



**Entwurf eines  
Kulturleitbildes 2025  
für Trier**

Stand: 25. April 2013

## Vorwort

Wozu dieses Papier? Das ist die Eingangsfrage, die dem Ihnen nunmehr vorliegenden Entwurf eines Kulturleitbildes für Trier vorangestellt ist. Sie wird, so hoffe ich, im Anschluss ausgiebig beantwortet. Ich will dennoch zur Einstimmung versuchen, Ihnen die Systematik und den Grundgedanken, den ich mit diesem Papier verfolge, näher zu bringen – quasi als Gebrauchsanweisung.

Als der Stadtrat die Verwaltung im Juni 2011 beauftragte, im Bereich der Kultur Leitlinien zu entwickeln, um hieran die Kulturpolitik der kommenden Jahre auszurichten, war ich fest davon überzeugt, in einem gemeinsamen Prozess mit dem von mir zu Beginn meiner Amtszeit gegründeten „Arbeitskreis Kultur“ ein solches Leitbild entwickeln zu können. Dort sind alle städtischen Kulturämter sowie von der Stadt unterstützte Institutionen und Kooperationspartner von Hochschule bis hin zur Kirche vertreten. Doch es wurde nach einigen Runden, an denen auch die politischen Vertreter der Ratsfraktionen teilnahmen, schnell deutlich, dass die Interessen der Diskutanten doch weit voneinander abweichen und – verständlicher Weise – von der eigenen Überlebensstrategie geprägt sind. Teilweise näherten wir uns dem Thema aber auch zu theoretisch und abstrakt, ein gemeinsames Grundverständnis voraussetzend, das es nicht gibt.

So in einer Art Sackgasse gelandet habe ich den Entschluss gefasst, das Projekt neu zu beginnen und an den Anfang ein eigenes Papier zu stellen, das möglichst streitbar in die öffentliche Diskussion einführen sollte und an dem sich die verschiedenen Protagonisten abarbeiten können. Denn es ist immer leichter, einen konkreten Konzeptvorschlag zu kritisieren und ihn weiterzuentwickeln, als gemeinsam ein Konzept zu erarbeiten, dessen Zielsetzung ungeklärt scheint.

Ich habe mir deshalb Unterstützung in einer vierköpfigen Arbeitsgruppe gesucht, mit denen ich die Grundgedanken und Thesen des Leitbildes entwickelt und dann zu Papier gebracht habe. Dieser Arbeitsgruppe, bestehend aus der Direktorin des Museums Simeonstift, Frau Dr. Elisabeth Dühr, dem Leiter des Amtes für Kulturmanagement, Öffentlichkeitsarbeit und grenzüberschreitende Kooperationen, Herrn Roman Schleimer, dem Leiter meines Dezernatsbüros, Herrn Horst Orth und Herrn Prof. Dr. Dieter Haselbach, Integrated Consulting Group (ICG), als externen Berater, möchte ich für ihre Unterstützung an dieser Stelle herzlich danken.

Das Papier selbst geht von dem Leitgedanken aus, dass die Stadt Trier zwar reich an Kultur, aber arm an öffentlicher Finanzierung ist, und es ausgeschlossen erscheint, dass sich hieran in den kommenden Jahren etwas nennenswert ändert. Vor diesem Hintergrund muss eine Politik der Konsolidierung und zielabhängigen Steuerung auch in der öffentlichen Kulturförderung erfolgen. Institutionelle Förderung muss hinterfragt und der Anspruch auf Vielfalt darf nicht mit Vollumfänglichkeit verwechselt werden. Öffentliche Förderung wird an den Prinzipien der Subsidiarität und Wirtschaftlichkeit zu messen sein, will man die Ressourcen schonen und Handlungsspielräume damit erhalten.

Da es sich um ein Leitbild handeln soll, habe ich versucht, die Gedanken kurz und prägnant zu formulieren, bewusst in dem Risiko, über Gebühr zu verkürzen und zu pointieren. Dies lässt natürlich auch Raum zur Interpretation, gerade auch, wenn Formulierungen aus dem Kontext gerissen werden. Doch all dies fördert eine hoffentlich breite öffentliche Diskussion, und dann hat dieses Papier seinen Zweck erfüllt.

Am Ende steht, so hoffe ich, ein von weiten Teilen der Bevölkerung und unterschiedlichen Akteuren getragenes Kulturleitbild, das der Politik und den Kulturschaffenden einen verbindlichen und verlässlichen Rahmen gibt.

Thomas Egger  
Beigeordneter

## Kulturleitbild 2025 für Trier

### Präambel

Wozu dieses Papier? Der Stadtrat hat die Verwaltung beauftragt, Leitlinien zur Kulturpolitik vorzulegen, die Ziele formulieren und Handlungsmöglichkeiten für die Stadt Trier aufzeigen können. Dieser Auftrag soll durch das Kulturleitbild erfüllt werden.

Kulturpolitik richtet sich auf vier Handlungsfelder:

- Kulturangebote für die Bürgerinnen und Bürger
- Kulturelle Bildung
- Kultur in ihrer Beziehung zur Wirtschaft
- Umgang mit dem kulturellen Erbe

Das wesentliche Mittel kommunaler Kulturpolitik ist der Kulturhaushalt.

Kulturentwicklungsplanung in Trier richtet sich am „Strategischen Konzept Zukunft Trier 2025“ aus. Die strategischen Ziele der Stadt sind der Rahmen des Kulturleitbildes.

Trier beansprucht in der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit in der EuRegio, der Quattro-Pole und dem Verein Kulturräum Großregion eine gestaltende Rolle.

Hinter dem Kulturleitbild steht der Gedanke, dass politische Steuerung einen klaren und transparenten Ansatz verfolgt. Bisher war es in der Kultur üblich, dass sich geförderte Einrichtungen ihre Ziele selbst formulierten. In Trier sollen in der Zukunft Förderziele für die Kultureinrichtungen aus dem Leitbild heraus abgeleitet und verbindlich vereinbart werden. Zielvereinbarungen werden in Trier wesentliches Steuerungselement der Kulturpolitik. Die Programmhöhe bleibt bei den Kultureinrichtungen.

Das strategische Konzept „Zukunft Trier 2025“ stellt fest, dass eine Politik des weiteren Ausbaus derzeit nicht mehr möglich ist. Der ausgewählte Erhalt, die Sanierung zur Steigerung der Qualität im Bestand sowie Kooperationen werden in diesem Konzept in den Vordergrund gestellt. Dieses Leitbild wird von der kulturpolitischen Überzeugung getragen, dass gerade unter solchen Rahmenbedingungen strategische Ziele in der Kultur präzise formuliert und dass Spielräume erkundet und genutzt werden müssen. Wer nur das Vorhandene pflegt, fördert kulturelle Stagnation. Kulturpolitik darf tiefgreifende Veränderungen in Institutionen und bei Methoden nicht auszuschließen, wenn sie helfen, Ziele besser zu erreichen.

Die Kulturverwaltung wird ihr Handeln an nachstehenden Prinzipien ausrichten:

- Kulturpolitische Förderung beinhaltet keine Bestandsgarantie für Institutionen und Strukturen. Vielmehr soll Förderung Angebotsumfang und -vielfalt in der Kultur optimieren. Die Kulturförderung stellt sich einer ständigen Aufgabenkritik.
- In einer Stadt der Größe und Finanzkraft Trieri ist Umfänglichkeit oder gar Vollständigkeit des Kulturangebots nicht zu leisten. Der Kulturförderung geht es darum, Anschauung beispielhaft zu ermöglichen.
- Förderung verfolgt die Prinzipien der Subsidiarität und der Wirtschaftlichkeit.
  - Subsidiarität: Initiativen aus dem bürgerschaftlichen Engagement oder aus der Privatwirtschaft gehen vor öffentlicher Förderung. Kulturförderung wird so gestaltet, dass sie dem wirtschaftlichen und ehrenamtlichen Engagement von Bürgerinnen und Bürgern wie dem von Unternehmen Raum gibt.
  - Wirtschaftlichkeit: Auch geförderte Kultur muss die Knappheit öffentlicher Ressourcen respektieren. Besondere kulturpolitische Aufmerksamkeit gilt einer Förderung, die kulturelle Angebote aus der Abhängigkeit öffentlicher Subventionen herausführt.

## Kultur für unsere Bürgerinnen und Bürger

Kulturförderung in Trier richtet sich vor allem an die Bürgerinnen und Bürger der Stadt und Region. Die Stadt sieht es als ihre Aufgabe, auch dort kulturelle Erlebnisse zu ermöglichen, wo diese ohne öffentliche Förderung nicht oder nicht in der gewünschten Qualität angeboten werden. Die Stadt kann Entwicklungshilfe leisten, wo Kulturangebote noch nicht aus eigener wirtschaftlicher Kraft existieren können.

Städtische Förderung kann nicht alles leisten. Aber sie kann sicherstellen, dass den Bürgerinnen und Bürgern die Auseinandersetzung mit kulturellen Inhalten in mehreren Kunstformen möglich ist. Unseren Bürgerinnen und Bürgern soll die Auseinandersetzung mit Kunst Freude machen.

Ebenso wichtig wie Anschauung ist die aktive Auseinandersetzung mit Kunst und Kultur. Ein großer Teil kultureller Aktivität erwächst nicht aus den geförderten Kulturinstitutionen, sondern aus der eigenen Kreativität von Bürgerinnen und Bürgern, seien es Laien, Kulturvereine, semi-professionelle oder professionelle Künstlerinnen und Künstler. Die Stadt will sich dafür einsetzen, solche kulturellen Aktivitäten aus der Bürgerschaft sichtbar zu machen. Hierfür will sie im Rahmen ihrer Möglichkeiten Infrastrukturen bereitstellen.

Wo sie durch ihre Förderung kulturelle Angebote ermöglicht oder wo sie die Aktivitäten ihrer Bürgerinnen und Bürger unterstützt, erwartet die Stadt eine angemessene finanzielle Beteiligung. Gleichzeitig wird Kulturpolitik darauf achten, dass Eintrittspreise oder Nutzungsentgelte keine Barriere sind.

Alle öffentliche Förderung von Kultur ist steuerfinanziert. Bürgerschaftliches Engagement für Kultur ist auch in anderen Formen möglich. Privat- und Geschäftsleute sind aufgerufen, durch ihre wirtschaftliche Unterstützung Kultur in Trier mit zu prägen. Ehrenamtliche Arbeit ist ein ebenso wichtiger bürgerschaftlicher Beitrag.

Kulturangebote können eher bilden oder eher unterhalten, sie können aus bürgerschaftlicher Eigentätigkeit, aus geförderten Institutionen oder aus kulturunternehmerischer Initiative erwachsen: Entscheidend ist, dass sie das Leben der Bürgerinnen und Bürger bereichern. Förderung soll ermöglichen, sie verfolgt keinen Kanon.

### **Kulturelle Bildung**

Kulturelle Bildung soll durch Teilhabe an Kunst und Kultur zur individuellen kulturellen Kompetenz führen, sie soll die Fähigkeit zur Selbstbestimmung und zur gesellschaftlichen Mitverantwortung fördern. Hier hat kulturelle Bildung ein großes Integrationspotential.

Träger musisch-kultureller Bildung sind in erster Linie Schulen, unterstützt von den Familien. Darüber hinaus machen die Stadt Trier und private Träger kulturelle Bildungsangebote außerhalb der Schulen. Kulturpolitik wird diese Aktivitäten mit dem Ziel vernetzen, außerschulische Angebote in eine systematische und stetige Kooperation zu führen. Vor dem Hintergrund sich wandelnder Strukturen in der Bildungslandschaft (Ganztagsschule, Gesamtschule) will Kulturpolitik die Integration außerschulischer Angebote in den Unterricht vorantreiben. Dies bringt auch die Schulen in finanzielle Verantwortung.

Kulturelle Bildung ist Querschnittsaufgabe. Dies bedeutet, dass Dezernate, Ämter und Einrichtungen, wie auch das Land, unabhängig von formalen Zuständigkeiten, gemeinsam in Verantwortung stehen. Kulturpolitik wird hier ihren Beitrag leisten.

### **Kultur und Wirtschaft**

Wirtschaft ist ein Kulturfaktor. Wesentliche Teile des kulturellen Angebots erwachsen aus der Initiative von Kulturunternehmern. Kulturwirtschaft ist Teil des wirtschaftlichen Geschehens, schafft Wachstum, Beschäftigung, Innovation. Unternehmen spielen in der Kulturförderung und dem Sponsoring eine immer wichtigere Rolle. Das bietet Chancen, setzt aber auch Grenzen für Kulturpolitik.

Kultur ist Wirtschaftsfaktor. Kultur, auch öffentlich geförderte Kultur, hat ihre Bedeutung für Stadtmarketing und Standortpolitik. Kultur ist ein wesentlicher Antreiber von Städtetourismus.

## **Wirtschaft als Kulturfaktor**

Kultur in Trier ist nicht identisch mit dem Bereich, den städtische Kulturförderung erreicht. Aus der Kulturwirtschaft gibt es unternehmerische Beiträge zum Kulturleben. Die Stadt Trier würdigt diese Beiträge, hält sie für ebenso wichtig wie die öffentlich geförderte Kultur.

Wo es wirtschaftliche Beiträge zum Kulturleben gibt, wird die Stadt sich zurückhalten. Im Rahmen der Möglichkeiten zur Wirtschaftsförderung werden kulturwirtschaftliche Unternehmen mit denen anderer Branchen gleich behandelt. Eine kommerzielle Absicht entwertet kulturelle Angebote nicht, ausschlaggebend sind in diesem Kontext vielmehr Qualität und Akzeptanz; darüber entscheidet das Publikum.

Studien haben die kultur- und kreativwirtschaftlichen Potentiale in Trier aufgezeigt. Sie gilt es zu nutzen und durch eine strategische und ergebnisorientierte Wirtschaftsförderung auszubauen. Aus kulturpolitischer Sicht ist es sinnvoll, aufgrund der anerkannten und ausgewiesenen Qualität der Hochschule, Fachbereich „Gestaltung“, den Schwerpunkt in Trier in den dort unterrichteten Fächern und strukturell auf die Gründungsinitiativen zu legen. Dies setzt eine strategische und institutionell abgesicherte Kooperation mit der Hochschule Trier voraus.

Soweit die Kulturwirtschaft Beiträge zum Kulturleben erbringt, stellt sich die Frage der Förderung mit Mitteln des Kulturerats. Kulturpolitik wird mögliche Konflikte – Gewinnerzielungsabsicht einerseits und öffentliche steuerfinanzierte Förderung andererseits – durch Anwendung der eingangs dargelegten Prinzipien, insbesondere der Subsidiarität und Wirtschaftlichkeit, auflösen. Dort, wo Eigenwirtschaftlichkeit erreicht werden kann, ist kein Raum für öffentliche Kulturförderung.

Dies gilt auch für Bereiche, in denen Wirtschaftsunternehmen oder Stiftungen Beiträge zur Kulturförderung und zum Kultursponsoring erbringen. Ein solches Engagement wird seitens der Stadt begrüßt und unterstützt. Die Interessen der Förderer bzw. Sponsoren dürfen für die städtische Kulturpolitik jedoch nicht tonangebend werden.

## **Kultur als Wirtschaftsfaktor**

In Zeiten der Globalisierung sind Kommunen einem wachsenden Wettbewerbsdruck ausgesetzt. Sie wetteifern um Einwohner, Touristen und Unternehmen. In diesem Zusammenhang wird es wichtiger, die jeweilige Stadt als Standort attraktiv zu gestalten. Kultur rückt als Standortfaktor in den Blick. Mit ihren Hauptzielgruppen Touristen sowie Bevölkerung von Trier und Umland gehört Kultur zu einem ganzheitlichen Stadtmarketing.

Trier muss eine große Tradition bewahren und gleichzeitig seine Offenheit zeigen, Geschichte erlebbar machen und Neues zulassen. Mittels kultureller Profilierung und überzeugender Kommunikation der Stärken positioniert Trier sich kulturell. Mit ihrem römischen Erbe hat die

Stadt ein Alleinstellungsmerkmal, mit dem sie sich von vielen anderen Städten abhebt. Neuere Befragungen bestätigen, dass Trier als Tourismusdestination vor allem deswegen nachgefragt wird.

Die Form der Vermittlung trägt wesentlich zum Erfolg bei. Trier wird teilweise als altmodisch und rückständig empfunden. Es ist Aufgabe des Stadtmarketings, für eine zeitgemäße und publikumsorientierte Präsentation Triers zu sorgen. Die kreativunternehmerischen Potentiale in der Stadt sind einzubinden.

Kulturpolitik will dabei mithelfen, dass ein attraktives Rahmenprogramm in den Sommermonaten rund um das Thema Römisches Erbe hilft, die touristische Verweildauer zu verlängern. Gleichzeitig soll damit die Vermarktung der Stadt Trier als „Rom des Nordens“ unterstützt werden.

Kulturelle Großveranstaltungen stützen die Attraktivität Triers als touristische Destination. Im Rahmen ihrer Möglichkeiten wird Kulturpolitik solche Chancen nutzen, ob sie im Kontext des Themas Römisches Erbe stehen oder andere Themen (Konstantin, Nero, Marx) ansprechen.

## **Kulturelles Erbe**

Der Welt-Dachverband der Museen (International Council of Museums) definiert „Kulturelles Erbe“ als die Summe aller Ideen und Gegenstände natürlichen oder künstlichen Ursprungs, die als ästhetisch, historisch, wissenschaftlich oder spirituell bedeutsam erachtet werden. Was kulturelles Erbe sei, ist damit Gegenstand ständiger gesellschaftlicher Auseinandersetzung.

Kulturelles Erbe in Trier steht auch in enger Verbindung zum Kulturtourismus und ist auch Wirtschaftsfaktor. Es vermittelt dem Besucher die Kultur- und Sozialgeschichte von Stadt und Region. Kulturelles Erbe kostet Geld. Die Pflege kulturellen Erbes muss auch nach innen, in die Bürgerschaft, vermittelt werden, um die Akzeptanz öffentlichen Mitteleinsatzes zu sichern.

Das bauliche Erbe wird von der Denkmalpflege bearbeitet. Sie bewegt sich in einem Spannungsfeld von Bewahren und offensiver Nutzung. Private Nutzung ist meist die bessere Nutzung von Denkmälern. Denkmäler sollen allenfalls dann in öffentliche wirtschaftliche Verantwortung kommen, wenn der Denkmalwert groß ist und private Nutzungen nicht mehr gefunden werden können.

Denkmalpflege darf nicht zu einer Musealisierung der Stadt führen. Neben der Sicherung von Anschauungsstücken muss die Festlegung von Denkmalwürdigkeit auch Platz für Veränderung im Stadtbild lassen. Auch nachkommende Generationen müssen die Chance haben, Denkmäler zu schaffen.

Es gibt gerade in diesem Bereich ein reiches bürgerschaftliches Engagement, auf das sich städtische Kulturpolitik stützen kann. Mit dem Land und den Kirchen als Träger bedeutender

Denkmäler muss sich kommunale Denkmalpolitik vernetzen. Denkmalpflege ist eine Aufgabe strategischer Stadtentwicklung. Diese darf am römischen Erbe nicht haltmachen. Der historische Reichtum Triers ermöglicht, ausgewählte Beispiele aller Epochen und Kulturzusammenhänge zu inszenieren.

Kulturelles Erbe präsentiert sich auch in bedeutenden historischen Sammlungen in Trier. Sie sind teilweise in städtischer Trägerschaft. Trier übernimmt hier eine Verantwortung weit über die Stadtgrenzen hinaus. Die Stadt hat hier einen Schatz, der Stadtprofil und Kulturtourismus befähigt. Städtische Förderung wird ihre Schwerpunkte dort legen, wo Sammlungen und Träger kulturellen Erbes kooperieren.

Das Ambiente der ältesten Stadt Deutschlands bietet Chancen, einzigartige kulturelle Formate zu entwickeln. Veranstaltungen, die historisches Handeln veranschaulichen, richten sich vor allem an Touristen. Erfolgreich sind immer wieder Formate, die regionalspezifische Inhalte und Produkte in historischem Kontext inszenieren. Die alte Kulisse lädt ein, neue künstlerische Synthesen zu suchen. Bei solchen Formate sieht die Stadt ihre Aufgabe darin, Initiativen zu ermuntern, Möglichkeitsräume zu öffnen.

## **Kulturpolitik und Kulturverwaltung**

Die Kulturverwaltung arbeitet im Rahmen der politischen Vorgaben des Kulturleitbilds.

Zu ihren Aufgaben gehört die Vorbereitung und Begleitung einer laufenden Aufgabenkritik. Jede Förderung steht auf dem Prüfstand.

- Wie werden die Ziele des Kulturleitbilds am besten erfüllt?
- Was muss durch die Stadt geleistet werden?
- Was kann geförderten Dritten überlassen werden?
- Was leistet die Kulturwirtschaft?

Über ihre Arbeit in der Umsetzung des Kulturleitbilds erstattet die Kulturverwaltung dem Stadtrat jährlich einen Bericht. Die Federführung liegt beim Kulturbüro. Dieser Bericht fasst die Zielvereinbarungen mit den geförderten Einrichtungen und Projekten zusammen und weist auf Erfolge und Schwierigkeiten beim Erreichen der Ziele hin.

Trier macht eine klare Aufgabenteilung zwischen Kulturpolitik und Kulturverwaltung zur Grundlage der Zusammenarbeit: Kulturpolitik gibt die Leitlinien vor, Kulturverwaltung setzt um und berichtet an die Kulturpolitik zurück. Mindestens einmal in jeder Legislaturperiode wird das Leitbild selbst neu zur Diskussion gestellt.

Alle Beteiligten – auch die geförderten Einrichtungen und Projekte – arbeiten mit Respekt vor der Vielzahl kommunaler Aufgaben und vor der Knappheit öffentlicher Mittel.