

KULTURMANAGEMENT & KULTURPOLITIK SPEZIAL



Oliver Scheytt und Eckart Achauer

PROGRAMM- & PROJEKTMANAGEMENT IM KULTURBETRIEB

DIE ORGANISATION DER KULTURHAUPTSTADT EUROPAS RUHR.2010



RUHR.2010
Kulturhauptstadt Europas

Oliver Scheytt und Eckart Achauer

unter Mitarbeit von Maria Baumeister, Lukas Crepaz, Anna Fuy,
Gisela Geilert und Ronald Seeliger

**Programm- und Projektmanagement
im Kulturbetrieb**

**Die Organisation der Kulturhauptstadt
Europas RUHR.2010**

RAABE
NACHSCHLAGEN  FINDEN

Raabe Fachverlag für Wissenschaftsinformation
Ein Unternehmen der Klett-Gruppe

Die Deutsche Bibliothek – CIP Einheitsaufnahme

Oliver Scheytt und Eckart Achauer
Programm- und Projektmanagement im Kulturbetrieb
Die Organisation der Kulturhauptstadt Europas RUHR.2010

Raabe Fachverlag für Wissenschaftsinformation, Berlin 2012
ISBN E-Book: 978-3-8183-0671-7

RAABE
Fachverlag für Wissenschaftsinformation
Kaiser-Friedrich-Straße 90
10585 Berlin
Tel.: (030) 21 29 87 - 0
Fax: (030) 21 29 87 - 20
E-Mail: info@raabe.de
Internet: www.raabe.de

© Dr. Josef Raabe Verlags-GmbH, Berlin, Stuttgart

Layout: Denise Büsse
Lektorat: Nadja Grizzo
Projektmanagement: Katharina Kaupen

Bildnachweise RUHR.2010:

Kapitelbild A: Feuerwerk zur Eröffnung der Kulturhauptstadt Europas RUHR.2010,
Foto: Rupert Oberhäuser
Kapitelbild B: Verhüllung des RAG-Hauptsitzes, Foto: schacht2
Kapitelbild C: RUHR.2010-Publikationen, Foto: Sonja Werner
Kapitelbild D: Still-Leben Ruhrschnellweg, 18. Juli 2010, Foto: Manfred Vollmer
Kapitelbild E: Festakt zur Eröffnung der Kulturhauptstadt Europas RUHR.2010,
Foto: Manfred Vollmer
Kapitelbild F: Tetraeder Bottrop, Foto: Manfred Vollmer
Kapitelbild G: Foto: Mattias Duschner
Anhang: SchachtZeichen, Foto: Manfred Vollmer

Alle Rechte, auch das der auszugsweisen Wiedergabe, sind vorbehalten. Das Werk wurde von Autoren, Herausgebern und Verlag mit größter Sorgfalt zusammengestellt. Haftung für eventuelle sachliche oder drucktechnische Fehler kann jedoch nicht übernommen werden.



A. EINFÜHRUNG

EINFÜHRUNG

Das Programm- und Projektmanagement einer Europäischen Kulturhauptstadt stellt eine außergewöhnliche Herausforderung dar. In relativ kurzer Zeit muss ein Kulturbetrieb aufgebaut werden, der in der Lage ist, eine Fülle von Projekten zu planen, zu kommunizieren und zu realisieren. Es handelt sich dabei nicht etwa nur um ein Festival von wenigen Wochen, sondern um das Programm eines gesamten Jahres. Jede Kulturhauptstadt steht unter erheblichem Zeit- und Finanzdruck. Zudem ist eine große Bandbreite von künstlerischen Genres und Akteuren zu berücksichtigen. Schließlich wird erwartet, dass die Kulturhauptstadtorganisation lang anhaltende Effekte im Hinblick auf die kulturellen Netzwerke und die kulturelle Infrastruktur erzielt, vor allem eine Steigerung des Kulturtourismus und signifikante Investments in Stadt und Region bewirkt.

Die Autoren dieses Buches haben bei der Kulturhauptstadt Europas RUHR.2010 in unterschiedlichen Rollen den gesamten Prozess vom Aufbau der Trägergesellschaft bis hin zu deren Liquidation durchlaufen. Oliver Scheytt war als Moderator der Bewerbung „Essen für das Ruhrgebiet“ und Geschäftsführer der RUHR.2010 GmbH für die Vorbereitung und Realisierung der Kulturhauptstadt Europas in all ihren Phasen verantwortlich. Schon von Beginn an hat Eckart Achauer¹ als Berater für den Aufbau sowie sämtliche Bereiche des Projekt- und Prozessmanagements dieser Gesellschaft kontinuierlich mitgewirkt. Aus dieser Zusammenarbeit ist sodann die Idee zu diesem Buch entstanden, das Eckart Achauer und Oliver Scheytt als Ganzes verantworten, zu dem aber auch eine Reihe von ehemaligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der RUHR.2010 GmbH Textpassagen beigesteuert haben. Die jeweiligen Mitautorinnen und -autoren sind jeweils bei den einzelnen Kapiteln benannt. Ihnen allen sei ebenso herzlich gedankt wie Nadja Grizzo für das Lektorat des gesamten Textes. Wesentlich ist den Autoren, nicht nur den Aufbau einer Organisation oder die Strukturen eines Kulturbetriebes zu beschreiben (Kapitel C), sondern die unterschiedlichen Prozesse in den Blick zu nehmen, die für das Programm- und Projektmanagement eines Kulturbetriebes von ganz wesentlicher Bedeutung sind (Kapitel B und D). Eine Kulturhauptstadtorganisation hat, so wie auch jeder andere Kulturbetrieb, zahlreiche „Schnittstellen“ zu Kulturakteuren, Agenturen, Partnerorganisationen und Beratern. Daher wird ausführlich dargestellt, wie ein Know-how-Transfer organisiert wird, wie qualifiziertes Personal gewonnen und eine Agentur passgenau eingesetzt werden kann (Kapitel E). Schließlich spielt die „Cultural Governance“ eine wesentliche Rolle bei der Willensbildung und im Netzwerkmanagement (Kapitel F).

Alle verwendeten Beispiele und die Schaubilder stammen aus der realen Praxis der RUHR.2010 GmbH. Ziel ist es, aus den langjährigen intensiven Erfahrungen mit einer einmaligen Herausforderung im Kulturmanagement eine Essenz für die Arbeit im Kulturbetrieb generell zu ziehen, auch um die gewonnenen Erkenntnisse für Lehre und Studium, Wissenschaft und Praxis fruchtbar werden zu lassen. Die Publikation erscheint als Ebook in Deutsch und Englisch. Die Autoren sind für jegliche Anregungen und Kritik offen und dankbar.

¹ Die RWE AG war einer der Hauptsponsoren der Kulturhauptstadt. Gegenstand des Sponsorings war, neben anderen Leistungen, auch die Managementberatung für die RUHR.2010 GmbH. Diese Beratungsleistung wurde über die RWE Consulting erbracht.



B. ORGANISATIONSENTWICKLUNG

1 VORBEMERKUNG Eckart Achauer.....	S. 4
2 PLANUNG DER ORGANISATION Oliver Scheytt / Maria Baumeister	S. 5
3 AUFBAU DER ORGANISATION Eckart Achauer	S. 15
4 PROJEKTENTWICKLUNG Eckart Achauer.....	S. 29
5 PROJEKTUMSETZUNG Eckart Achauer	S. 36
6 PROJEKTKOMMUNIKATION Eckart Achauer.....	S. 45
7 EVALUATION UND NACHBEREITUNG Maria Baumeister	S. 51

1. VORBEMERKUNG

Die Entwicklung der Organisation der RUHR.2010 GmbH fand in sechs Phasen statt und erstreckte sich über den Zeitraum vom Frühjahr 2006 bis Ende des Jahres 2010. Im letzten Quartal 2010 wurden die organisatorischen Grundlagen für die Zeit nach dem Kulturhauptstadtjahr gelegt. Die Dauer der Gesellschaft, die im Dezember 2006 gegründet wurde, ist gemäß ihren Statuten bis zum 31.12.2012 befristet. Dieser Zeitraum berücksichtigte seinerzeit die Vorbereitungs- und Aufbauphase, die operativen Phasen und die Phase des Rückbaus bzw. der Abwicklung. Die Möglichkeit, dass es nach 2012 eine Weiterführung der RUHR.2010 GmbH geben könnte, war dadurch nicht grundsätzlich ausgeschlossen.

Am 11. April 2006 gewannen die Stadt Essen und das Ruhrgebiet den Wettbewerb um den Titel der „Kulturhauptstadt Europas 2010“ vor einer EU-Expertenjury. Mit diesem Tag begannen konkrete Überlegungen zur Organisation der künftigen RUHR.2010 GmbH.

Dem faktischen Aufbau ging die Planung der neuen Gesellschaft voraus. Dabei standen Überlegungen zu den Zielen und Aufgaben der Gesellschaft im Mittelpunkt. Außerdem wurden auch die Erfahrungen anderer Kulturhauptstadtorganisationen einbezogen. Der anschließende Aufbau der Gesellschaft befasste sich mit der Aufbauorganisation, mit den erforderlichen Funktionen innerhalb der Gesellschaft (Finanzen, Marketing, Sponsoring u. a.), mit der qualitativen und quantitativen Personalplanung, mit der Gremienstruktur sowie mit den Geschäftsprozessen und den benötigten Ressourcen.

Die operativen Phasen des Aufbaus sind die der Projektentwicklung, -umsetzung und -kommunikation. Im Rahmen der Projektentwicklung erfolgten die Projektplanung und die Aufstellung der Projektteams. Zentrales Moment war das Zusammenspiel von Projektteams und Querschnittsfunktionen im Sinne einer Projektorganisation. Die Projektumsetzung beendete die Planungs- und Entwicklungsphase und setzte den Schwerpunkt auf die Vorbereitung und Umsetzung der Projekte. Die Phase der Projektkommunikation setzte parallel zur Umsetzungsphase ein und begleitete diese bis zum Ende des Kulturhauptstadtjahres 2010. Schwerpunkt dieser Phase war die Vermarktung der Projekte und ihrer Veranstaltungen des Kulturhauptstadtprogramms.

Die letzte Phase – Evaluation und Nachbereitung – wurde bereits Mitte des Jahres 2010 eingeläutet. Zum einen erfolgte die Aufbereitung der Materialien und die Erarbeitung des Evaluationsberichtes der RUHR.2010 GmbH, zum anderen wurden die organisatorischen Voraussetzungen für die Phase nach Beendigung des operativen Betriebes ab 2011 geschaffen.

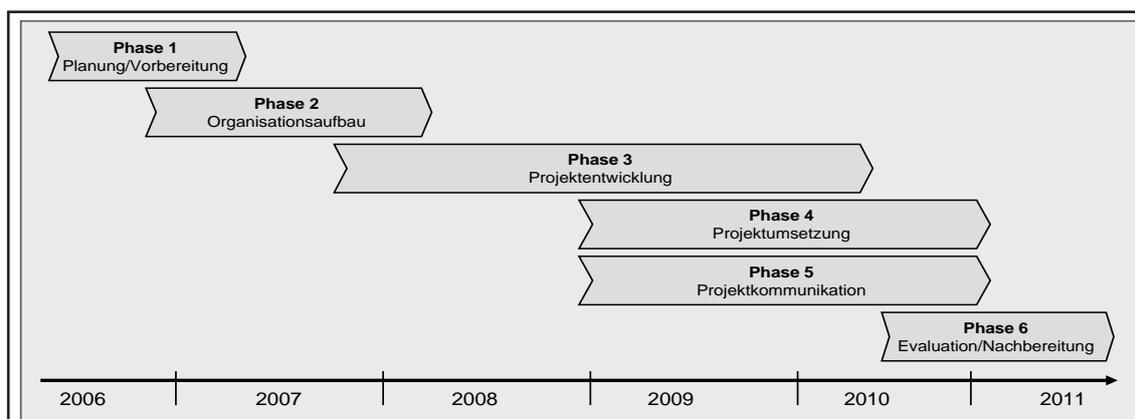


Abb. B.1.1 Die Phasen der Organisationsentwicklung

2. PLANUNG DER ORGANISATION

Im Mittelpunkt der Planung einer Organisation stehen Überlegungen zur Formulierung des Geschäftszwecks der Organisation, ihrer Ziele und Aufgaben.

Um eine geeignete Organisationsform und -struktur zur Realisierung des komplexen politischen Auftrags zu finden, der wirtschaftlich-touristische, stadtplanerische wie soziale, aber auch künstlerische und kulturelle Aspekte umfasst, müssen vorab verschiedene Fragen gestellt werden, die objektiv nachvollziehbar formuliert werden sollten:

- Was ist unser Auftrag?
- Was ist unser Ziel?
- Wie und mit wem erreichen wir es?
- Welche Arten von geschäftlichen Tätigkeiten betreiben wir (hauptsächlich)?
- Welche Gesellschaftsform eignet sich, um den Zweck der Organisation umfassend zu erfüllen und welche ist finanzrechtlich sinnvoll?

Bei der Planung einer Organisation ist es ein Unterschied, ob man eine unbefristete Aufgabe verfolgt oder ein temporäres Ereignis durchzuführen hat, wie zum Beispiel die Durchführung eines Kulturhauptstadtprogramms. Einerseits gelten die gleichen Grundsätze, andererseits muss die zeitliche Befristung immer mitgedacht und geplant werden.

Die Initiative „Kulturhauptstadt“ ist gekennzeichnet durch die Singularität des Ereignisses und vor allem durch ihre Komplexität. Die Initiative soll zugleich ein künstlerisch hochwertiges Programm anbieten, Kulturschaffende aus der Region und darüber hinaus einbeziehen, aber auch weniger kulturraffine Zielgruppen für die Kulturhauptstadt begeistern, soll sowohl Einheimische einbeziehen als auch Touristen von außen anlocken und nicht zuletzt einen gesellschaftlichen Mehrwert erzeugen. Auch sind bauliche und stadtplanerische Aspekte zu berücksichtigen und das entsprechende Jahr zum Anlass zu nehmen, diese anzustoßen, voranzutreiben bzw. abzuschließen.

Bei der Organisation eines temporären Ereignisses kann in der Regel nicht auf eigene Vorkenntnisse oder Erfahrungswerte der beteiligten Organisatoren zurückgegriffen werden. Orientierungsprozesse auf Grundlage der Erfahrungen anderer Kulturhauptstadtorganisationen sind jedoch ein guter Anhaltspunkt für die Planung einer Kulturhauptstadt. Zwar zeichnet sich jede Stadt und Region durch ihre historischen, kulturellen, politischen und sozialen Besonderheiten aus, doch kann eine „Gebrauchsanleitung für die Durchführung einer Kulturhauptstadt“ in seinen Grundzügen dargestellt werden. Es gibt einige allgemeingültige Elemente, die jede Kulturhauptstadt zu beachten und mit eigenen Inhalten und dazu passenden Strukturen zu füllen hat.

Ein temporäres Ereignis macht eine strategische und vorausschauende Planung unabdinglich, denn es bleibt in der Regel wenig Zeit für die Vorbereitung und Durchführung. Durch gute Planung sollte eine strategische und planerische Neuausrichtung der Gesellschaft zu einem späten Zeitpunkt vermieden werden. Vielmehr ist eine planerische „Punktlandung“ erforderlich.

Die Organisation einer Kulturhauptstadt bedarf in ihrer Komplexität klarer und transparenter Strukturen zur Planung und Entscheidungsfindung, zur Projektorganisation, -durchführung und -abwicklung. Zu bedenken sind eine möglicherweise heterogene Interessenlage, der Umgang mit den formalen wie inhaltlichen Anforderungen und Bedürfnissen unterschiedlicher Träger, Stakeholder oder Gesellschafter und die Erfüllung eines (öffentlichen) Auftrags – das alles innerhalb eines engen zeitlichen Rahmens, so dass vielfältige und auch flexible Steuerungsinstrumente notwendig sind. Die besonderen Gegebenheiten für eine Kulturhauptstadt sind zum einen bedingt durch den umfassenden Auftrag, den die Europäische Kommission an Kulturhauptstädte stellt, zum anderen durch divergierende und vielseitig ausgeprägte Interessen der Akteure vor Ort. Abwägungsprozesse und vorausschauendes Denken sind für die Organisation eines kulturellen Großprojekts daher zunächst das A und O.

2.1 Der Auftrag der Organisation

Für die Planung einer Gesellschaft ist zunächst der Auftrag das entscheidende Moment. Er definiert als Schlüsselement die Ausrichtung und Organisationsform des Kulturbetriebs. Nicht jede Kultureinrichtung hat einen öffentlichen Auftrag, der von außen an sie herangetragen wird. Eine öffentliche Einrichtung, wie zum Beispiel ein Stadttheater, verfolgt einen kulturellen, kulturpolitischen oder künstlerischen Auftrag und wird zur Sicherung des Auftrags mit öffentlichen Mitteln gefördert. Ein privates Theater hat diesen öffentlichen, also von außen herangetragenem Auftrag nicht, sondern lediglich einen Geschäftszweck und (möglicherweise) eine eigene Vision.

Bei einer Kulturhauptstadt Europas leitet sich ein Auftrag wie folgt her:

Die Europäische Kommission gibt den Kandidaten um den Titel der „Kulturhauptstadt Europas“ Auftrag, Möglichkeiten und Impulse für das Vorhaben von Anfang an mit auf den Weg. Der Kriterienkatalog fordert u. a.

- dass sich Projekte mit künstlerischen Strömungen und Stilrichtungen auseinandersetzen, für deren Entwicklung die jeweilige Kulturhauptstadt Europas eine besondere Rolle gespielt hat;
- dass die Kulturförderung, das Kulturmanagement und die Kulturvermittlung verbessert werden;
- dass die europäische Öffentlichkeit mit Persönlichkeiten und Ereignissen aus der Geschichte und Kultur der Region vertraut gemacht wird;
- dass sich die Projekte um künstlerische Innovationen und neue Formen von kulturellem Dialog und kultureller Aktion bemühen;
- dass das kulturelle Erbe und das regionale kulturelle Schaffen für alle zugänglich gemacht werden und alle dafür sensibilisiert werden;
- dass Projekte für und mit Kinder(n) und Jugendliche(n) durchgeführt werden, die ihnen Kunst und Kultur näher bringen und ihnen den Raum geben, sich künstlerisch auszudrücken;
- dass Kunstprojekte zur Stärkung des sozialen Zusammenhalts geschaffen werden (zum Beispiel Stadtteilprojekte mit Bürgerbeteiligung, interkulturelle Projekte);
- dass die Bevölkerung innerhalb und außerhalb der Region durch Informationen in mehreren Sprachen und über verschiedene Medien über die Aktionen der Kulturhauptstadt informiert wird – auch im europäischen Ausland;
- dass die Kulturhauptstadt einen Beitrag zur Förderung der Wirtschaftstätigkeit leistet, insbesondere im Bereich Beschäftigung und Tourismus;
- dass die Kulturhauptstadt einen anspruchsvollen und innovativen Kulturtourismus fördert auch mit dem Ziel, das Kulturgut der Region langfristig zu erhalten. Dabei soll nicht nur auf die Wünsche der Besucher, sondern auch auf die der Menschen vor Ort Rücksicht genommen werden;
- dass Projekte das architektonische Erbe fördern und in neue Strategien der Stadtentwicklung integrieren,
- dass gemeinsame Initiativen zur Förderung des Dialogs zwischen den europäischen Kulturen und den Kulturen in anderen Teilen der Welt durchgeführt werden.

Diesen Grundsätzen der EU-Kommission fühlte sich RUHR.2010 im vollen Umfang verpflichtet. Sie bildeten von Anfang an die Basis für die inhaltliche Ausrichtung und Aufstellung der gesamten Gesellschaft. Zwar ist der Auftrag von der EU-Kommission vorformuliert, allerdings so allgemein gehalten, dass genügend Spielräume und Freiheiten zur Interpretation des Auftrags und dessen Erfüllung bleiben. Die Kriterien müssen so allgemeingültig formuliert sein, damit sie für jede Kulturhauptstadt Europas und deren örtliche Unterschiede erfüllbar sind.

Das alles zeigt aber auch, vor welche enorme Herausforderung die jeweilige Kulturhauptstadt gestellt wird. Sie hat einen Auftrag von kommunaler, regionaler, nationaler und internationaler Dimension. Diese Mehrdimensionalität des Auftrags macht verschiedene Arten von Projekten im Veranstaltungsprogramm notwendig sowie die Beteiligung unterschiedlichster Akteure – die oftmals divergierende Interessen verfolgen –, das Aktivieren und Kreieren von Netzwerk- und Kommunikationsformen und natürlich auch die Bildung einer wirkungsvollen Trägerstruktur, die die Fäden zusammenführt. Dies schafft einen besonders hohen Aufwand bei der Steuerung. Grundsätzlich ist es sinnvoll, dass sich eine Kulturhauptstadt anhand des Auftrags konkrete Zielprioritäten setzt, denn nicht alle genannten Kriterien werden in gleichem Maße erfüllbar sein.

2.2 Analyse der Ausgangslage und der Interessen der beteiligten Akteure

Die Europäische Kommission verlangt, dass die Kandidatenstädte bei der Einreichung von Bewerbungen für die Kulturhauptstadt bereits einige Aspekte rund um die Veranstaltung berücksichtigen müssen.¹ Das Formblatt enthält Orientierungshilfen zur inhaltlichen Konzeption, zur Struktur des Veranstaltungsprogramms, zur Kommunikationsstrategie und zur Organisation und Finanzierung der Veranstaltung, die im Vorfeld von der Bewerberstadt definiert werden müssen.² Die planerische Konzeption der Gesellschaftsform muss daher schon in der Bewerbungsphase mitgedacht werden, wenn auch erst einmal hypothetisch, denn die tatsächliche Gründung einer Kulturhauptstadtgesellschaft hängt letztendlich davon ab, ob die Bewerbung überhaupt erfolgreich ist und es zur Durchführung eines Kulturhauptstadtjahres kommt.

Die Initiative „Kulturhauptstadt Europas“ erfreut sich einer immer größeren Popularität, was nicht zuletzt an der steigenden Anzahl der Bewerberstädte zu sehen ist. Mit der steigenden Popularität geht auch ein gesteigertes Interesse der Öffentlichkeit einher. In der Marke „Kulturhauptstadt Europas“ sahen viele Akteure im Ruhrgebiet eine gute Chance für die Stadt- und Regionalentwicklung durch Kultur. Altindustrielle Städte wie z. B. Glasgow hatten dies beispielhaft vorgelebt. Mit der Kulturhauptstadtbewerbung wurden Hoffnungen und Erwartungen verbunden, wie zum Beispiel die Möglichkeit europäische Gelder zu akquirieren oder eine große mediale Aufmerksamkeit mit dem damit verbundenen positiven Imageransfer zu erreichen. Die Initiative brachte mit einem solchen Chancenpotenzial bereits günstige Voraussetzungen für eine breite Beteiligung und Akzeptanz mit sich.

Kultur und Kulturpolitik leben vom Diskurs und der Teilhabe zahlreicher Akteure aus unterschiedlichen Bereichen. Diese Überlegungen fußen auf dem Gedanken einer Kulturpolitik, die über den Kulturbereich hinaus initiativ wirtschaftliche und soziale Bereiche aktiviert. Hierbei geht es um die Mobilisierung aller gesellschaftlichen Kräfte. Eine Grundvoraussetzung hierfür ist, dass möglichst viele potenzielle Beteiligte von den Inhalten überzeugt sind, denn nur über Inhalte kann eine breite Legitimationsbasis geschaffen werden. Oftmals gilt es, divergierende Einzelinteressen zu koordinieren und in Einklang zu bringen, denn nur die Bündelung von Fähigkeiten kann die nötige Kraft entwickeln. Für die inhaltliche Konsensfindung und die Gewinnung eines größtmöglichen Unterstützer- und Befürworterkreises sind Partizipation, Diskurs und Kommunikation wesentliche Voraussetzungen.

Somit ist zunächst einer der wichtigsten Schritte in Richtung Gesellschaftsgründung der Abwägungsprozess unterschiedlicher Interessen, die mögliche Stakeholder an einer solchen Unternehmung haben könnten. Unter den Stakeholdern und vor allem später unter den Vertretern der zukünftigen Gesellschaft ist der größtmögliche Konsens herzustellen. Nachdem klar ist, welche Träger sich grundsätzlich an der Gesellschaft beteiligen wollen, gilt es, den Auftrag der EU auf die regionalen und örtlichen Interessenslagen anzupassen.

Die Zielvereinbarung mit der Entwicklung des Programms und der Inhalte als wesentliche Aufgabe muss koordiniert und gebündelt werden. Es bedarf hierfür einer Schnittstelle, die die verschiedenen Interessen moderiert und bündelt, die Inhalte abwägt und die einzelnen Akteure vernetzt. Bei einem umfangreichen Projekt wie die Kulturhauptstadt Europas ist eine komplette Vernetzung der und Kontrolle über die gesamten Aktivitäten und Interessen wahrscheinlich nur schwer zu erreichen. Die in der Bewerbungsphase überschaubare Akteurskonstellation unterschiedlicher Qualität und Größe wächst in der Regel so an, dass sie nicht mehr gänzlich zu überblicken ist, was auch anzeigt, dass das Vorhaben den Status großen öffentlichen Interesses erreicht hat.

¹ Siehe EU-Kommission: „Leitfaden für die Bewerbung zur Kulturhauptstadt Europas“, S. 7 http://ec.europa.eu/culture/pdf/doc633_de.pdf

² EU-Kommission: Bewerbung als „Kulturhauptstadt Europas“, Bewerbungsbogen http://ec.europa.eu/culture/our-programmes-and-actions/doc/ecoc/ecoc_proposition_candidate_DE.pdf

Der Zielfindungsprozess erfordert...

- Diskurs,
- Partizipation und Teilhabe,
- Transparenz und Kommunikation

... unter den Beteiligten.

Die Steuerung des Zielvereinbarungsprozesses verlangt...

- Moderation,
- Koordination und
- Vernetzung.

Die Bewerbung um die Kulturhauptstadt Europas und die Planung der eigentlichen Durchführungsorganisation sind ein gutes Beispiel, um die allgemeine Konsensfindung im öffentlichen Raum durch Diskurs, Zielvereinbarung und Partizipation zu beschreiben.

Bei der Bewerbung um den Titel sind einige Regularien der EU-Kommission zu beachten. Diese schreiben beispielsweise vor, dass sich nur eine Stadt und nicht eine Region um den Titel der Kulturhauptstadt Europas bewerben kann. So musste das Ruhrgebiet eine Bannerträgerstadt benennen, die die ganze Region repräsentierte. Dies erforderte zunächst eine Geschlossenheit innerhalb der Region. Die wichtigen Partner im Ruhrgebiet mussten möglichst dazu gebracht werden, die Bewerbung um die Kulturhauptstadt Europas mitzutragen und sich geschlossen hinter eine Stadt zu stellen.

Die Protagonisten der Initiative verfolgten von Anfang an zwei Ziele: das Verbindende der Bewerbung für das Ruhrgebiet zur Stärkung des inneren Regionalgefüges zu betonen und das Image der Region endlich seiner Realität anzupassen. Um eine langfristige Perspektive für das Ruhrgebiet aufzubauen, musste die Bewerbung gemeinschaftlich getragen werden, um von innen heraus die Region zu stärken. Durch Vernetzung und Kooperation sollte das Bild einer Metropole von innen nach außen vermittelt werden.³ Der Gedanke der Vernetzung und Kooperation durchzieht die Konzeption von RUHR.2010 wie ein roter Faden.

In der Kulturdezernenten-Konferenz des damaligen Kommunalverbands Ruhrgebiet (heute Regionalverband Ruhr)⁴ wurde man sich einig, ein Bewerbungsbüro⁵ beim Verband selbst einzurichten, das als Koordinierungsstelle für die Bewerbung verantwortlich zeichnete. Allerdings waren die Reaktionen auf die Ziele der Bewerbung sehr unterschiedlich. So wurden die Bewerbungsinhalte in zahlreichen Gesprächen dialogisch mit Kulturinstitutionen und Vertretern der freien Szene aus dem gesamten Ruhrgebiet festgelegt. Bereits im Juni 2003 führte das Bewerbungsbüro zahlreiche Gespräche mit Vertretern der kommunalen Kulturpolitik, mit Intendanten, Museumsdirektoren, Vertretern der freien Szene und mit Stadtplanern, um möglichst früh wichtige Multiplikatoren in den inhaltlichen Prozess einzubinden.⁶ Im Diskurs wurde aufgezeichnet, welche Ziele und Inhalte mit der Bewerbung, und somit im Falle des Erfolgs auch mit der Kulturhauptstadt selber, verfolgt werden sollten. Die regionalen kulturpolitischen Akteure und vorhandenen Netzwerke wurden von Beginn an in den Bewerbungsprozess eingebunden.

Als feststand, dass „Essen für das Ruhrgebiet“ als einzige von drei Bewerbern für das Land Nordrhein-Westfalen antreten sollte, konnten weitere Akteure für die Kulturhauptstadt gewonnen werden – allen voran das Land Nordrhein-Westfalen, das sich beim NRW-internen Wettbewerb hatte zurückhalten müssen. Auch nach dem Regierungswechsel im Mai 2005 wurde die intensive Zusammenarbeit fortgeführt. Die späteren Gesellschafter der RUHR.2010 GmbH beteiligten sich in der Bewerbungsphase in einem Lenkungskreis⁷, der mit Vertretern der Stadt Essen, des Regionalverbands Ruhr, des Landes Nordrhein-Westfalen und des Initiativkreises Ruhr besetzt war. Eingerichtet wurde die Lenkungsgruppe

³ Vgl. Scheytt/Grandmontagne (2009), S.195

⁴ Die Kulturdezernentenrunde des Regionalverbands Ruhr ist ein regelmäßig tagendes Gremium aller Ruhrgebietsstädte und -kreise vertreten durch ihre Kulturbeauftragten und -abgeordneten.

⁵ Das Bewerbungsbüro wurde im Oktober 2002 gegründet und bestand zunächst aus einem Moderator und einem Projektmanager. Als der Moderator Georg-Wilhelm Költzsch nach kurzer, schwerer Krankheit starb, übernahm Oliver Scheytt die Rolle des Moderators und Jürgen Fischer die Leitung des Bewerbungsbüros, unterstützt durch drei weitere Mitarbeiter. Vgl. auch Fischer/Grizzo (2010).

⁶ Vgl. Fischer/Grizzo (2010), S. 25

⁷ Zunächst war der Lenkungskreis mit den beiden Initiatoren der Bewerbung, Scheytt und Költzsch, sowie weiteren Kulturdezernenten und Vertretern des Kommunalverbands Ruhr besetzt. Er diente zur Kontrolle und Beratung des Bewerbungsbüros, das weitgehend unabhängig agierte. Nach Gewinn des NRW-Wettbewerbs wurde der Lenkungskreis neu strukturiert. Vergleiche dazu: Fischer/Grizzo (2010), S. 24 ff. und S. 27

zur Kontrolle und Beratung des weitgehend unabhängig arbeitenden Bewerbungsbüros.⁸ Neben dem Lenkungskreis berieten Mentoren, Fachleute aus unterschiedlichen Bereichen der regionalen Kultur, das Büro bei der Ausrichtung der Bewerbung.⁹ Zudem kam ein Koordinierungskreis hinzu, in dem beispielsweise die Kultur Ruhr GmbH und die Ruhr Tourismus GmbH beteiligt wurden, um weitere Synergieeffekte und Vernetzungen zwischen den beteiligten Akteuren herzustellen.¹⁰

Im Laufe des Bewerbungsprozesses engagierte sich allmählich auch die Wirtschaft, die sich anfänglich zurück gehalten hatte.¹¹ Zudem erhielt „Essen für das Ruhrgebiet“ schon in der Bewerbungsphase hohen öffentlichen Zuspruch und eine intensive Beteiligung der Bevölkerung, was die Bereitschaft zur Beteiligung bei verschiedenen Akteure weiter begünstigte.

Im Verlauf der Bewerbung und den damit verbundenen Vereinbarungsprozessen mit den beteiligten Akteuren hat das Maß der Verbindlichkeit und der Formalisierung der Kontakte immer weiter zugenommen. Das Engagement war aber weiterhin intrinsisch motiviert und basierte nicht auf formalen Vertragsverhältnissen.¹² Partner und Unterstützer konnten durch inhaltlich überzeugende Konzepte und die nötige Emotionalisierung gewonnen werden.

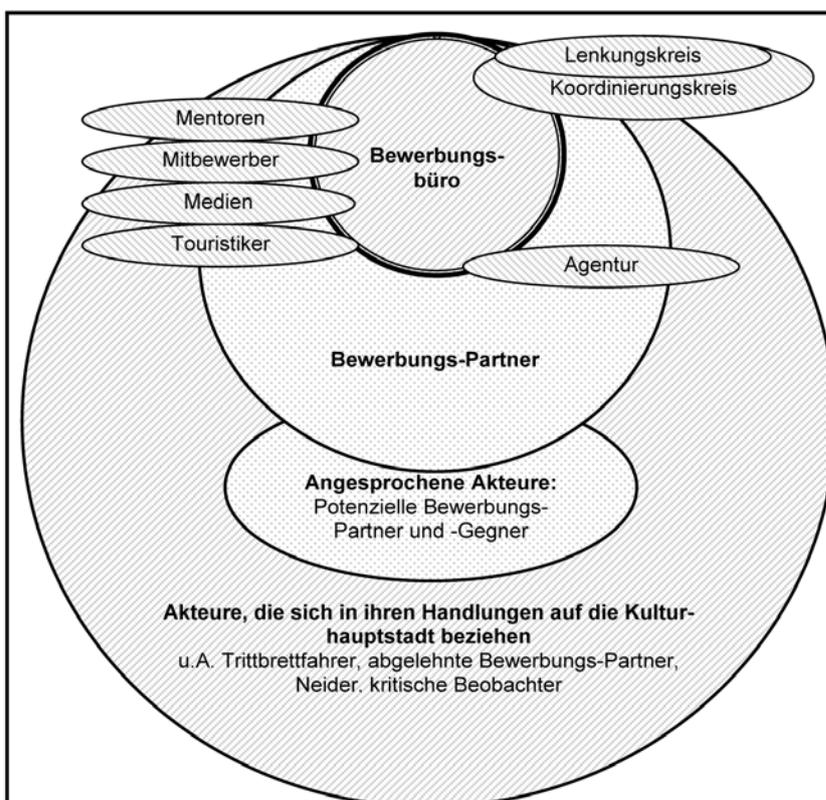


Abb. B.2.2 „Akteurskonstellation in der Stabilisierungsphase während der Bundes- und EU-Bewerbung“, Betz/Niederbacher (2011), S. 324

2.3 Das Leitbild

Das Leitbild einer Organisation fixiert ihr Selbstverständnis und ihre Grundprinzipien, enthält möglichst auch eine Vision. Für die strategische Ausrichtung einer Kultureinrichtung ist die Vision von entscheidender Bedeutung. Die Vision gibt Antwort auf die Fragen: „Wo wollen wir hin? Was ist unser Ziel?“ Sie sollte zukunftsgerichtet sein. Sie gibt Orientierung für die Ausrichtung aller Aktivitäten.

⁸ Vgl. Fischer/Grizzo (2010), S. 25

⁹ Vgl. ebd. S. 27

¹⁰ Vgl. Betz/Niederbacher (2011), S. 232

¹¹ Dem Moderator, Georg-Wilhelm Költzsch, gelang es, große Unternehmen für die Kulturhauptstadtbewerbung zu begeistern und im Verlauf weniger Wochen 250.000 Euro an Sponsoringmitteln für die Arbeit des Bewerbungsbüros einzuwerben.

¹² Vgl. ebd., S. 324

Das Bewerbungsbüro hat frühzeitig formuliert, was mit der Bewerbung um den Titel erreicht werden sollte: Die Entwicklung des Ruhrgebiets zu Europas neuer (Kultur-)Metropole.

„Auch was unsere Kultur angeht, sind wir anders als die Metropolen mit feudaler Vergangenheit: Wir haben wenig ererbt, aber viel erarbeitet. Es ist die verbindende Kraft einer solchen gemeinsam und hart erkämpften Kultur, der Stolz auf das bereits Erreichte und der brennende Wunsch, diesen Weg fortzusetzen, die das Ruhrgebiet eint und auf den Weg zu einer europäischen Metropole neuen Typs gebracht hat. Das Motto unserer Bewerbung heißt deshalb „Wandel durch Kultur – Kultur durch Wandel“. Der Titel einer Kulturhauptstadt Europas wird uns helfen, auf diesem Wege weiter zu gehen und dabei zugleich zu einer Einheit zu finden – einer Einheit, die nicht von oben verordnet wird, sondern von unten wächst, mit der Kultur als Motor.“¹³

Hier wird von der Vergangenheit (der historische Kontext, aus dem sich die kulturelle Dynamik der Stadt/Region ausgebildet hat, als Basis für alle weiteren Entwicklungen) über die Gegenwart die Zukunftsvision beschrieben, die gleichzeitig das Ziel, das mit der Kulturhauptstadt verbunden ist, darlegt. Das, was in der Bewerbungsphase festgelegt wurde, galt weiterhin für die spätere RUHR.2010 GmbH.

Das Leitmotiv:

Wandel durch Kultur – Kultur durch Wandel

Die Vision:

RUHR.21 – Europas neue Metropole

- Den Reichtum und die Vielfalt der Kultur für die Stärkung der Metropole Ruhr nutzen.
- Die Gemeinsamkeiten und Eigenheiten der Kulturen herausstellen.
- Zu einem besseren Verständnis der Bürger Europas füreinander beitragen.

Somit sind die grundsätzlichen Fragen hinsichtlich des eigenen Selbstverständnisses bei der Gesellschaftsplanung zu klären. Wer sind wir? Wo wollen wir hin? Für welche Ziele und Visionen arbeiten wir? Eine schriftliche Fixierung des Leitbilds der Gesellschaft bietet sich an, damit alle Mitarbeiter sich daran orientieren können und auch die Partner, Bürger und die Meinungsmacher wissen, wofür die Organisation steht. Das ansprechend formulierte Leitbild übernimmt somit eine motivierende Funktion nach innen und schafft nach außen eine positive Öffentlichkeit.

2.4 Wahl und Ausgestaltung der Rechtsform

Das wichtigste konstituierende Element für die Planung der Organisation ist die geeignete Rechtsform. Die Rechtsform

„gestaltet im Außenverhältnis die Beziehung zwischen dem Träger und der Institution sowie zum Publikum oder zu Lieferanten, aber auch das Innenverhältnis zwischen Gesellschaftern, Anteilseignern und Mitarbeitern“¹⁴.

Die Entscheidung über die Rechtsform will gut durchdacht sein. Eine Änderung ist zwar prinzipiell möglich, aber immer mit einem hohen Ressourcenaufwand verbunden. Das betriebliche Geschehen spielt sich im Rahmen der Rechtsform ab und diese regelt Aspekte der Haftung und Haftungsbegrenzung, Kontroll- und Einflussrechte der Träger, die Einbindung der Gesellschafter, vertragsrechtliche Zusammenhänge und weitere.¹⁵ Für Kulturbetriebe kommen auch aus steuerrechtlicher Sicht verschiedene Arten der Rechtsform in Frage. Kulturinstitutionen können sowohl in einer öffentlich-rechtlichen oder einer privaten Rechtsform gegründet werden. Öffentlich-rechtliche Rechtsformen können nur von der öffentlichen Hand gegründet werden.¹⁶ Grundlage der privatrechtlichen Rechtsformen ist das Privatrecht, das im Bürgerlichen Gesetzbuch festgeschrieben ist und die Beziehung einzelner regelt.¹⁷ Bei der Initiative „Kulturhauptstadt“ ist der Träger die jeweilige Stadt, sprich, es kommen nur öffentlich-rechtliche Trägerstrukturen in

¹³ Bewerbungsbüro „Essen für das Ruhrgebiet“ (2005): Wandel durch Kultur – Kultur durch Wandel. Bewerbung „Essen für das Ruhrgebiet – Kulturhauptstadt Europas 2010“ Kurzfassung Dezember 2005, S. 5

¹⁴ Schneidewind, Petra (2011), S. 210

¹⁵ Vgl. Schneidewind, Petra (2011), S. 210

¹⁶ Im Kultur- und Medienbereich sind dies häufig Theater, Stadtbibliotheken, Anstalten des öffentlichen Rechts wie die Rundfunkanstalten (z. B. die ARD), um nur einige zu nennen.

¹⁷ Beispiele: Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH), eingetragener Verein, Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR), Stiftung

Frage. Linz09 hat beispielsweise ein hundertprozentiges Tochterunternehmen der Stadt gegründet. In Liverpool blieb die „Culture Company“, gegründet vom Liverpool City Council für die Durchführung der Kulturhauptstadt, ein Teil der Stadtverwaltung. RUHR.2010 hat sich für die Form der GmbH entschieden.

Der Regionalverband als institutionalisierte öffentlich-rechtliche Form der Kooperation mit seinen Mitglieds-kommunen (den elf kreisfreien Städten der Region und den vier Kreisen) erwies sich für die Bewerbung als der geeignete institutionelle Rahmen, denn die Bewerbung wurde von Anfang an als Gemeinschaftsaufgabe der Städte des Ruhrgebiets verstanden. Eine Stadt allein wäre kaum in der Lage gewesen, die Bewerbung um die Kulturhauptstadt Europas zu tragen.¹⁸ Der Regionalverband war von Beginn an stark in den Prozess eingebunden und sollte es auch weiterhin bleiben. In der Bewerbungsschrift wurde bereits der organisatorische Aufbau antizipiert. Dort ist festgehalten, dass die Bewerberstadt Essen zusammen mit dem Regionalverband Ruhr, dem Land Nordrhein-Westfalen und dem Initiativkreis Ruhr eine GmbH gründen wird.

Für die Kulturhauptstadtorganisation, die „Essen für das Ruhrgebiet“ umsetzen sollte, kam nur die Trägerschaft in Form einer GmbH in Frage. Die zwei Hauptgründe, warum die Kulturhauptstadtorganisation als GmbH gegründet wurde, sind folgende:

1. Die Beteiligung verschiedener Gesellschafter
2. Die Notwendigkeit eines hohen Maßes an Flexibilität

Aufgrund der regionalen Kulturhauptstadt kam es nicht in Frage, die Kulturhauptstadtorganisation allein an die Stadt Essen anzugliedern. Dies wäre innerhalb kommunaler Kulturverwaltungsstrukturen nicht möglich gewesen. Neben dem Gesellschafter Stadt Essen sollte das gesamte Ruhrgebiet abgebildet werden, auch um alle 53 Städte mitzunehmen. Der Regionalverband als überkommunaler, gesetzlicher Zweckverband der kreisfreien Städte und Kreise des Ruhrgebiets vertritt organisatorisch die Metropole Ruhr. Das Land Nordrhein-Westfalen wurde als verantwortliche Institution für die föderale Kulturförderung weiterer Gesellschafter. Über den Initiativkreis Ruhr wurde die Wirtschaft beteiligt.¹⁹

Das oberste Willensbildungs- und Kontrollorgan war die Gesellschafterversammlung, in der die Gesellschaftervertreter zusammenkamen. Die vierteilige Gesellschafterstruktur erwies sich als die richtige Entscheidung und ein Grund für den Erfolg der Kulturhauptstadt. Durch die Allianz wurde der Zugang zu weiteren Finanzierungsquellen eröffnet.

Eine GmbH kann ein hohes Maß an Flexibilität bieten. Der Gesellschaftsvertrag als Handlungsgrundlage mit der Festlegung der Beziehung zwischen den Trägern und der Einrichtung, der Einflussmöglichkeiten der Zuwendungsgeber und damit der Grad der Flexibilität, können sehr individuell geregelt werden.

Mit der Gründung der rechtsfähigen Gesellschaft, wurden die Kontakte und Partnerschaften aus der Bewerbung verfestigt und ausgebaut.²⁰

2.5 Aufgaben und Organisation in der Gründungsphase

Nachdem feststand, dass „Essen für das Ruhrgebiet“ im Jahr 2010 den Titel tragen würde, mussten im Vorfeld der GmbH-Gründung einige Aspekte strategisch weitergedacht und geplant werden. In dieser Phase wurde die Vorgründungsgesellschaft bereits von Eckart Achauer begleitet. Ihm kam dabei die Aufgabe zu, den Aufbau der Kulturhauptstadtorganisation zu moderieren und die Gründungsphase konzeptionell und organisatorisch zu begleiten mit dem Ziel, eine optimale Gesellschaftsstruktur zu finden.

Das Bewerbungsbüro mit lediglich vier Mitarbeitern bildete als Koordinierungsstelle für die Bewerbung auch in der Phase der Gründung den organisatorischen Kern der Aktivitäten. Das Bewerbungsbüro wurde daher mit den folgenden Aufgaben betraut:

¹⁸ Vgl. Scheytt/Grandmontagne (2009), S. 195

¹⁹ Das Stammkapital der RUHR.2010 GmbH betrug 25.000 Euro. Die Gesellschafter haben als Stammeinlage folgende Beträge gezahlt: Der Regionalverband Ruhr 8.250 Euro (33 %), die Stadt Essen 4.250 Euro (17 %) und das Land NRW sowie der Initiativkreis Ruhr jeweils 6.250 Euro (25 %).

²⁰ Zur Beschreibung der Akteurskonstellation in der institutionalisierten Phase siehe Betz/Niederbacher (2011), S. 327 f. sowie das folgende Kapitel B.3 „Aufbau der Organisation“



Das Bewerbungsbüro führte vorbereitende Tätigkeiten für die spätere Arbeit der RUHR.2010 GmbH durch und der Blick auf das funktionale Organigramm²¹ der GmbH zeigt, dass der Grundstein der späteren Organisation bereits mit dem Bewerbungsbüro gelegt wurde. In strategischen und operativen Überlegungen und Planungen wurde nun die kommende Arbeit der Gesellschaft vorbereitet. Diese vorbereitenden Tätigkeiten wurden von verschiedenen Arbeitsgruppen ausgeführt.

Die Arbeitsgruppe „Steuerung und Vorbereitung Aufbau KHS 2010 GmbH“ wurde in folgende Unterarbeitsgruppen geteilt:

- Gesellschaftsvertrag und -struktur/Steuerrecht/Businessplan
- Programme und Projekte
- Fundraising
- Marketing, Publikationen und Tourismus/Kommunikation
- Pressearbeit
- Europäische Netzwerke/Botschafter/Regionale Gremien
- Büroeinrichtung und -organisation

Am Beispiel der Unterarbeitsgruppe „Gesellschaftsvertrag und -struktur/Steuerrecht“ soll die Arbeit bis zur Gründung der GmbH²² dargestellt werden.

Diese Arbeitsgruppe hat die wichtigsten Ziele schriftlich fixiert und wie folgt definiert:

1. Bis zum Gründungstag der GmbH dazu beizutragen, die KHS 2010 GmbH handlungsfähig zu machen und bestmöglich zu positionieren
2. Erstellung eines „unterschriftsbereiten“ Gesellschaftsvertrages
3. Erstellung und Vorlage einer gesamten Budgetplanung
4. Lösung steuerrechtlicher Probleme

²¹ Siehe dazu Kapitel B 3.1 „Aufbauorganisation“

²² Zum Aufbau der RUHR.2010 GmbH siehe nächstes Kapitel B.3 „Aufbau der Organisation“

Eine wichtige Aufgabe der Vorgründungsgesellschaft war die Erstellung des Gesellschaftsvertrags, der die Rechte und Pflichten der Gesellschafter regelt. Er ist Geburtsurkunde und individuelle Handlungsgrundlage mit Angaben zur Firma und Sitz der Gesellschaft, Zweck der Gesellschaft, Stammkapital, Stammeinlage, Gesellschafterversammlung, Geschäftsführung, Aufsichtsrat und Rechnungswesen.²³

Im Gesellschaftsvertrag wurde neben dem Hauptzweck der Gesellschaft (die Realisierung des Projekts „Essen für das Ruhrgebiet – Kulturhauptstadt Europas 2010“), die Förderung von Kunst und Kultur mit dem Ziel einer Fortentwicklung der kommunalen/regionalen Strukturen als Gesellschaftszweck festgelegt. Diese Formulierung zeigt, dass trotz der zeitlichen Befristung der Kulturhauptstadt über das Jahr 2010 hinaus weitergedacht wurde. So wurden zwei Ziele mit der Konzeption verfolgt: die Durchführung des Kulturhauptstadtjahres an sich und die Weiterentwicklung des Ruhrgebiets zur Kulturmetropole Ruhr.

Der Gesellschaftsvertrag, auf den im nächsten Kapitel näher eingegangen wird, regelte auch den Aufbau der GmbH, mit Beschreibung der Organe und dessen Kompetenzen. Zudem musste ein detaillierter Businessplan mit der gesamten Budgetplanung erstellt werden. Für jede Arbeitsgruppe wurde ein Aufgaben- und Terminplan aufgestellt, der als Orientierung für die Mitarbeiter galt. Neben der Aufgabenbeschreibung wurden die Arbeitsergebnisse, die Verantwortlichen sowie verbindliche Termine festgesetzt. Eine solche Vorgehensweise ermöglichte innerhalb der komplexen Aufgabe des Aufbaus der Gesellschaft Übersichtlichkeit und Transparenz für alle Beteiligten.

Da die steuerrechtlichen Fragen sehr von der jeweiligen Situation bestimmt sind, wird hier von weitergehenden Ausführungen abgesehen. Im Falle der RUHR.2010 GmbH sind diese Fragen durch externe Berater bearbeitet worden.

Zunächst war geplant, eine gemeinnützige Gesellschaft zur Planung und Durchführung des künstlerischen Programms und eine nicht gemeinnützige Gesellschaft zur Akquise der notwendigen Mittel und Vermarktung der Marke und des Logos zu gründen. Dieser Vorschlag konnte nicht realisiert werden. RUHR.2010 wurde als gemeinnützige GmbH gegründet. Erst nach Gründung der Gesellschaft zeigten sich die konkreten Aktivitäten und Projekte. Bald stellte sich heraus, dass die Gemeinnützigkeit, vor allem durch das Thema Kreativwirtschaft, gefährdet war. Zudem hat die RUHR.2010 GmbH die Vermarktung des Namens und Logos selbst übernommen. Es zeigte sich, dass die tägliche administrative Arbeit und der Verwaltungsaufwand bei Aufrechterhaltung der Gemeinnützigkeit jedoch so unverhältnismäßig hoch waren, dass man nach intensiven Beratungsprozessen zum Ergebnis kam, RUHR.2010 in eine nicht gemeinnützige Gesellschaft umzugründen. Die RUHR.2010 GmbH wurde letztlich als nicht gemeinnützige GmbH ausgestaltet, der eine gemeinnützige Stiftung angegliedert wurde, um allen steuerlichen Implikationen Rechnung zu tragen und die Vorteile der jeweiligen Konstruktion (Vorsteuerabzug in der GmbH, Steuerbefreiungen in der Stiftung) zu nutzen.

2.6 Das Gesellschaftsprofil als Zielvereinbarung und Mission Statement

In einer vielfältigen Akteurskonstellation auf die eine Kulturhauptstadtorganisation einzugehen hat, ist es von großer Bedeutung, frühzeitig das Selbstverständnis (Leitbild) zu klären, einen Grundkonsens über die programmatische Ausrichtung der Organisation (Mission Statement) herbeizuführen sowie die Entscheidungs- und Arbeitsstrukturen (Governance) auszugestalten.

Das Leitbild gibt Antwort auf die Fragen: Wie sehen wir uns und wie wollen wir von anderen gesehen werden? Was ist unsere Haltung und wie verhalten wir uns? In ihm kommt das Selbstverständnis der Organisation zum Ausdruck.

Das Mission Statement konkretisiert den Auftrag und beantwortet die Fragen: Wer sind wir und was wollen wir, was also ist unsere Mission/Vision? „Ein Projekt, das keine ausgeprägte Mission formuliert, weiß auf lange Sicht nicht, in welche Richtung es sich bewegen und welchen Zweck es eigentlich erfüllen soll.“²⁴ Im Mission Statement wird eine Begründung für das Handeln im Sinne der (in einem Satz formulierten) Vision geliefert auch unter Berücksichtigung von Traditionen, Werten und Haltungen der Organisation. An diesen Oberzielen orientieren sich alle anderen Ziele. Das Mission Statement muss somit klar genug formuliert sein, sollte aber gleichzeitig als allgemein formulierter Handlungsrahmen mit einer längerfristigen Gültigkeit verbunden sein.

²³ Vgl. Schneidewind (2011), S. 224

²⁴ Klein, Armin (2011), S. 44

In der Gründungsphase der RUHR.2010 GmbH wurde zur Klärung all dieser Punkte gleich zu Beginn ein „Gesellschaftsprofil“ formuliert. Das Gesellschaftsprofil wurde sorgfältig abgestimmt, denn es galt als Zielvereinbarung zwischen den Gesellschaftern. Es lieferte die Basis für einen Selbstverständigungsprozess über Leitbild, Mission Statement, Governance und Finanzierung. Das Gesellschaftsprofil ist während der Gründungsphase permanent diskutiert, ergänzt und korrigiert worden entsprechend den Verabredungen der Gesellschafter untereinander. Es wurde sodann nach Gründung der Gesellschaft (Ende 2006) auch von deren Entscheidungsgremien (Aufsichtsrat und Gesellschafterversammlung) als Zielkatalog verbindlich verabschiedet.

RUHR.2010 hat die Kulturhauptstadt als regionales Entwicklungsprojekt betrachtet und dementsprechende Ziele festgesetzt. Laut Gesellschaftsprofil sollten in die Programmerstellung zahlreiche Akteure, vor allem aus dem Ruhrgebiet, eingebunden werden. Hiermit wurde die in der Bewerbungsphase begonnene Strategie der Partizipation und Teilhabe fortgeführt. Für das Programm 2010 wurde festgeschrieben:

„Vorrangiges Ziel ist die Programmentwicklung, Programmplanung und Programmproduktion für das Kulturhauptstadtjahr 2010 mit Vor- und Nachlauf“²⁵.

Neben dem Programm wurden Marketing und Tourismus als Hauptziele der Gesellschaft definiert:

„Das Ruhrgebiet hat die einmalige Chance, sich mit der ‚Marke‘ Europäische Kulturhauptstadt in der nationalen und internationalen Öffentlichkeit neu zu positionieren. Die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, die Marketing- und Tourismusaktivitäten bedürfen daher nationaler und internationaler Ausrichtung, wobei die Mobilisierung der Region selbst wie schon in der Bewerbungsphase weiterhin Ziel bleibt.“²⁶

Mit der „Entwicklung von nachhaltig wirkenden Strukturen“ für die Kulturmetropole Ruhr wurde schon in der Gründungsphase ein weiteres Ziel der Gesellschaft definiert. Die vorausschauende Planung ist für die Sicherung der langfristigen Wirkung von Kulturhauptstädten unabdingbar. Mit dieser Fixierung im Gesellschaftsprofil wurde eine Grundlage für die Arbeit nach dem Kulturhauptstadtjahr geschaffen.

Zudem enthielt das Gesellschaftsprofil finanzielle Ziele. Neben dem Basisbudget, das durch die Gesellschafter bereitgestellt wurde, sollte ein Aufbaubudget generiert werden. Ferner hieß es, die RUHR.2010 GmbH arbeite kostenneutral und verfolge ausschließlich gemeinnützige Zwecke.

2.7 Die Künstlerische Direktion als Schlüsselfunktion

Der künstlerische Bereich ist das Herzstück einer jeden Kultureinrichtung. Es müssen daher optimale Rahmenbedingungen für die künstlerische Produktion geschaffen werden, auch für eine entsprechende Präsentation, Kommunikation und Vermittlung.

Die Frage der Ausgestaltung der Struktur und die Besetzung der Künstlerischen Leitung beschäftigen jede Kulturhauptstadt intensiv. In fast jeder Stadt wurden unterschiedliche Ansätze verfolgt und unterschiedliche Erfahrungen gemacht. Oftmals verfolgen Kulturhauptstädte ein Intendantenprinzip und setzen eine einzelne Person für die gesamte künstlerische Leitung ein.

Bei dieser Frage gab es auch im Vorfeld der Gründung der RUHR.2010 GmbH erhebliche Auseinandersetzungen. Für die Durchführung der Kulturhauptstadt favorisierten einige Vertreter der Gesellschafter eine künstlerische Gesamtleitung durch einen auswärtigen, prominenten Intendanten.²⁷ Diese Auffassung setzte sich letztlich nicht durch, da sie auch nicht dem Leitbild und dem Auftrag der Kulturhauptstadt entsprochen hätte, zu zeigen, welche Identität und Qualität die Metropole Ruhr auszeichnet. Kulturhauptstädte sollten Europa ihre eigene Geschichte erzählen und nicht nur Bühne für Europa und die Welt sein. Daher wurden programmatisch unabhängige Künstlerische Direktoren und Kuratoren für jedes der definierten Themenfelder engagiert. Die endogenen Kräfte der Kulturmetropole Ruhr sollten genutzt, ja, die Kulturmetropole Ruhr sollte von innen gestärkt werden. So sollten Energien für eine langfristige Entwicklung auch nach dem Kulturhauptstadtjahr mobilisiert werden.

²⁵ RUHR.2010 GmbH (2007), Gesellschaftsprofil, <http://www.essen-fuer-das-ruhrgebiet.ruhr2010.de/ruhr2010-gmbh/profil.html>

²⁶ ebd.

²⁷ Hierfür war der amerikanische Opernregisseur Peter Sellars im Gespräch, der dem Ruhrgebiet durch seine Prominenz internationalen Glanz und Aufmerksamkeit verleihen sollte.