

# Wirtschafts- und Organisationsuntersuchung

Kultur- und Kommunikationszentrums Lindenbrauerei e.V.  
Stadthalle Unna – Gesellschaft für Veranstaltungen und Marketing GmbH  
Bereich Kultur der Kreisstadt Unna

---

Richter Beratung



## Das Beraterteam

**Dipl.-Kfm. Reinhart Richter**, geschäftsführender Gesellschafter Richter Beratung Osnabrück ([www.richter-beratung.de](http://www.richter-beratung.de))

**Dipl.-Kfm. Peter Börner**, Steuerberater und Wirtschaftsprüfer Intecon Osnabrück ([www.intecon.de](http://www.intecon.de))

**Dipl.-Kfm. Dr. Prasuhn**, Steuerberater und Wirtschaftsprüfer Intecon Bad Oeynhausen ([www.intecon.de](http://www.intecon.de))

**Dipl.-Kfm. (FH) Olaf Nobbe**, Steuerberater Intecon Bad Oeynhausen ([www.intecon.de](http://www.intecon.de))

**Dipl.-Sozialpädagoge Klaus Thorwesten**, Kulturmanager **und** Geschäftsführer des Kultur- und Kommunikationszentrums Lagerhalle e. V. Osnabrück und Regionalberater der Landesarbeitsgemeinschaft Soziokultur in Niedersachsen

**Prof. Günther Valjak**, Hochschullehrer und Berater Stadthallen

**Klaus Terbrack MA**, Kulturberater ([www.kulturberatung.de](http://www.kulturberatung.de)) und Geschäftsführer Fokus e. V. Osnabrück

Die Weitergabe unserer gutachtlichen Stellungnahme darf vorbehaltlich der ausdrücklichen schriftlichen Zustimmung von Richter Beratung nur in vollem Wortlaut einschließlich einer schriftlichen Erklärung über den Zweck des zugrunde liegenden Auftrags erfolgen.

Osnabrück, 3. Dezember 2013

## Inhaltsverzeichnis

<b>1. Auftrag und Antworten.....</b>	<b>5</b>
<b>2. Ziele der Stadtentwicklung und der Kulturentwicklung.....</b>	<b>6</b>
<b>3. Rechtsformen und Steuern.....</b>	<b>8</b>
GmbH: Stadthalle Unna – Gesellschaft für Veranstaltungen und Marketing GmbH .....	8
Eingliederung des Kulturbereichs der Stadt in diese GmbH?.....	8
Neugründung einer gemeinnützigen GmbH (gGmbH) nur für den Kulturbereich im steuerlichen Sinne.....	8
Verein: Lindenbrauerei e. V. ....	9
<b>4. Allgemeine Vorschläge .....</b>	<b>10</b>
Kultur- und Kreativitätsstadt Unna .....	11
Tagungs- und Kongressstadt Unna .....	11
Verantwortungsgemeinschaft von Stadt und Arbeitgebern .....	12
„Kreis der Freunde Unna's“.....	13
Jahrestreffen der Ehemaligen.....	13
Verwaltungssteuerung optimieren.....	13
Kulturrat, Kulturforum.....	13
Sanierung der Heizungsanlage des Immobilienkomplexes Lindenbrauerei.....	14
<b>5. Kooperationen zwischen Stadthalle/Stadtmarketing, Kulturbereich und Lindenbrauerei .....</b>	<b>15</b>
Kooperationen in der Öffentlichkeitsarbeit .....	17
Öffentlichkeitsarbeit im „Huckepack“.....	17
Gastronomieführer.....	17
Infopunkte .....	18
Lindenplatz als Quartier für Kinder- und Jugendliche und ihre Familien.....	18
<b>6. Kultur- und Kommunikationszentrum Lindenbrauerei Unna e. V. ....</b>	<b>19</b>
Gesellschaftliche Standortbestimmung.....	19
Zustandsbeschreibung insgesamt .....	21
Energie- und Betriebskosten.....	22
Gastronomie.....	22
Kulturangebot / Leistungsbestandteile .....	27
Werbung/Programm .....	30

Mitarbeiter .....	31
Interne Kommunikation.....	33
Finanzierung.....	34
Bemerkungen zum „Strategiepapier 2013-15“ (Regina Ranft/LB Unna).....	39
<b>7. Stadthalle Unna – Gesellschaft für Veranstaltungen und Marketing GmbH.....</b>	<b>42</b>
Benchmark .....	42
Gesellschaftsform.....	42
Einsparpotentiale.....	42
Personal .....	44
Stadthalle als Gebäude .....	44
Hotel .....	44
Verkehrsanbindung .....	44
Entwicklungsschwerpunkte.....	44
Tourismuskonzept, Stadtmarketingkonzept .....	46
Grundrisse und Bestuhlungspläne .....	46
<b>8. Kulturbereich .....</b>	<b>48</b>
Stellenplan .....	49
Leistungsbestandteile mit überregionaler Wirkung.....	50
Unverzichtbare Leistungen der kulturellen Grundversorgung.....	53
Hellwegmuseum .....	54
Stadtarchiv .....	56
Theater-Abos.....	56
Bildende Kunst .....	57
Sommerprogramme.....	58
Kultur im Stadtteil .....	58
Extraschicht.....	58
Ankerpunkt/ Kreativquartier .....	59
Medienkunstraum .....	59
I-Punkt .....	59
<b>9. Informationen, die Grundlage des Gutachtens sind .....</b>	<b>61</b>

## 1. Auftrag und Antworten

Auftrag ist die Erarbeitung eines Gutachtens mit Bestandsaufnahme, kultureller Standortbestimmung, Analyse der Wirtschaftlichkeit, Prüfung von Rechtsformalternativen und Möglichkeiten der Aufgabenkonzentration für das Kultur- und Kommunikationszentrum Lindenbrauerei e. V., den Kulturbereich der Stadt und der Stadthalle Unna – Gesellschaft für Veranstaltungen und Marketing mbH. Auf dieser Basis soll ein Maßnahmenkatalog mit Umsetzungsvorschlägen und eine Quantifizierung der künftigen Budgetbedarfe erarbeitet werden.

Die Untersuchung erfolgt auf Basis der Leistungsbestandteile der drei Organisationen (z. B. Kneipe „Schalander“, Kindertheater-ABO, Einzelvermietungen Stadthalle). Das Gutachten auf Basis der Leistungsbestandteile gibt Politik und Verwaltung Informationsgrundlagen für Entscheidungen über Abbau, Ausbau oder Veränderungen der städtischen Leistungen.

Für die Leistungsbestandteile werden Antworten auf folgende Fragen gegeben:

- Wie hoch ist der Zuschussbedarf oder der positive Deckungsbeitrag? Wie haben sich die Zahlen im Verlauf der letzten drei Jahre verändert?
- Wie hoch ist der Personalkostenanteil? Lässt er sich reduzieren?
- Für welche Zielgruppen ist der Leistungsbestandteil interessant? Werden die Zielgruppen erreicht?
- Wird der Leistungsbestandteil in der richtigen Organisation angeboten? Sollte er besser anders zugeordnet oder in eine eigene Rechtsform geführt werden?
- Welche Wirkungen würden entstehen, wenn der Leistungsbestandteil aufgegeben oder reduziert würde?
- Sind die bestehenden Rechtsformen in Bezug auf Wirksamkeit und steuerliche Auswirkungen richtig?
- Welche Rechtsformlösungen könnten alternativ gewählt werden, um die Wirksamkeit der Arbeit und die steuerliche Belastung zu verbessern?
- Welche Bedeutung hat der Leistungsbestandteil für die Zukunftsentwicklung der Stadt Unna?

Die Untersuchungen basieren auf den Zahlen von 2010 bis 2012. Für den Kulturbereich wurden die Jahre 2011 bis 2013 untersucht, weil das Kulturhauptstadtjahr 2010 zu einer Sondersituation geführt hat. Die Personalkostenanteile basieren auf einer Schätzung der Arbeitszeitanteile 2012 durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, weil das Rechnungswesen der drei Organisationseinheiten eine zuverlässige Zuordnung der Personalkosten auf die Leistungsbestandteile nicht zulässt.

## 2. Ziele der Stadtentwicklung und der Kulturentwicklung

Die Bewertung der Bedeutung der Leistungsbestandteile für die Zukunftsentwicklung der Stadt setzt voraus, dass es vom Stadtrat beschlossene Ziele für die Stadtentwicklung gibt. Diese Ziele gibt es nur bedingt. Im Konzept für die Innenstadtentwicklung 2020, das vom Rat der Stadt Unna im Mai 2009 beschlossen wurde, sind Ziele für die Innenstadtentwicklung formuliert worden, die zum großen Teil auch allgemeine Zielaussagen für die Stadtentwicklung sind. Es gibt jedoch kein Zielsystem für die wichtigsten Ziele der Stadtentwicklung, das vom Rat beschlossen wurde.

Die im Folgenden aufgeführten Ziele, die teilweise auf den Zielen der Innenstadtentwicklung 2020 basieren, sind Grundlagen für die Bewertungen des Gutachtens.

Es wird empfohlen, in geeigneten Arbeitsformen unter Beteiligung von interessierten Bürgerinnen und Bürgern, Vertretern der Wirtschaft, gesellschaftlichen Organisationen, der Verwaltung und der Politik, Ziele der Stadtentwicklung vor dem Hintergrund gesellschaftlicher Entwicklungen zu erarbeiten und nach Diskussion in den politischen Gremien als Grundlage stadtpolitischer Entscheidungen zu beschließen.

**Empfehlungen des Gutachtens für den Erhalt und die Verstärkung von Einrichtungen oder Aufgaben sind begründet durch das Ziel, die Zukunftschancen der Stadt durch eine Stadtentwicklung zur Stadt der Künste, der Kultur und der Kreativitätswirtschaft zu nutzen und damit die Position der Kreisstadt Unna im immer schärfer werdenden Standortwettbewerb zu verbessern.**

### Vorschlag für die Stadtentwicklungsziele Unna

- (1) Die Zukunftschancen der Stadt Unna im Standortwettbewerb der Städte erhalten und verbessern als Stadt die:
  - qualifizierte Arbeitskräfte anzieht
  - lebenswert ist für Familien mit Kindern
  - allen jungen Menschen gute Voraussetzungen für ihre menschliche und berufliche Entwicklung bietet
  - lebenswert ist für Menschen, die einen Wohnort für ihr Leben nach dem Arbeitsleben wählen
  - lebenswert ist als Lebens- und Arbeitsort für junge Menschen – zu bleiben oder zurückzukehren
- (2) Alle jungen Menschen in Unna sollen gute Möglichkeiten für ihre persönliche und berufliche Entwicklung erhalten
- (3) Sicherung und Entwicklung der Stadt Unna als vitaler und zukunftsfähiger Wirtschaftsstandort mit einer natürlichen und funktionierenden Mischung der Betriebsformen, Branchen und Qualitätslagen
- (4) Kultur als bedeutsame (und in Teilen auch unverwechselbare) Funktion der *Stadt* weiterentwickeln und erlebbar machen
- (5) Unna (und insbesondere die Innenstadt) als kulturellen „Vorreiter“ positionieren
- (6) Besucherfrequenzen in der gesamten Innenstadt durch Kultur- und Freizeitanbieter fördern

- (7) den Ankerpunkt Lindenbrauerei für ein „Kultur- und Freizeitviertel“ nutzen und perspektivisch weiterentwickeln (inkl. der umgebenden Einrichtungen wie ZIB, Kultur und Kommunikationszentrum Lindenbrauerei und Filmcenter Unna)
- (8) Verknüpfungen zwischen Kultur, Stadttourismus und Gastronomie stärken und verankern
- (9) stärkere Verankerung der Innenstadt als stadttouristisches Ziel

Durch die demografische Entwicklung und die arbeitsteilige Entwicklung der Weltwirtschaft wird es zu einem verschärften Standortwettbewerb der Städte kommen. Immer mehr Menschen suchen nach ihrem Arbeitsleben einen neuen Wohnstandort mit einem attraktiven Kultur- und Freizeitangebot. Der Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte wird sehr stark zunehmen, weil immer weniger junge Qualifizierte nachwachsen und auf Grund der Arbeitsteilung der Weltwirtschaft in Deutschland immer mehr qualifizierte Arbeitskräfte für innovative Produkte und Dienstleistungen benötigt werden. Qualifizierte Arbeitskräfte werden in Zukunft die Wahl haben, wo sie leben und arbeiten wollen. Das wird zunehmend eine Familienentscheidung sein. Dabei wird die Qualität des Bildungswesens und die Qualität und Vielfalt des Kultur- und Freizeitangebotes für die ganze Familie eine wichtige Rolle spielen.

Die Optimierung der Entwicklungspotentiale von Kindern und Jugendlichen ist ein weiterer unverzichtbarer Bestandteil für die Zukunftsfähigkeit einer Stadt. Sie bestimmt die Standortqualität für Familien mit Kindern, stärkt die Qualität des Zusammenlebens, ermöglicht die Gewinnung junger, qualifizierter Arbeitskräfte und verbessert die Chancen, dass junge Menschen nach Studium und beruflicher Tätigkeit von außerhalb nach Unna zurückkehren.

### 3. Rechtsformen und Steuern

Nachfolgend werden die einzelnen Rechtsformgestaltungsmöglichkeiten dargestellt und beurteilt, welche für die hier zu betrachtenden Teilbereiche infrage kommen könnten. Das geschieht – statt in einer objektiven Systematik – in der Reihenfolge, wie die Rechtsformen/Organisationseinheiten bisher vorhanden sind, sowie nach der aus unserer Sicht im Rahmen dieser Untersuchung größtmöglichen Bedeutsamkeit.

Die Untersuchung hat ergeben, dass eine Veränderung in der Zuordnung einzelner Leistungsbestandteile in andere Rechtsformen nicht sinnvoll ist.

#### **GmbH: Stadthalle Unna – Gesellschaft für Veranstaltungen und Marketing GmbH**

Für diese Rechtsform der Gesellschaft sind keine Optimierungsvorschläge sinnvoll. Es handelt sich bei einem solchen kommunalen Geschäftsbetrieb in der Rechtsform der GmbH um eine geeignete Rechtsform, welche hierfür sehr häufig praktiziert wird. Steuerliche Vorteile können durch eine Veränderung dieser Rechtsform nicht erreicht werden.

#### **Eingliederung des Kulturbereichs der Stadt in diese GmbH?**

Der Kulturbereich sollte aus steuerlicher Sicht nicht mit der Stadthalle/Stadtmarketing GmbH zusammengeführt werden. Für den Kulturbereich der Stadt würde die Gemeinnützigkeit verloren gehen, da die Stadthalle/Marketing GmbH fast keine als gemeinnützig anerkennbare Tätigkeiten erbringt. Das größtmäßige Verhältnis im steuerlichen Sinne einerseits des Kulturbereichs der Stadt in der Stadthallen-GmbH zu andererseits dem Bereich Stadthalle / Marketing in der o. a. GmbH reicht vermutlich nicht aus, um die Gemeinnützigkeit für den Kulturbereich der Stadt zu erhalten bzw. vom FA anerkannt zu bekommen.

#### **Neugründung einer gemeinnützigen GmbH (gGmbH) nur für den Kulturbereich im steuerlichen Sinne**

Für den Kulturbereich (wie bis 2010 im Eigenbetrieb Kultur) der Stadt sollte versucht werden, Steuerersparnisse zu erzielen, und zwar dadurch, dass dieser Bereich eingebracht/umgewandelt wird in eine gemeinnützige GmbH (gGmbH) und diese als Tochtergesellschaft in die Wirtschaftsbetriebe Unna GmbH (WBU) eingegliedert wird. Dann sollte die WBU bis zur Höhe ihres Gewinnes Ausschüttungen an die Tochter-Kultur-gGmbH leisten. Bisher sind im HHPlan Gewinn-Ausschüttungen unmittelbar an die Stadt vorgesehen. Diese würden dann zu „Verlustabdeckungen“ für den Kulturbereich in der neuen gGmbH, an der die Holding WBU mehrheitlich beteiligt sein würde, verwendet werden. (So schon von Intecon praktiziert in einer anderen Stadt und nochmals eingeleitet.)



Die Anerkennung der jährlichen Zahlungen der WBU an die gGmbH als begünstigter Aufwand gem. § 8 Abs. 7 Körperschaftsteuergesetz (KStG). (Anmerkung: dies ist bei einer Stadt, die wir beraten, bereits anerkannt, und ist nochmals eingeleitet für einen anderen Kulturbereich. Jedoch gibt es noch keine bundeseinheitliche Verlautbarung der Finanzverwaltung dazu. In NRW wird z. B. bei einer anderen Stadt darüber z. Z. noch mit dem FA an einer Klärung gearbeitet, nachdem dies in der Vergangenheit vorläufig negativ beurteilt wurde.) Eine Klärung für NRW ist 2014 zu erwarten.

Der von den WBU jährlich an die gGmbH zur Verlustabdeckung geleistete Betrag ist bei den WBU Aufwand -> vereinfacht Gewinnminderung auch steuerlich.

Dies wird zwar bei den WBU als verdeckte Gewinnausschüttung (vGA) an die Stadt angesehen, hat aber keine Steuerfolgen, weil dies ausdrücklich durch § 8 Abs. 7 KStG festgelegt ist, da die Zahlungen für Kultur geleistet werden. Somit fällt keine KEST dafür an von 15 % + SoliZ, gesamt 15,825 %.

Die Gewinn-Ausschüttungen lt. HH-Plan belaufen sich auf folgende Beträge: ab 2015 bis 2020 jährlich 620 T€ netto, d. h. nach Abzug von Kapitalertragsteuer (KESt) und SoliZ; das sind brutto, d. h. vor Abzug von KEST, jährlich 737 T€. Für 2014 netto rd. 2,7 Mio. €, brutto rd. 3,2 Mio. €. Die KEST (zuzüglich SoliZ) beläuft sich für die Zeit 2015 bis 2020 auf jährlich 117 T€ und für 2014 auf einen Betrag von 515 T€. Es könnten ab 2015 also jährlich bis zu rd. 100 T€ eingespart werden, zusätzlich aus 2014 bis zu rd. 500 T€. Dies setzt die Zustimmung des Finanzamts voraus.

### **Verein: Lindenbrauerei e. V.**

1. Die Rechtsform e. V. ist gut geeignet und sollte nicht geändert zu werden.
2. Die Vereinsstruktur mit den Mitgliedern hat erhebliche Vorteile für die Aktivitäten:
  - a) Engagement der Mitglieder generell
  - b) Mitgliedsbeiträge als Einnahmen
  - c) eventuell eher ehrenamtliches Engagement von Mitgliedern in Form von Tätigkeiten innerhalb des e. V.
  - d) sonstige Vorteile eines Vereins

## 4. Allgemeine Vorschläge

Allgemeine Vorschläge	Finanzbedarf	Umsetzungsbeginn	Zeitdauer der Umsetzung	Finanzielle Wirkung	Inhaltliche Wirkung/Anmerkung
Tagungs- und Kongressstadt Unna	60.000 €	2014 möglich	dauerhaft	hoher Umwegnutzen + verbesserte Mieteinnahmen	Tagungs- und Kongressmarketing einrichten im I-Punkt?
Verantwortungsgemeinschaft/ Allianz von Stadt und Arbeitgebern zur nachhaltigen Finanzierung Bildung + Kultur	gering hoher Arbeitszeiteinsatz Bürgermeister	ab 2014 möglich	dauerhaft	nachhaltige Mitfinanzierung der Bildungs- und Kulturinfrastruktur	Um im Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte bestehen zu können Mitfinanzierung dessen, was Stadt nicht kann
„Kreis der Freunde Unna's“	gering	ab 2014 möglich	dauerhaft	Unterstützerkreis kann helfen	Die Stadt gewinnt Botschafter und Berater Bindung Prominenter an die Stadt
Jahrestreffen der Ehemaligen im Zusammenhang mit dem Stadtfest	gering	ab 2014 möglich	dauerhaft	gering	Bindung evtl. Rückkehrbereitschaft stärken Identifikation „Botschafter“
Verwaltungssteuerung optimieren Schule, Jugend, Kultur, Sport gemeinsam steuern in Verantwortung eines Beigeordneten	keiner, wenn dafür keine neue Beigeordnetenstelle geschaffen wird	mittelfristig	dauerhaft	evtl. durch stärkere Nutzung der Schnittstellenpotentiale	Optimierung der Schnittstellenpotentiale ist besonders wichtig
Kulturforum und Kulturrat e. V. gründen	keiner	ab 2014 möglich	dauerhaft	keine, aber Verstärkung Engagement, Beratungskompetenz	Kulturforum als Plattform aller Kulturengagierten, Kulturrat Gremium der Verein und Organisationen
Sanierung der Heizungsanlage des Immobilienkomplexes Lindenbrauerei	ca. 300.000 €	2014/2015	dauerhaft	hohe Energiekostenersparnis für ZIB, Lindenbrauerei Lichtkunst	klimafreundlich ca. 405 Energieeinsparung

## Kultur- und Kreativitätsstadt Unna

Unna – Lindenplatzquartier und historische Altstadt – hat das Potential, sich zu einer überregional bekannten Stadt der Künste, der Kultur- und der Kreativitätswirtschaft zu entwickeln. Beispiel kann die Stadt Gmünd in Österreich sein, die es geschafft hat, sich aus einer ökonomisch desaströsen Situation zu einer blühenden Künstler- und Kulturstadt zu entwickeln. Unna hat neben der städtebaulichen Situation viele Potentiale, die in eine solche Entwicklung eingebracht werden können. Eine solche Entwicklung würde natürlich viele Auswirkungen auf die Kultur in Unna haben, wäre aber vorrangig ein Konzept der Wirtschaftsförderung und der gesamten Stadtentwicklungspolitik.

Neben der stadtarchitektonischen Situation des Quartiers und der Altstadt sind wichtige Entwicklungsbausteine das Internationale Lichtkunstzentrum, das ZIB, das Kultur- und Kommunikationszentrum Lindenbrauerei und möglicherweise auch die Werkstatt e. V. mit ihrem am Platz der Kulturen gelegenen Gebäude. Das europäische Krimifestival „Mord am Hellweg“, das Projekt „Hellweg ein Lichtweg“ und die Komponistinnen-Bibliothek sind weitere wichtige Potentiale.

**Sobald die Haushaltslage der Stadt es zulässt oder wenn es gelingt eine mehrjährige Projektunterstützung für eine kulturprofiliertere Stadtentwicklung zu erhalten, sollte das Profil *Kultur- und Kreativitätsstadt Unna* aktiv entwickelt werden.**

**Zwischenzeitlich muss gesichert werden, dass wichtige Potentiale für die Entwicklung zur Kultur- und Kreativitätsstadt erhalten bleiben.**

Ebenfalls zwischenzeitlich sollte – in dem Maße, wie geeignete Immobilien zur Verfügung stehen, – für die Ansiedlung von Kreativen geworben werden.

Die architektonische/ästhetische Wirkung des Lindenplatzquartiers sollte – auch unter Einbeziehung des Kinocenters – weiterentwickelt werden, z. B. durch Lichtarchitektur.

## Tagungs- und Kongressstadt Unna

Unna hat starke Potentiale als Tagungs- und Kongressstadt, die gute Erreichbarkeit (Auto, Flugzeug, Bahn), die Stadthalle, das Hotel Katharinenhof, das ZiB, die Lindenbrauerei und weitere für Tagungen geeignete Orte. Die ökonomischen Wirkungen von Tagungs- und Kongressbesuchern auf Hotels, Gastronomie und Einzelhandel sind hoch. Der überregionale Bekanntheitsgrad der Stadt wächst mit der Reichweite, in der Tagungsgäste gewonnen werden können. Voraussetzung ist die Schaffung eines Tagungs- und Kongressmarketings (Beispiel könnte Osnabrück sein).

Dafür sind die Schaffung mindestens einer halben Stelle für eine Fachkraft für Veranstaltungsmarketing und -organisation und die Bereitstellung von Mitteln für das Marketing erforderlich. Die Kosten (Personalkosten ca. 25.000 €, Marketingkosten 30.000 €) können durch Umlagen der potentiellen Tagungsorte und durch Umsatzprovisionen finanziert werden. Die Ansiedlung könnte im I-Punkt sein.

## Verantwortungsgemeinschaft von Stadt und Arbeitgebern

Unternehmen – wie auch viele andere Arbeitgeber – werden sich in Zukunft in einem immer schärfer werdenden Konkurrenzkampf um qualifizierte Arbeitnehmer bewähren müssen. Schwindende Geburtenzahlen, ein relatives Anwachsen der Zahl von Jugendlichen aus bildungsfernen Familien und der steigende Bedarf nach innovativen Mitarbeitern führen dazu, dass sich Qualifizierte aussuchen können, wo sie arbeiten möchten. Die Wahl des Arbeits- und Wohnortes wird sowohl von den Anforderungen des Arbeitnehmers wie auch von den Bedürfnissen des Partners und der Kinder bestimmt. Eine gute Infrastruktur von Kinder- und Bildungseinrichtungen und ein attraktives Kulturleben sind daher neben der Höhe des Einkommens wichtige Entscheidungskriterien.

Für die Unternehmen ist es wichtig, dass ihre Beschäftigten und die Menschen, die sie als Mitarbeitende gewinnen wollen, ein attraktives Lebens- und Arbeitsumfeld vorfinden. Daher sollten die Unternehmen das Interesse haben, dass ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und deren Familien ein attraktives Kulturangebot und interessante Mitwirkungsmöglichkeiten im Kulturleben bekommen.

Dies gilt auch für viele andere Arbeitgeber, z. B. Schulen oder medizinische Einrichtungen, und für viele Menschen, die in der Stadt leben. Defizite im Freizeit- und Kulturangebot fördern Abwanderungstendenzen und verhindern Zuwanderung.

Die Entwicklungschancen einer Stadt, in der es Arbeitgebern nicht mehr gelingt, qualifizierte Arbeitnehmer zu halten und zu gewinnen, sind sehr gefährdet. Um ein attraktives Kulturleben und eine gute Bildungsinfrastruktur zu entwickeln/zu sichern ist eine verstärkte Zusammenarbeit von Kommunen, Unternehmen und anderen Arbeitgebern, Kultureinrichtungen, Kulturförderern und Kulturveranstaltern und Bildungseinrichtungen nötig.

Weil die öffentlichen Haushalte die Erhaltung und Entwicklung der Bildungsinfrastruktur und der kulturellen Infrastruktur nicht mehr alleine finanzieren können, muss es in Zukunft eine **gemeinsame** Aufgabe von Kommunen und Arbeitgebern sein, durch eine gute Bildungsinfrastruktur und ein attraktives Kulturleben gute Voraussetzungen für die Gewinnung qualifizierter Arbeitskräfte zu schaffen. Während heute Unternehmen aus gesellschaftlicher Verantwortung, als Mäzene und zum Nutzen ihres Images Kultur- und Bildungsprojekte fördern, wird sich dies zunehmend zu einer gemeinsamen Überlebensfrage entwickeln.

Um diese Aufgaben gemeinsam in Unna anzugehen, sollte die Initiative des Bürgermeisters fortgeführt werden, eine Verantwortungsgemeinschaft von Stadt und Arbeitgebern zu schaffen, die nachhaltig die Erhaltung und Entwicklung einer qualitativvollen Bildungs- und Kulturinfrastruktur sichert.

### **„Kreis der Freunde Unna’s“**

Renommierte Menschen, die in Unna geboren sind oder dort längere Zeit gelebt haben und/oder eine besondere Beziehung zu Unna haben, sollten als Mitglieder im zu gründenden „Kreis der Freude Unna’s“ gewonnen und ein bis zweimal im Jahr vom Bürgermeister eingeladen werden. Sie können wichtige Berater und Botschafter der Stadt sein. Die Stadt Kassel praktiziert dies seit Jahren sehr erfolgreich.

### **Jahrestreffen der Ehemaligen**

Einmal im Jahr zum Stadtfest sollte der Bürgermeister alle Menschen außerhalb der Stadt, die in Unna geboren wurden oder längere Zeit in Unna gelebt haben, zum Jahrestreffen der Ehemaligen einladen. Bürgerinnen und Bürger laden ihre Kinder, Enkel und Freunde ein, Schulklassen treffen sich, Unternehmen laden ihre ehemaligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein. Es gibt z. B. in der Rathaushalle ein fröhliches Begrüßungsfest. Menschen, die sich bereit erklären, an ihrem neuen Lebensort als Botschafter für Unna tätig zu werden, werden vom Bürgermeister zu Botschaftern ernannt. Eine Botschafter-App hilft ihnen, darüber zu informieren, welche „Schätze“ Unna zu bieten hat. In jedem Jahr wird eine Teilnahmeurkunde in einer von einem Künstler aus Unna gefertigten Grafik angeboten.

### **Verwaltungssteuerung optimieren**

Die Fachbereiche Schule, Jugend, Kultur und Weiterbildung sind zurzeit in der Zuständigkeit von zwei Dezernaten. Es wird empfohlen, sie in die Zuständigkeit eines Beigeordneten zusammenzuführen. Die vier Bereiche haben viele Schnittstellen, deren Optimierung für die Zukunftsentwicklung der Stadt wichtig ist. Die Bereiche Kultur und Weiterbildung sollten zu einer Organisationseinheit – wie bis 2010 im Eigenbetrieb – wieder zusammengeführt werden.

### **Kulturrat, Kulturforum**

Es wird immer wichtiger, die Kompetenzen, Erfahrungen, Blickwinkel und das Engagement von Bürgerinnen und Bürgern bei der Erfüllung gesellschaftlicher Aufgaben zu nutzen. In der Kreisstadt Unna ist dies besonders auch für die Kulturentwicklung wichtig. Im Laufe der letzten Jahrzehnte haben viele Menschen persönliches Engagement im Kulturleben entwickelt – als kulturell Aktive, als Rezipienten der vielen Kulturangebote und als Kulturförderer. Es fehlt aber eine Organisationsform, in der diese Menschen sich begegnen, zusammenarbeiten, neue Kooperationen entwickeln, Politik und Kulturverwaltung beraten und konstruktiv kritisch die Kulturentwicklung begleiten. Dafür haben sich zwei Organisationsformen bewährt: Kulturrat als e. V. und Kulturforum.

Ein Kulturrat als e. V. ist eine Organisation, in der überwiegend in der Kulturarbeit tätige Organisationen oder Fördervereine vertreten sind. Der Kulturrat der Stadt Köln ist ein gutes Beispiel.

Ein Kulturforum ist ein Treffen, bei dem sich regelmäßig auf Einladung der Kulturverwaltung alle Kulturinteressierten – kulturinteressierte Privatpersonen, Kulturschaffende, Kulturpolitik, Kulturverwaltung, Kulturförderer – der Stadt treffen. Sie informieren sich über ihre Arbeit und Planungen, sie entwickeln Projekte und Kooperationen, sie evaluieren die Kulturentwicklung, nehmen Stellung und geben Empfehlungen.

Es wird empfohlen, in Unna sowohl einen Kulturrat als e. V. als auch ein Kulturforum zu gründen.

#### **Sanierung der Heizungsanlage des Immobilienkomplexes Lindenbrauerei**

Die Heizungsanlage der Lindenbrauerei ist 24 Jahre alt und wird vermutlich während der nächsten 5 Jahre erneuert oder kostenaufwendig repariert werden müssen. Reparaturen bei alten Anlagen sind in der Regel nicht sinnvoll, weil die Gefahr besteht, dass sich eine teure Reparatur an die andere anschließt, ohne dass die Gewissheit besteht, die Anlage ausreichend lange nutzen zu können, damit sich die Reparaturkosten rechnen. Das Immobilienmanagement der Stadtverwaltung hat die Sanierungskosten und die damit entstehenden Einsparpotentiale errechnet. Danach sind Einsparungen im Energieverbrauch von mehr als 40 % zu erwarten. Davon würden alle Nutzer des Gebäudekomplexes – auch die Lindenbrauerei, das ZIB, die Lichtkunst – auch unter Berücksichtigung der Zinskosten erheblich profitieren. Es wird empfohlen, die Sanierung der Heizungsanlage möglichst bald durchzuführen. Sie wäre sehr rentierlich – sowohl ökonomisch wie auch in ihrer Klimawirkung. Ökonomisch wäre es für die Stadt am besten, die Sanierungsmaßnahme selber durchzuführen. Wenn aber Schwierigkeiten wegen der Genehmigung bei der Aufnahme von Krediten entstehen sollten, könnten die Sanierungen auch im Wege des Contracting durch die Stadtwerke durchgeführt werden.

## 5. Kooperationen zwischen Stadthalle/Stadtmarketing, Kulturbereich und Lindenbrauerei

Vorschläge für Kooperationen Stadthalle, Kulturbereich, Lindenbrauerei	Finanzbedarf	Umsetzungsbeginn	Zeitdauer der Umsetzung	Finanzielle Wirkung	Inhaltliche Wirkung/Anmerkung
Programmkonferenzen, regelmäßig, rechtzeitig	kein	2013	dauerhaft	indirekt	Reduzierung von Termin-überschneidungen attraktive Schwerpunktbildung
Einsatzmöglichkeiten des Veranstaltungstechnikteams der Lindenbrauerei in Stadthalle und Außenveranstaltungen	kein	2014	dauerhaft	zus. Einnahmen LB 3000-4000 € kostenneutral f. Stadthalle	Weitere Vorteile in der Stadthalle
Regelmäßiger Austausch der Auszubildenden	kein	2014	dauerhaft	keine	Gewinn an Fachkenntnissen und berufspraktischer Erfahrung
Bessere Erreichbarkeit der Veranstaltungsinformationen, Homepage Stadt, Verlinkung „Noch mehr Unna“	gering	2014	dauerhaft	indirekt	Bürgerinnen und Bürger und Gäste bekommen schneller, besser Informationen, evtl. stärkerer Besuch
Zu besonderen Ereignissen gemeinsame Anzeigen im Kolibri	entsteht im Rahmen der Budgets	2014	dauerhaft	indirekt	z. B. Krimiwochenende Stadt der jungen Kulturen
Öffentlichkeitsarbeit im „Huckepack“ Unternehmen und andere Organisationen werben durch Beilagen zu Sendungen und bei Mails durch Verlinkung zu Ereignissen in Unna für ihre Stadt	gering, Flyerdruck	2014	dauerhaft	indirekt	Standortbranding, Veranstaltungs- und Tourismuswerbung
Gastronomieführer als werbefinanzierte Broschüre, 1-2 x im Jahr durch Verlag aus Unna	kein	2014	dauerhaft	indirekt	Information zur reizvollen Gastro-Szene für Gäste und Bürgerschaft
Infopunkte für BürgerInnen und Gäste Bahnhof, Rathauseingang außen Bildtelefon mit Direktleitung zum I-Punkt	gering	2014	dauerhaft	indirekt	auch außerhalb der Öffnungszeiten des Rathauses bessere Information für BürgerInnen und Gäste
Lindenplatzquartier als Ort für Familien, Kinder, Jugendliche stärken Verstärkung der Kooperationen Einbeziehung Werkstatt e. V.	nicht kalkulierbar	2014	dauerhaft	keine	Besseres Angebot für die Zielgruppen, Heranführung der nächsten Generationen

Im Verlauf des gutachterlichen Prozesses wurden folgende Kooperationsvorschläge entwickelt und teilweise ihre Umsetzung bereits vereinbart:

**Verbesserung der Terminkoordination** durch rechtzeitige und regelmäßige Terminplanungsrunden und Programmkonferenzen. Terminüberlagerungen werden sich nicht vollständig vermeiden lassen, aber es können Verbesserungen erreicht werden.

**Kooperationsmöglichkeiten Technik:** Es bestehen schon gute Kooperationen im Bereich der Veranstaltungstechnik zwischen Stadthalle/Stadtmarketing und der Lindenbrauerei. Die Stadthalle/Stadtmarketing hat Stärken besonders im Bereich technischer Aufgaben im Versammlungsstättenbereich, die Lindenbrauerei im Bereich Tontechnik bei Musikveranstaltungen. In der Lichttechnik haben beide ähnliche Potentiale.

Die bisher stattfindenden Kooperationen erfolgen in ausgewogenem Leistungstausch ohne gegenseitige Rechnungsstellung.

Zukünftige weitere **Kooperationsmöglichkeiten Technik:**

Einsatz der drei Auszubildenden der Lindenbrauerei in der Stadthalle, an Stelle von Aushilfskräften, die die Stadthalle sonst weitgehend unter Schülern sucht. Volumen pro Jahr ca. 400 Stunden à 7,5 €, Einnahmemöglichkeit für LB netto ca. 3000 €, für Stadthalle kostenneutral aber günstig, weil auch Einsatzmöglichkeiten der Auszubildenden am Vormittag bestehen. Eine rechtzeitige Abstimmung der Einsatzplanung zwischen LB und SH ist erforderlich und möglich.

Weitere Möglichkeiten z. B.: Mittsommernachtsfest, Einsatz des gemeinsamen Bühnenwagens, Aufbau von Technik + Bühne durch SH, dann Übergabe an LB für den Betrieb, Abbau durch SH. Vorteile: Schichtlängen sind dann Arbeitszeitgesetz-konform. Ausnutzen der spezifischen Schwerpunkte. Vorteile entstehen bei weiteren Veranstaltungen, so wäre z. B. ein Abi-Ball in der Stadthalle mehr möglich. Die Kooperationen fördern die Lernmöglichkeiten der Auszubildenden.

Regelmäßiger **Austausch aller Auszubildenden** zwischen den drei Organisationen erweitert das Fachwissen und die berufspraktischen Kenntnisse.



## Kooperationen in der Öffentlichkeitsarbeit

Auf der Homepage der Stadt Unna sind Veranstaltungshinweise schwer zu finden. Besucher müssen erst einmal erkennen, dass sich unter „Terminen“ auch die Veranstaltungen erschließen. Dann erst kommt man auf die jeweils getrennt aufgeführten Programme. Bei *Unna – weit* findet man die Ortsorientierung für Unna erst in der letzten Spalte. Der Zugang zu Kultur- und Freizeitveranstaltungen in Unna muss direkt von der Homepage aus möglich sein – alle Veranstaltungen in Unna auf einen Tag bezogen. Der Reichtum des Kulturangebotes von Unna muss auf den ersten Blick „strahlen“.

Durch die Aufnahme eines Links „*Noch mehr Unna*“ auf den Homepages von Stadthalle/Stadtmarketing und der Lindenbrauerei soll die Verbindung zu den jeweils anderen Veranstaltungsprogrammen hergestellt werden.

Gemeinsame Anzeigen der drei Einrichtungen in der Veranstaltungszeitung Kolibri sollten für Termine geschaltet werden, an denen besonders viele attraktive Veranstaltungen, z. B. an einem Wochenende, stattfinden, um Besucher von außerhalb nach Unna zu ziehen. Damit können dann auch besondere Profile und Stärken kommuniziert werden.

Für die Kommunikation des Kultur- und Freizeitangebotes nach außen sollten Kernbotschaften wie z. B. *Krimistadt, Lichtkunststadt, Stadt der jungen Kulturen* erarbeitet werden.

## Öffentlichkeitsarbeit im „Huckepack“

Unternehmen und andere Organisationen sollten im Rahmen der oben beschriebenen Verantwortungsgemeinschaft gewonnen werden, die Standortqualitäten ihrer Stadt im Zusammenhang mit ihrer geschäftlichen Kommunikation zu vermitteln. Bei besonderen Anlässen, z. B. Mord am Hellweg, durch Beifügung eines Flyers bei Briefsendungen. Bei der elektronischen Kommunikation könnten Links zum Kultur- und Freizeitangebot oder Hinweise auf besondere Ereignisse wie (UN)na Festa Italiana aufgenommen werden. In Stellenanzeigen sollten Unternehmensbranding mit dem Standortbranding gemeinsam kommuniziert werden. Für das Standortbranding sollten Kernbotschaften formuliert werden, „10 Gründe, warum es gut ist, in Unna zu leben und zu arbeiten“.

## Gastronomieführer

Ein- bis zweimal jährlich sollte ein Gastronomieführer für die Stadt Unna als werbefinanzierte Broschüre von einem der in Unna ansässigen Verlage gedruckt werden. Unna hat eine attraktive Szene von Restaurants und Gaststätten. Informationen darüber zu bekommen ist besonders für Übernachtungsgäste, aber auch für die Bürgerinnen und Bürger interessant.

## **Infopunkte**

Die Erreichbarkeit des I-Punktes und die Gewinnung von Informationen über die Stadt und die Stadtverwaltung sollte für Besucherinnen und Besucher, aber auch für Bürgerinnen und Bürger durch zwei Bildtelefone oder Infosäulen, die nur mit dem I-Punkt verbunden sind, verbessert werden. Empfehlung für Standorte: außen am Eingang zum Rathaus und, wenn die Volksbank zustimmt, in der Nische, in der der Geldautomat am Bahnhof steht.

## **Lindenplatz als Quartier für Kinder- und Jugendliche und ihre Familien**

Die Attraktivität des Lindenplatzquartiers für Kinder, Jugendliche und ihre Familien sollte gesteigert werden. Zurzeit ist die Stadtbibliothek der wichtigste Anziehungspunkt. Der Medienkunstraum führt interessante Medienprojekte mit jungen Menschen durch. Das Stadtarchiv bindet Schülerinnen und Schüler projekthaft in die Archivarbeit ein. Die Volkshochschule und die Jugendkunstschule kooperieren mit einigen Angeboten für die Zielgruppe der 16- bis 18-Jährigen. Das Internationale Lichtkunstzentrum macht Angebote für Kinder und Jugendliche. In der Lindenbrauerei gibt es fast keine Angebote für Familien und Menschen unter 16 Jahren. Interessant ist jedoch das junge Theater des „Narrenschiffs“. Diese Angebote reichen nicht aus, das Lindenplatzquartier zu einem Anziehungspunkt für Familien und junge Menschen zu machen. Die Angebote müssen kooperieren, miteinander abgestimmt werden, sie müssen gemeinsam kommuniziert werden. Es fehlt eine Kooperation mit dem Kinozentrum. Das Kindertheater ABO sollte von der Stadthalle in das „Kühlschiff“ der Lindenbrauerei verlegt werden. Dafür müssen im „Kühlschiff“ und im Eingangsbereich die notwendigen Rahmenbedingungen geschaffen werden. Das würde zu Einnahmeverlusten in der Stadthalle führen, wenn die frei werdenden Termine nicht anderweitig, z. B. für Tagungen, vermietet werden können. Die Mieteinnahmen der Lindenbrauerei würden steigen. Mit dem Kindertheater kann ein Anknüpfungspunkt in der Lindenbrauerei für Familien geschaffen werden.

## 6. Kultur- und Kommunikationszentrum Lindenbrauerei Unna e. V.

### Gesellschaftliche Standortbestimmung

Das Kultur- und Kommunikationszentrum Lindenbrauerei e. V. arbeitet als soziokulturelle Einrichtung und trägt so zu einem bunten Kulturangebot für unterschiedliche Bevölkerungsschichten in Unna bei.

Ein besonderer Schwerpunkt besteht im Musikangebot (hier Genre: Rock, Pop, Jazz, Blues, Folk) und der musikalischen Förderung und Nachwuchsarbeit in diesem Bereich (s. Projekt „Create Music“). Neben Konzerten namhafter Gruppen und EinzelkünstlerInnen werden spezielle Formate, wie z. B. der „Musikclub“ oder thematische Veranstaltungen (Irish Folk-Night), vorgehalten und entwickelt.

Ebenso nehmen Discoververanstaltungen (für ein mittlerweile eher älteres Publikum Ü40/50) einen erheblichen Raum im monatlichen Programmheft ein (6-8 x i. M.). Ergänzt wird das Angebot der LB durch gelegentliche Kabarett- und Comedy-Veranstaltungen (< 1 x i. M.) und Sonderformate. Im Sommer veranstaltet die LB „Open-Air-Veranstaltungen“ im Umfeld.

In diesen Bereichen nimmt die LB eine wichtige Aufgabe im Kulturangebot der Stadt bzw. der Region wahr, da diese Angebote nicht oder kaum durch andere öffentliche Anbieter oder die Kulturwirtschaft vorgehalten werden. Für die Kulturwirtschaft dürfte der Großteil der Kulturveranstaltungen aus wirtschaftlichen Gründen nicht in Frage kommen, dies unterstreicht die Stellung eines gemeinnützigen Trägers wie der LB in der Stadt.

Durch räumliche Infrastruktur und Beratung unterstützt die LB den musikalischen Nachwuchs der Stadt („Create Music“ und Probenräume).

Weitere Gruppen- und Seminarräume werden ehrenamtlichen Vereinen und Gruppierungen zur Verfügung gestellt, denen so eine Basis für ihr Wirken ermöglicht wird (z. B.: Makedonier-Verein, Aktmalgruppe, Theatergruppe).

Die LB steht auch als Location für private Feiern, Betriebsfeiern oder Versammlungen zur Verfügung. Ebenso kooperiert die Einrichtung gelegentlich mit anderen Kulturträgern (z. B.: Lindenkunst, Sommertime).

Die Gesamtbesucherzahl der Einrichtung (gesamt ca. 75.000 davon ca. 23.000/Disco LB 2012 ) zeigt, dass, trotz Rückgang der Besucherzahlen im Bereich „Disco jüngere“, eine gute Nachfrage nach Angeboten der Lindenbrauerei besteht. Dies lässt sich auch am hohen Kostendeckungsgrad (Konzerte, Kabarett/Comedy) wie auch an den erheblichen Umsätzen der Gastronomie ablesen.

Auffällig ist, im Vergleich mit anderen soziokulturellen Einrichtungen (s. auch: „Soziokultur in Zahlen“ Statistischer Bericht 2013 – Bundesvereinigung Soziokultureller Zentren e. V.), die hohe Zahl an Disco- und Konzertveranstaltungen (in einem speziellen Genre). Grund hierfür ist sicher das gewachsene finanzielle Geschäftsmodell „Disco“, aber u. E. auch die inhaltliche Ausrichtung bzw. die Interessen der ehrenamtlich oder hauptamtlich am Planungsprozess beteiligten Personen.

Wir stellen an dieser Stelle fest, dass es in den letzten Jahren an einer Leitbildentwicklung bzw. Überprüfung der Ziele und Aufgaben (Angebotspalette/Zielgruppenüberprüfung, Rolle der LB in der Kulturlandschaft Unna) gefehlt hat und hier nur „auf Sicht“ gefahren wurde, um die finanziellen Ziele/Kostendeckung zu erreichen und den Bestand der Einrichtung zu sichern.

Unabhängig von der Betrachtung der finanziellen Ressourcen, räumlichen Einschränkungen oder Angeboten Dritter bleibt festzuhalten, dass es im Vergleich (mit einer Vielzahl anderer Soziokulturzentren) an einigen inhaltlichen Angeboten fehlt oder diese sehr unterrepräsentiert sind:

- Kinder- und Familienangebote (langfristige Kundenbindung, Nachwuchs)
- Lesungen (inkl. neuer szeneorientierter Ansätze z. B. „Poetry Slam“, Sportszene „11 Freunde“)
- Vorträge und Diskussionen a) Allgemeine Informationsabende, Reisevorträge, Dia-Shows; b) politische Foren, Bildungsveranstaltungen
- Filmkunst (gänzlich abgedeckt durch ZIB/Lichtkunst und kommerzielle Kinos?)
- Theater/Kleinkunst (Theater im „Narrenschiff“, im Programm der LB aber nicht präsent!)
- Kabarett/Comedy (sehr wenig Veranstaltungen, unter/nur 8 x im Jahr 2012)
- Veranstaltungen durch fremde Anbieter a) kommerzielle Anbieter; b) gemeinnützige Träger
- Gruppen aus der gesellschaftspolitischen Szene, die sich treffen, aber auch selbst kleine Veranstaltungen generieren

Die allgemeine Diskussion (s. Aussagen in der Befragung, Presseartikel, Öffentlichkeit) dreht sich in erster Linie um die Finanzsituation und die Gastronomie. Hier um inoffizielle oder offizielle Handlungen/Bewältigung durch die Verwaltung/Politik, verpasste Handlungsoptionen und Kommunikationsschwierigkeiten.

Inhaltlich stehen dabei aber die Bereiche Disco und Gastronomie im Fokus der Betrachtung. Das ist einerseits völlig verständlich, da sich die aktuellen finanziellen Probleme hieraus ergeben. Andererseits wird ein Blick deutlich, der die Marke „LB“ sehr stark (in der öffentlichen Diskussion wie auch intern bei Rat und Verwaltung) auf diese wirtschaftlichen Bereiche verengt, was u. E. aus einer kulturpolitischen Sicht äußerst bedenklich ist.

Auch die initiierten Umfragen (Gastronomie und Ausgehverhalten) beziehen sich sehr auf eben diese Bereiche und prägen zusätzlich das Bild der LB. Die Rolle und Bedeutung der inhaltlichen Arbeit der LB (spartenübergreifende Kulturarbeit und öffentliche Infrastruktur) für die Menschen in Unna sollte deutlicher gemacht werden, hier gilt es am Image der Einrichtung zu arbeiten.

### **Empfehlungen**

- Entwicklung eines Leitbilds Lindenbrauerei Unna
- Stärkung der Angebotsvielfalt (neue Zielgruppen), der Zielgruppenerreichung und des Images als Kultureinrichtung

- Keine Ausweitung der Disco-Angebote
- Entwicklung neuer kulturnaher Geschäftsfelder (z. B. Tagungen, Seminare, Märkte)

## **Zustandsbeschreibung insgesamt**

### **Räume**

Die technische Ausstattung der Veranstaltungsräume ist befriedigend, in Teilen zu verbessern (s. Mitarbeiterbefragung -Technische Störungen-).

Das „Kühlschiff“ ist für große, wirtschaftlich interessante Veranstaltungen zu klein, für den Bereich Kleinkunst allerdings oft zu groß. Die gastronomische Ausstattung ist zu optimieren, bei Discoververanstaltungen zu klein, wenige arbeitsökonomisch und nicht attraktiv.

Hohe Temperaturen im Sommer beeinträchtigen die Aufenthaltsqualität im „Kühlschiff“, eine Klimatisierung ist nicht vorhanden.

Das „Narrenschiff“ führt ein Eigenleben (eigener Träger) und ist nicht in den Gesamtbetrieb integriert (keine Ankündigung im Programm der LB). Der Raum wäre sehr gut für kleine Veranstaltungen der LB geeignet.

Das „Atelier“ wird für kleine Veranstaltungen und private Feiern etc. genutzt, hier hat eine teilweise Modernisierung stattgefunden. Zu verbessern ist hier die gastronomische Ausstattung, um ein wirtschaftlicheres Arbeiten zu ermöglichen. Die Zuwegung zeichnet sich durch ein sehr unattraktives und unsauberes Treppenhaus aus. Ebenso ist der Nebeneingang wenig einladend (vergilbte Hinweiszettel) und von außen nicht sofort als einladender Zugang zu einer „Kulturstätte“ erkennbar.

### **Gruppenräume/Büro**

Zuwegung s. „Atelier“. Für die Gruppennutzer besteht keine direkte Anbindung an die Gastronomie/„Schalander“. Das ist unvorteilhaft, um darüber zusätzliche Umsätze zu generieren. Die Ausstattung – auch im Hinblick auf eine kommerzielle Vermietung/Tagungsgeschäft – entspricht nicht den heutigen Standards. Teils bestehen durch Dachschrägen schlechte Präsentationsmöglichkeiten, Tische und Stühle sind sehr abgenutzt.

Das Büro ist sehr versteckt und kleinteilig geschnitten. Anscheinend finden hier auch kaum Kundenverkehr und kein Kartenvorverkauf statt (lt. Mitarbeiterbefragung), trotz erheblicher Öffnungszeiten (29 WStd.).

Insgesamt ist der LB der Investitionsstau anzusehen. Der Auftritt der Einrichtung ist nicht frisch und modern und dürfte nicht dem ästhetischen Geschmack vieler bzw. neuer Zielgruppen entsprechen. Für eine mögliche Professionalisierung des Vermietungs- und Tagungsgeschäfts sicher ein großes Handicap.

## **Empfehlungen**

Erstellung eines Investitionsplans „Treppenhaus und Gruppenräume und Büro“:

- Renovierung der Eingangssituation (Nebeneingang) und des Treppenhauses (farbliche Gestaltung, Licht /LED, Wegeleitsystem)
- Verbesserung der gastronomischen Situation im „Atelier“ (Theke, Kühlung etc.)
- Raumausstattung der Seminarräume mit Tagungsmaterialien, Erneuerung der Tische und Stühle, Farbgestaltung
- Eine Verlegung der Büros der LB in das Obergeschoss und die Nutzung der jetzigen Büros als Gruppen- und Seminarräume sollte geprüft werden. Die Räume würden ihre abseitige Lage verlieren. Das Büro hat ohnehin keinen nennenswerten Publikumsverkehr.
- Veränderung der Bürosituation in Richtung „Großraumbüros“ zwecks Verbesserung der internen Kommunikation
- Kostenerstattung von Nutzergruppen im Rahmen einer sozialen Staffelung: a) Raumkosten; b) Dienstleistungen und Geräteausleihe
- Einbindung in ein Wegeleitsystem für den Gesamtkomplex Lindenbrauerei

## **Energie- und Betriebskosten**

Die Lindenbrauerei zahlt ihre Abgaben gemäß Betriebskostenabrechnung an die Stadt. Hierzu gehören neben Energiekosten auch Grundsteuern und Versicherungsleistungen.

Eine Gestaltungsmöglichkeit, hier kostensparend Einfluss zu nehmen, ist nicht vorhanden und konnte daher auch nicht geprüft werden. In einem sicherlich nur groben Vergleich mit anderen Einrichtungen (Schuhfabrik Ahlen ca. 36.000 €, Bahnhof Langendreer Bochum 46.000 €) sind die Betriebskosten der LB (ca. 67.000 €) einer detaillierten Untersuchung zu unterziehen.

## **Empfehlung**

- Erstellung eines Energiegutachtens für den gesamten Gebäudekomplex
- Überprüfung der Versicherungsverträge auf Einsparpotentiale durch Wechsel des Versicherungsanbieters oder Versicherungsnehmers (LB)

## **Gastronomie**

Mit 522.000 € erzielt die Gastronomie der Lindenbrauerei einen für eine Kultureinrichtung erheblichen Umsatz und somit einen außerordentlichen Deckungsbeitrag zur Finanzierung der Einrichtung. Als eher „öffentliche Gastronomie“ eines gemeinnützigen Trägers steht sie unter besonderer

Beobachtung. Eine in der privaten Gastronomie durchaus anzutreffende Praxis, wie z. B. keine tarifgerechte Entlohnung der Aushilfen (gesetzl. Mindestlohn/NRW), private „Gestaltungsmöglichkeiten“ am Rande der Legalität, ist hier nicht vorhanden.

Es besteht ein Getränkeliefervertrag mit der „Radeberger Gruppe“ (2012). Hiermit wurden seinerzeit Investitionen in die Gastronomie (ca. 50.000 €) finanziert. Vertragsbedingungen, Preisgestaltung und die Lieferbedingungen des Vertrages sind gut verhandelt, als fair und marktüblich anzusehen.

Eine Außengastronomie ist im Sommer nur eingeschränkt umzusetzen. Hier müsste die LB-Gastronomie mehr Möglichkeiten auf dem Gelände der Lindenbrauerei wie auch ggf. auf dem Platz der Kulturen (Open-Air-Veranstaltungen) erhalten, bzw. durch die Stadt gestattet werden.

Ein attraktives Sommermobiliar müsste angeschafft und die Eingangssituation zur LB ansprechender gestaltet werden.

Ein Kassensystem (z. B. mit „Handhelds“) mit vom Finanzamt anerkannter Software ist nicht vorhanden.

Trotz einer im Grunde gut funktionierenden Gastronomie sehen wir Verbesserungsmöglichkeiten und Entwicklungspotentiale, die gehoben werden sollten.

Die Qualität im Service ist sehr unterschiedlich einzuschätzen (Grundlage: Eigenbeobachtungen, Mitarbeitergespräche, sonstige Auskünfte). Hier kommt es zu großen Schwankungen in der Servicequalität der MitarbeiterInnen und ihrer Vor- bzw. Ausbildung. So konnten Mängel in der Beratung der Kunden gesehen werden.

Das Angebot an „Aushilfen“ ist, durch den Mangel an StudentInnen in Unna, sicherlich eingeschränkt. Allgemeine Regel (z. B.: Handygespräche hinter der Theke, Gespräche unter MitarbeiterInnen) sind vielleicht nur ein Momenteindruck, sollten grundsätzlich aber thematisiert werden.

Die Mitarbeitergespräche und Beobachtungen ergaben einen Mangel an Führung, Qualifizierung des Personals und Zielvorgaben. An der Teambildung sollte gearbeitet werden.

## **Angebote**

Erster Eindruck „Schalander“:

Durchaus ansprechende Gestaltung des „Schalander“, die dem Industrie-/Braueicharakter geschuldet ist.

Die Bedingungen und die Ausstattung für Veranstaltungen und „Public Viewing“ sind gut angeordnet und technisch ausreichend. Insgesamt ist der „Schalander“ für die angebotenen Kneipenveranstaltungen gut geeignet.

- Fehlende Frische und Modernität, etwas „altbacken“ im Auftritt.
- Die Theke ist für das kleine Tagesgeschäft zu groß.

- Die Bestuhlung im „Schalander“ ist nicht gemütlich.
- Die Speisen- wie auch die Getränkekarte ist recht einfach „designt“ und kopiert, die Gestaltung (schwarze Schrift auf weißem Papier) ist nicht kreativ und wirkt nicht professionell. Die vorliegenden (zufällig gegriffenen) Exemplare aus Papier waren nicht laminiert und daher „fleckig“ und abgegriffen.

### **Speisen**

Die Karte ist absolut „fleischlastig“ und entspricht eher dem Geschmack vergangener Zeiten (Pommes, Curry-Wurst, Schnitzel, viel Fastfood/Tiefkühlware).

Keine veganen und kaum vegetarische Angebote, der beworbene „Veggie-Day“ ist eine gute Idee, bedeutet aber Rabatt auf „Pommes“ etc.! Es wird u. a. auf gentechnisch veränderte Ware hingewiesen.

Das Angebot wird vermutlich meist von den anwesenden Veranstaltungsgästen genutzt.

Ein Alleinstellungsmerkmal hat das Speisenangebot nicht, „externe Gäste“ dürfte es abseits der Veranstaltungen nicht oder kaum anziehen.

Zur Kostensituation der Küche verweisen wir auf die Begutachtung der „proVentas Schließ GmbH“ aus dem Jahr 2012. Hier wird ein Wareneinsatz in Höhe von 42 % ermittelt und eine hohe Speisensubventionierung festgestellt.

### **Getränke**

Auch hier der Eindruck, es gibt ein umfangreiches Angebot, dies ist aber wenig innovativ und modern.

Bier:

- Das „Linden“-Hausbier im Angebot ist ein Alleinstellungsmerkmal und als sehr positiv zu betrachten.
- Es gibt allerdings wenig Flaschenbiere und aktuelle Biermischgetränke (trotz mehr an Lagerhaltung, junge Leute trinken Flasche und „Marke“)
- Keine Spezialbiere wie Guinness oder Kilkeny (trotz Irish-Folk-Angeboten) als ständiges Angebot
- Kein Weizen vom Fass
- Kein Bio-Bier
- Alkoholfrei, nur „Clausthaler“, das ist nicht gerade der Marktführer ...

Wein: unengagierte Angebote, wenig besprochen und vorgestellt. Kein Jahrgang, kein Name des Winzers.

Spirituosen: keine Besonderheiten, normal

Kaffee: kein Bio-Angebot, kein „Fairtrade“



## Preisgestaltung

Biere und alkoholfreie Getränke bewegen sich preislich teils im Normbereich, teils im unteren Normbereich. Eine Preisanpassung könnte aber durchaus im Bereich um 5 bis 8 % (durch sinnvolle Rundungen sollten sich auch höhere %-Sätze ergeben) erfolgen. Besonders das Lindenbier bedarf einer Preisanpassung, da die Herstellungskosten erheblich höher sind als die der Fremdbiere. Ein dadurch etwas rückgängiger Umsatz würde durch ein Plus bei den anderen, im Einkauf wesentlich günstigeren Bieren wettgemacht.

Eine Überprüfung der Karte kann kleine Einsparungen im Einkauf ergeben, falls Angebote substituiert werden (z. B.; „Salitos“ statt „Desparados“ oder „Corona“. „Salitos Ice“ ist bereits vorhanden).

Wein: Angebot bewegt sich insgesamt eher am unteren Preisniveau, viele Weine für 2,90 € (0,2 l), 1 x max. 3,90 €. Keine Flaschenangebote bzw. Preise. Der Weinkenner dürfte sich hier nicht angesprochen fühlen.

Spirituosen: auch eher unteres Preisniveau. Die Cocktailkarte ist sehr üppig.

Kaffee: könnte preislich etwas angepasst werden (5-10 %)

Speisen: für das derzeitige Angebot teils angemessen, teils zu günstig – verglichen mit „Schnellimbissangeboten“ ohne Tischbedienung.

Das Verhältnis Wareneinkauf/Erlöse bewegt sich – im Durchschnitt der Zahlenwerke der letzten 3 Jahre – mit ca. 1:3 insgesamt im Normbereich, könnte sicher – ohne Küche – besser sein.

Der Personalaufwand in der Gastronomie und der Wareneinsatz sind 2010 begutachtet worden. Wir verweisen hier in Auszügen auf die Erhebung der „proVentès Schließ GmbH“:

Benchmark in % vom Umsatz	Lindenbrauerei Unna e. V.	Bollwerk 107 e. V. Moers	Werkstatt e. V. Witten
Einnahme Gastronomie	55 %	22 %	23 %
Personalaufwand Gastronomie	33 %	53 %	35 %
Wareneinsatz Gastronomie	27 %	41 %	30 %
Umsatz je Vollzeitmitarbeiter	103 T€	62 T€	102 T€

### **Veranstaltungsgastronomie „Kühlschiff“**

Die Versorgung bei Großveranstaltungen gelingt gut. Optimierungen könnten über eine Verminderung des Abstands zwischen Kühlschränken und Thekenbrett erzielt werden. Die Ware muss zu oft aus dem Untergeschoss geholt werden, hier könnte durch andere Anordnung eine Arbeitsentlastung möglich sein.

### **Abt. 10/Biermuseum**

Zuwegung und Vorraumsituation haben keine gute Aufenthaltsqualität. Zugriff und Organisation bei der Raumvergabe nicht klar.

Eine detaillierte Betrachtung mit Veränderungsvorschlägen (Theke „Schalander“) und einer Zeichnung liegen der Lindenbrauerei vor.

## Empfehlungen

- Anpassung der Getränkepreise um 5 bis 8 % (unter Beobachtung der Konkurrenzbetriebe), Speisenpreise produktbezogen anpassen
- Einführung eines Getränkeaufschlags in Höhe von 0,30 € bis 0,50 € pro Getränk bei eintrittsfreien Veranstaltungen im „Schalander“
- Entwicklung einer „Prägung“ auf das Thema „Bier“ für den „Schalander“. Verbreiterung des Bierangebots (Flasche) auf viele Spezialitätenbiere. Begleitende Speisekarte mit „Biergerichten“. Veranstaltungen mit Biersommeliers/Seminare und Bierevents. (s. Biermuseum)
- Überarbeitung des Weinangebots, klarere Darstellung der Produkte, Weinkundschaft „erarbeiten“, z. B. Weinverkostungen in Kooperation Weinhändlern
- Prüfung einer Küchenverpachtung. Entweder kann ein Pächter für ein „Bierkonzept“ gefunden werden, oder es gelingt, durch eine attraktive ausländische Küche auch veranstaltungsunabhängig „Speisen-Kundschaft“ anzusprechen.
- Anschaffung eines Kassensystems (mit Handhelds). Dem Verlangen des Finanzamts ist zeitnah nachzukommen. Der Service wird durch die Arbeit mit Handhelds/Tischbedienung „Schalander“) verbessert.
- Überprüfung der Führungsstruktur Gastronomie (Aufträge an Mitarbeiter und Überprüfung der Umsetzung, Arbeitsorganisation). Schulung des Führungspersonals und der Servicekräfte. Könnte in Kooperation mit Getränkehandel/Brauerei erfolgen bzw. unterstützt werden.
- Dienstkleidung in der Gastronomie (Schürzen oder T-Shirts) „Corporate Design“
- Überarbeitung der Betriebsabläufe und technisch-organisatorische Gestaltungen und Anordnungen von Thekentechnik
- Wie für die Gesamteinrichtung muss auch für die Gastronomie ein Leitbild entwickelt werden. Wofür steht die Gastronomie, welche Zielgruppen können mit welchen Angeboten erreicht werden?
- Biergarten: Falls entsprechende Gestattungen möglich sind, muss hier neues Mobiliar angeschafft werden. Bei Open-Air-Gastronomie sollten von der Brauerei bessere Bierverkaufswagen zur Verfügung gestellt werden.
- Falls die Zielgruppe „Familie“ (s. Programm) angesprochen werden soll, müssen Hochstühle und eine Spielecke angeboten werden. Ebenso „Familiengerichte“ mit speziellen Preisen, z. B.: 4 x bestellen nur 3 x zahlen
- Prüfung eines Ruhetags im „Schalander“. Durch die Schließung eines umsatzschwachen Tages (z. B. am Montag) könnten Overhead-, Betriebs- und Personalkosten eingespart werden. Sollte ein „Familienangebot“ entwickelt werden, könnten die eingesparten Kapazitäten für eine Sonntagsöffnung genutzt werden.

## Kulturangebot – Leistungsbestandteile

Wie schon eingangs beschrieben, besteht das Kulturangebot der LB zum größten Teil aus Konzerten, Musik-Club- und „Schalander“-Veranstaltungen, Konzerten und Disco.

Die anderen Leistungsbestandteile (außer Gastronomie) sind sehr stark unterrepräsentiert und spielen bei den zuzuordnenden Arbeitszeiten der Mitarbeiter (s. Befragung) nur eine geringe Rolle.

Das Angebot ist u. E. sehr „Rock-lastig“, wichtige Zielgruppen wie z. B. Kinder/Familien, Bildungsbürger, junges Publikum, trendige Formate („Poetry Slam“) werden nicht erreicht.

### **Workshop**

Hierunter sind wohl Kurse, Workshops wie auch die genannten Gruppentreffs zu verstehen. Die Zahl der Nutzung von ca. 9 x i. Monat ist nicht groß.

### **Literatur**

Falls sich diese Leistung nicht unter Sonderformate (7 x im Jahr) verbirgt, findet sie gar nicht statt und könnte als Leistungsbestandteil entfallen oder in einem Sammelposten aufgehen. Die Personalkostenzuordnung ergibt hier 5 % von 19,5 WStd.

### **Technikvermietung/Fremdtechnikbetreuung**

Hier sind nur gelegentliche Aktivitäten zu sehen. Personalkostenanteile 1 % von 25 WStd. Und 5 % von 38,5, WStd. Hier findet wohl eher ein unbarer Leistungsaustausch mit dem Kulturbetrieb statt.

### **Vermietungen (kommerziell und nichtkommerziell)**

Hier finden sich private Feiern wie auch Betriebsfeiern wieder, „Atelier“ und „Abt. 10“.

### **Messen und Märkte**

Konnten im Beobachtungszeitraum nicht gesehen werden.

### **Kabarett/Comedy**

Hier sind im Zeitraum 2012 nur 8 Veranstaltungen gezählt worden, teils wohl etwas höher. Der Personalkostenanteil beträgt 33 % von 30 WStd. Insgesamt ca. 1,5 Wochen monatlicher Arbeitszeit für 0,6 bis 0,8 Veranstaltungen pro Monat sehen wir, falls die Annahme sich bestätigt, als überdimensioniert an.

## Empfehlungen

- Erweiterung des Angebotsspektrums durch interne und externe Veranstaltungen und stärkere Vernetzung mit kommerziellen wie auch gemeinnützigen Organisationen
- Aufbau eines Kinder- und Familienangebots als Sonntagsangebot, z. B.: Kindertheater/Konzerte, Kino, Familienfrühstück im „Schalander“, Flohmärkte für Kinderkleidung etc., Veranstaltungskooperation mit Kindergärten
- Stärkung des Bereichs Kabarett/Comedy: Als Zielgruppen sind hier eher bildungsbürgerliche Schichten (Kabarett) wie auch junge Publikumschichten (Comedy) zu erreichen. Prüfung der Zusammenarbeit bzw. Nutzung des „Narrenschiffs“ für kleinteilige Veranstaltungen wie auch der Stadthalle für auch kommerziell interessante Angebote.
- Literaturkonzept: Soll der Bereich erhalten werden, muss zielgruppenorientiert gearbeitet werden, z. B. Szeneliteratur („Poetry-Slam“, „11-Freunde“). Eine Kooperation mit Buchhandlungen (Größere Veranstaltungen) und die Einbindung besonderer Zielgruppen (Reise-Abenteuerszene, Soziale und ökologische Initiativen, „Betroffenheitsliteratur“) muss geprüft werden.
- Verbesserung der Vernetzung mit Bildungsinstitutionen, Gruppen und Initiativen, Parteien und sozialen Trägern, um durch deren Angebote (Infoveranstaltungen, Diskussionen, Vorträge etc.) in den Räumen der LB den Veranstaltungsmix der LB zu erweitern. Neben der Kontaktarbeit muss hier eine gute Raum-Infrastruktur wie auch Präsentationsmöglichkeit, z. B. Programm der LB, vorgehalten werden.
- „Tagungsmanagement“: Der Bereich „Vermietungen“ sollte als neuer Geschäftsbereich entwickelt werden und durch die neue Bezeichnung eine Aufwertung erfahren. Hierfür muss ein Konzept erarbeitet werden und die Aufgabe in die Hand einer Person (TagungsmanagerIn) gelegt werden. Neben einem Raumkostentarif (ehrenamtlicher Tarif und Businessstarif) muss ein Vermarktungskonzept erstellt werden. Zielgruppen sind im Tagesbereich: Seminar- und Bildungsträger, Tagungen, Verkaufsveranstaltungen, Firmenweiterbildung, Firmenfeiern, private Feiern und Tourismus (Biermuseum). Abends: Feierlichkeiten div. Institutionen. Wochenende: private oder kommerzielle Flohmärkte, Messen oder Spezialveranstaltungen, Bücher- und Briefmarkenbörsen. Hier sollte mit dem Tourismus- bzw. Tagungsmanagement der Stadt und der Stadthalle kooperiert werden. Da auch im kleineren Kapazitätsbereich eine Nachfrage besteht, ist nicht zwangsläufig eine Konkurrenz zur Stadthalle zu sehen, außerdem hat die LB ihren eigenen Charme. Im „Märktebereich“ ist eine Zusammenarbeit mit kommerziellen Anbietern (Know-how) sinnvoll.
- Für den Einstieg in „Großveranstaltungen“ (s. Ranft „Strategiepapier 2013-15“) muss eine Chancen-Risiko-Analyse und ein inhaltliches Veranstaltungskonzept erstellt werden.

## Werbung/Programm

Eine Homepage ist vorhanden und wird hausintern gepflegt. Es sollte ein „Relaunch“ des Internetauftritts erfolgen, er könnte moderner und lebhafter (Schriftbild und Fotos) erscheinen. Es fehlen zudem einige wichtige Funktionen und Informationen, z. B.:

- Raumausstattung, Technik, Bestuhlungspläne, virtueller Hausrundgang, Mietpreise
- Speisen- und Getränkekarte „Schalander“
- Downloadmöglichkeiten „Programm“ für BesucherInnen, aber auch für Medienvertreter
- Hinweis auf soziale Medien, Facebook etc.
- Fotos von Ansprechpartnern der LB
- Das Programmheft ist vom Layout her lediglich zufriedenstellend. Eine Refinanzierung über Anzeigenwerbung gelingt auch nur zum Teil. Hier ist nur Eigenwerbung oder die Werbung von Lieferanten zu finden, die ihren Beitrag ggf. schon eingepreist haben oder ihn auch ohne Werbung der LB zu Gute kommen lassen würden. Hier sind noch Potentiale zu heben.
- Das „Narrenschiff“ kommt im Programm nicht vor. Für das Publikum ist diese Einrichtung aber Bestandteil der LB als Gebäudekomplex. Bei allem Verständnis für den „eigenen Auftritt“ stellt sich die Frage, warum gibt es keine gemeinsame Programmwerbung gibt. Ggf. sollte jede Institution eine „erste Seite“ bekommen, also ein Programmheft, das „gedreht“ gedruckt, von hinten und vorn zu lesen ist.
- Die Zuständigkeiten für Werbung/Marketing sind in der Hand mehrerer Mitarbeiter, sie sollten besser in einer Hand liegen.

## Empfehlungen

- Überprüfung des gesamten Marketings. Vielleicht kann durch Sozial- oder Kultursponsoring eine professionelle Beratung durch externe Profis/ eine Agentur ermöglicht werden.
- Überprüfung des „Outsourcings“ des Programmhefts
- Überarbeitung und Ergänzung der Homepage (Details s. o.) und der Broschüre „Vermietungen“
- Gemeinsamer Auftritt mit dem „Narrenschiff“ in einem Programmheft zwecks gem. „Identität“ und Kostensenkung
- Verbesserung der Vermarktung von Anzeigen. Der jetzige Programmflyer – wie auch ein ggf. in Kooperation mit dem „Narrenschiff“ herausgegebenes neues Programmheft – sollte kostendeckend (Druck etc.) produziert werden können.
- Die Vertriebswege des Programms sollten überprüft werden.

## Mitarbeiter

Fast alle MitarbeiterInnen sind seit ca. 2 Jahrzehnten in der LB beschäftigt. Ein Großteil hat sich innerhalb des Betriebs ausbilden lassen oder sich als Quereinsteiger für diese Aufgabe qualifiziert.

Es wird ein hohes persönliches Engagement gezeigt, der Arbeitsplatz LB erfordert zeitliche Flexibilität und einen Einsatz am Wochenende bzw. Nacharbeit.

Für die hauptamtlichen MitarbeiterInnen liegen Arbeitsplatzbeschreibungen vor. Die geleisteten Arbeitsstunden werden systematisch erfasst. Es haben sich in den Nachweisen Überstundenkontingente aufgebaut. Hier ist ein „Ampelsystem“ installiert, das eine unvertretbar hohe Zahl an Überstunden verhindern soll und gegebenenfalls interveniert, um einen Abbau von Überstunden auf den Weg zu bringen.

Die Löhne und Gehälter bewegen sich am unteren Ende vergleichbarer Tätigkeiten, die MitarbeiterInnen haben langjährig keine Tarifsteigerungen erhalten. Ebenso wird keine Jahresgratifikation gezahlt.

In Bezug auf den TVÖD (VKA ab 01.08.2013) ergäben sich vergleichbare Eingruppierungen bei entsprechender Betriebszugehörigkeit:

Geschäftsführung = E9; Stellvertreter (Meister Veranstaltungstechnik, Musikplaner) = E 7; Sachbearbeiterin = E3

Unter Verrechnung eines nicht gezahlten 13. Gehalts dürfte die Vergleichbarkeit mit einer TVÖD-Besoldung noch schlechter als dargestellt ausfallen und somit 2 bis 3 Eingruppierungen unter einer durchschnittlichen Stellenbewertung liegen.

Zusätzliche Alterssicherung: Die MitarbeiterInnen wurden auf die Möglichkeit der „Direktversicherung“ hingewiesen. Eine zusätzliche Leistung der LB – Betriebsrente, Arbeitsgeberzuschuss zu privaten Rentenzusatzversicherungen oder Mitgliedschaft in Versorgungssystemen – wird nicht gewährt.

Die Aushilfslöhne in der Gastronomie bewegen sich auf dem vorgeschriebenen Mindestlohniveau der Branche.

Im Stellenplan sind 383 Wochenarbeitsstunden (ca. 10 Vollzeitstellen, inkl. Gastro) ausgewiesen. Hinzu kommen Auszubildende (2 davon mit Lohnkostenzuschüssen 100 %), Honorarmitarbeiter der Verwaltung und Gastronomie-Teilzeitkräfte.

Eine erfolgsabhängige Vergütung findet nicht statt (z. B. Umsatzbeteiligung Gastronomie).

Eine personelle Fluktuation – Auffrischung, damit verbundener Ideentransfer – findet so gut wie nicht statt. Ausnahme ist die technische Abteilung mit den Auszubildenden, die aber nicht im inhaltlichen Bereich arbeiten. Befristete Projektmitarbeiter, Jahrespraktikanten, Bundesfreiwilligendienst oder Freiwillige (Soziales Jahr Kultur) sind nicht vorhanden. Es besteht der Wunsch nach Fortbildung bei einigen Beschäftigten (Mitarbeiterbefragung)

Die Aufgabenfelder der Mitarbeiter sind in der LB meist historisch gewachsen, teils gab es „Aufstiege“ und Übergänge aus der Gastronomie in andere Bereiche. Ein Auswahl- und Bewerbungsverfahren auf eine genau ausgeschriebene Aufgabe fand u.E. nicht statt. Der Betrieb hat eher eine gewachsene familienähnliche Struktur.

So gibt es einige Überschneidungen der Aufgabenbereiche, die objektiv nicht unbedingt nachzuvollziehen sind. Die Programmarbeit ist nicht in einer Hand organisiert (Literatur, Kabarett, Musikveranstaltungen, Disco), sondern verästelt sich bis in kleinste Bereiche (Literatur). Hinzu kommt noch ein Programmrat mit ehrenamtlicher Beteiligung, der allerdings durchaus ein Gewinn sein kann, wenn er optimal organisiert wird und Einzelinteressen der Mitglieder nicht dominieren.

Im technischen Bereich sind 3 Auszubildende eingesetzt, für 2 Stellen wird eine 100%-Lohnkostenbezuschung gewährt. Hier könnten auch außerhalb der LB Aufgaben übernommen werden, da ein ständiger adäquater Einsatz in der LB kaum möglich erscheint.

Die Öffentlichkeitsarbeit ist in das eigentliche Marketing/Werbung unterteilt, die Homepage macht ein weiterer Mitarbeiter, für die Outdoor-Plakaturierung ist wiederum ein anderer Mitarbeiter/Hausmeister plus externe Kraft, zuständig.

Im Bereich Vermietung Gastronomie-Technik gibt es hohen Abstimmungsbedarf, hier sollte eine klarere Zuordnung erfolgen. Wer macht die Gesamtplanung als Ansprechperson? Kunden bekommen die Information nicht aus einer Hand.

Bei der Disco wird externes Personal („Security“) eingesetzt. Hier entstehen erhebliche Kosten (25.000 €). Ist diese Aufgabe noch in diesem Umfang erforderlich, da der Anteil an „Disco für Ältere“ groß ist und hier vermutlich weniger Auseinandersetzungen zu erwarten sind.

## **Empfehlungen**

- Überprüfung der gewachsenen Stellenbeschreibungen und Aufgabenfelder, Straffung der Zuständigkeiten
- Überprüfung der Aufgabenstellung und Kosten der „Security-Firma“
- Reduzierung der Personalkosten „Hauptamtliche“/Overheadbereich um ca. 10 bis 20 % bzw. Verlagerung auf neue Aufgaben

Die Gesamtausstattung mit Hauptamtlichen (10 Stellen) ist insgesamt zu hoch (siehe auch: Gutachten 2009-11 „proVentis Schließ GmbH“ und Steuerberater der LB, „Böcker GmbH“, Jahresabschluss 2012) und sozialverträglich dem reduzierten Bedarf anzupassen. Freiwerdende Kapazitäten sollten zur Entlastung des Haushalts führen oder aber für neue Aufgabenfelder genutzt werden. Eingesparte Haushaltsmittel sollten zu 50 % für eine Tarifkostenanpassung des aktuellen Personalbestands bereitgestellt werden.

- Anpassung der Gehälter an die Tarifkostensteigerungen
- Für die Gastronomie sollte nur eine Leitungsebene existieren
- Prüfung eines „Outsourcings“ (s. Werbung) des Werbebereichs/Programmheft



- Einsatz der Auszubildenden/Technik gegen Rechnung in Bereichen der Stadthalle bzw. des Kulturbereichs der Stadt
- Einführung einer erfolgsabhängigen Umsatzbeteiligung im Bereich Gastronomie und Tagungsmanagement (falls eingerichtet)
- Der Bereich „Vermietungen“ (kommerziell/nichtkommerziell) sollte gestärkt und mit einer/m „Stelle Tagungsmanagement“ ausgestattet werden (aus dem vorhandenen Stellenplan)
- Einbeziehung von Jahrespraktikanten, Freiwilligenstellen „Soziales/Kulturelles Jahr“, Bundesfreiwilligendienste, ProjektmitarbeiterInnen (finanziert durch Projektmittelzuschüsse)

### **Interne Kommunikation**

Aus den Mitarbeitergesprächen war der Wunsch nach klareren Strukturen zu entnehmen.

In den Arbeitsverträgen sind zwar klare Zuordnungen und hierarchische Ebenen zu finden, die Umsetzung scheint im Alltag wohl nicht zur Zufriedenheit zu erfolgen.

Auch wurde über mangelnde zeitnahe Absprachen im Bereich (Vermietung-Gastronomie-Technik) geklagt.

Ein EDV-gestütztes Raumbuchungssystem sei vorhanden.

Eine Dienstbesprechung findet alle 3 Wochen statt. Daneben gibt es Planungsgespräche in den Abteilungen.

Es besteht die Frage, wie sich die MitarbeiterInnen zeitnah begegnen, um Details abzustimmen. Alle 3 Wochen als Gesamtmitarbeitersitzung erscheint uns viel zu langfristig zu sein. Es geht hierbei nicht um eine lange Gesprächsrunde, sondern um die detaillierte Wochenplanung (ggf. 14 Tage) im Voraus, die straff geführt nur ca. 30 Minuten dauern müsste.

Es fragt sich, wie die kontinuierliche Kommunikation zwischen Geschäftsführung, stellvertretender GF und Leitung der Gastronomie stattfindet.

Es scheinen viele MitarbeiterInnen tagsüber anwesend zu sein, es ist fraglich, ob die Übergabe an den Abenddienst immer gut funktioniert (s. Büroöffnungszeiten 10.00-16.00 Uhr).

Die Bürosituation ist sehr kleinteilig und abgeschottet, damit ist ein Informationstransfer „über den Schreibtisch“ kaum möglich. Ggf. gehen die Gastronomiekräfte auch direkt in den „Schalander“ ohne Umweg über das Büro. Dies würde verhindern, sich über eine „Anmeldesituation“ zu treffen. Auch einen Kaffeepoint, wo neben privaten Gesprächen, die für die Arbeitsatmosphäre durchaus wichtig sind, auch Offizielles besprochen werden kann, haben wir nicht entdecken können. Hier könnten unkompliziert und zeitnah Details des Arbeitsalltags geklärt werden.

## **Empfehlungen**

- Einführung einer wöchentlichen Dienstbesprechung (max. 30 Min.), ggf. keine „Sitzung“, sondern eine „Stehung“. Anschließend könnte eine kurze „Leitungsbesprechung“ installiert werden.
- Reduzierung der Büroöffnungszeiten und Verlagerung in betriebsnahe Zeiten (bis zum frühen Abend; Gruppennutzungen, Veranstaltungen)
- Vergrößerung der Bürosituation (Großraumbüro mit Kaffeepoint) zwecks besserer Kommunikation

## **Finanzierung**

Neben den erheblichen Eigeneinnahmen der LB wird ein Zuschuss der Stadt Unna in Höhe von 199.000 € gewährt. Hiervon fließt eine Pachtzahlung von netto ca. 26.000 € an die Stadt zurück. Die an die Stadt zu zahlenden Betriebskosten betragen ca. 65.000 € (2012).

Zwischen der Stadt Unna und dem Verein Lindenbrauerei Unna e. V. besteht ein Nutzungsvertrag bis zum 31.12.2016.

Von der Seite des Landes NRW/LAG Soziokultur sind Projektzuschüsse möglich und 2013 in Höhe von ca. 20.000 € für Investitionen in Veranstaltungstechnik geflossen.

Darüber hinaus sind keine Zuschüsse für die institutionelle Förderung und keine erheblichen Zuschüsse für größere Investitionen zu erhalten. Hier stünde, laut Auskunft der LAGS NRW, der Kommune der Weg über die Städtebauförderung zur Verfügung.

Über einen Getränkeliefervertrag mit dem Braukonzern „Radeberger Gruppe“ wurden 2012 Investitionen in Höhe von ca. 50.000 € für Gastronomie-Renovierungen finanziert. Hier handelt es sich um einen zinslosen Abschreibungskredit, der ausschließlich über die Bezugsverpflichtung abschreibt und nicht aktiv mit Finanzmitteln bedient werden muss.

Betrachtet man die Zuschusshöhe in Zusammenhang mit den derzeitigen Aufgaben und dem Personalstand der Lindenbrauerei und dem von der Lindenbrauerei vorgelegten „Wirtschaftsplan 2013-15“ kann unsererseits eine Unterfinanzierung der Einrichtung festgestellt werden. Hierzu Vergleichszahlen anderer Einrichtungen im Umfeld NRW:

**Zahlenvergleich mit anderen soziokulturellen Zentren**

	2012	Lindenb. Unna	Schuhfabrik Ahlen	Schlachthof Soest	Langendreer Bochum	Kuba e.V. Jülich
Gesamthaushalt € ca.		1.191.000,00 €	712.000,00 €	1.499.000,00 €	1.222.000,00 €	303.000,00 €
Umsatz Gastronomie		522.000,00 €	312.000,00 €	508.000,00 €	343.000,00 €	170.000,00 €
Discoeintritte*		115.000,00 €	k.A.	35.000,00 €	85.000,00 €	k.A.
Umsatz Kulturbereich		259.900,00 €	400.000,00 €	950.000,00 €	380.000,00 €	133.000,00 €
Gesamte Personalkosten		512.000,00 €	354.000,00 €	541.000,00 €	434.000,00 €	72.000,00 €
Zuschuss Stadt**		199.000,00 €	178.000,00 €	235.000,00 €	343.300,00 €	72.000,00 €
Sonderaufgabe Kulturbüro				56.000,00 €		
				291.000,00 €		
Miet- u. Pachzahlungen /Stadt		26.000,00 €	26.000,00 €	keine	keine	***8.500,00 €
*Disco teils in Kultur enthalten k.A.						
**In Soest über Stadtwerke						
***entspricht 5% Umsatzpacht						
Alle Zahlen gerundet und sinngemäß zusammengestellt. Die Träger buchen unterschiedlich nach eigenen Haushaltssystematiken. Additionsdifferenzen zu 100% Gesamtumsatz ergeben sich durch sehr unterschiedliche "Sonstige Einnahmen und Kosten".						

## Empfehlungen

- Die Umsetzung von Personaleinsparungen und der Aufbau von neuen Geschäftsfeldern kann nur mittelfristig nennenswert hohe zusätzliche Deckungsbeiträge erbringen. Die von uns empfohlenen Investitionen in die LB bzw. den Gesamtkomplex inkl. Energieeinsparungen brauchen Zeit, hier müssen auch Drittmittel eingeworben werden. Wir empfehlen daher eine 2- bis 3-jährige Konsolidierungsphase, um in 2016 einen ausgeglichenen Haushalt – auf der Basis der derzeitigen Bezuschussung – vorlegen zu können. Die Zwischenzeit sollte durch Einsparungen und erhöhte kurzfristige Deckungsbeiträge der Lindenbrauerei und eine Erhöhung des städtischen Zuschusses überbrückt werden. Alternativ könnte eine Pachtreduzierung erfolgen, hier sind steuerliche Auswirkungen, ausgelöst durch eine eventuell dadurch entstehende Ertragssteuerverpflichtung der LB zu prüfen.
  - Kostenreduzierungen und höhere Einnahmen – besonders in der Gastronomie – halten wir in Höhe von ca. 77.000 € (im ersten Jahr ab Maßnahmebeginn) für möglich.
  - Hiervon sind zwingend Investitionen für 2014 in Höhe von ca. 27.000 € (Kassensystem , räumliche Modernisierung) vorzunehmen.
  - Kostenreduzierung plus höhere Einnahmen minus Investitionen ergeben einen möglichen Einsparungseffekt (je nach zeitlichem Beginn der Maßnahmen) von ca. 50.000 €.
  - Erhöhung des städtischen Zuschusses: Um die Arbeit der Lindenbrauerei auf eine finanziell tragfähige Basis zu stellen, bedarf es in der Konsolidierungsphase eines deutlich höheren städtischen Zuschusses. Der dauerhafte Zuschuss sollte unseres Erachtens nach der finanziellen Gesundung der Lindenbrauerei dauerhaft um ca. 30.000 €/Jahr erhöht werden.

**Informationen Einnahmen, Kosten, Investitionen im Konsolidierungsprozess**

	<b>Finanzbedarf</b>	<b>Umsetzungsbeginn</b>	<b>Zeitdauer der Umsetzung</b>	<b>Finanzielle Wirkung</b>	<b>Inhaltliche Wirkung/ Anmerkung</b>
Erhöhung der Preise Gastronomie um ca. 5 %	kein	kurzfristig	dauerhaft	+25.000 €/Jahr	je nach Preisumfeld negative Auswirkungen auf den Besuch
„Schalander“ Optimierung des Angebots: neues Küchenkonzept oder Küchenverpachtung	gering	mittelfristig	6-8 Monate	+10.000 €/Jahr	neues Publikum erhöhte Nachfrage ohne Veranstaltungsbesucher
Tagungen und Seminare nach Modernisierung und Verlegung der Räume	zu ermitteln	Sommer 2014		+4.000 €/Jahr	
Vermietung für Kindertheater-Abo				+3.000 €/Jahr	
Von Stadthalle für Veranstaltungstechnik + Personal				+3.000 €/Jahr	
„Schalander“-Veranstaltungen Getränkeaufschlag je 0,30-0,50€				+2.000 €/Jahr	
				Gesamt 47.000 €	

	<b>Finanzbedarf</b>	<b>Umsetzungsbeginn</b>	<b>Zeitdauer der Umsetzung</b>	<b>Finanzielle Wirkung</b>	<b>Inhaltliche Wirkung/ Anmerkung</b>
Optimierung der Betriebskosten: Heizungsanlage neu	zu ermitteln	mittelfristig	dauerhaft	-10.000 €/Jahr	
Gesamtpersonalkosten		mittelfristig	dauerhaft	-10.000 €/Jahr	
Kosten Security/Disco		kurzfristig	dauerhaft	-5.000 €/Jahr	sinkender Bedarf bei älteren Gästen
Werbung Reduzierung, gemeinsames Programm mit „Narrenschiff“, mehr Anzeigen einwerben (ggf. outsourcen)		kurz- bzw. mittelfristig	dauerhaft	-5.000 €/Jahr	
				Gesamt: -30.000 €	

	Finanzbedarf	Umsetzungsbeginn	Zeitdauer der Umsetzung	Finanzielle Wirkung	Inhaltliche Wirkung/ Anmerkung
Finanzierung von Investitionen	ca. 60.000 €	kurzfristig (Kasse)		-12.000 € /Jahr	Aufwertung
Modernisierung Räume, Büro und Umfeld		mittelfristig		auf 5 Jahre	Tagungsfähigkeit herstellen
Gastronomiekassensystem					Kassensystem Finanzamtskonform
Neue zielgruppenorientierte Programmangebote nach Konzepterstellung und Terminmöglichkeit		mittelfristig		-15.000 €/Jahr	mehr Angebotsvielfalt neue Zielgruppen
				Gesamt: 27.000 €/Jahr	

<b>Zusammenfassung der Faktoren Einnahmeverbesserungen, Kostensenkung und Investitionen</b>	
Erhöhte Einnahmen	+47.000 €
Kostensenkung	+30.000 €
Investitionen Mehrkosten	-27.000 €
Gesamt:	+50.000 €

### **Konsolidierungsteam, Vertrauenskultur**

- Um das gemeinsame Ziel zu erreichen, bedarf es einer guten Kommunikation. Wir empfehlen ein von der LB und der Stadt besetztes „Konsolidierungsteam“ auf der Arbeitsebene, mit regelmäßigem Berichtswesen an die politischen Gremien der Stadt.  
„Konsolidierungsteam“ Lindenbrauerei:  
Ein „Konsolidierungsteam“ sollte die Lindenbrauerei 12 Monate bei der Umsetzung der Vorschläge begleiten und beraten. Dem Gremium sollten 5 Personen angehören: eine Fachperson Gastronomie, je eine Person aus Kämmerei, Kulturbereich, ein externer Fachmann Soziokultur, ein Steuerberater. Das Gremium sollte in der Anfangszeit mindestens einmal monatlich tagen.
- Vertrauenskultur wieder herstellen:  
Das Verhältnis zwischen Lindenbrauerei und Stadtverwaltung ist durch die gegenseitigen Vorwürfe und Schuldzuweisungen gestört. Nach der politischen Beratung der Vorschläge des Gutachtens sollte versucht werden, in einem Gespräch mit neutraler Mediation eine neue Basis für die Zusammenarbeit zu entwickeln.

### **Bemerkungen zum „Strategiepapier 2013-15“ (Regina Ranft/LB Unna)**

#### **„Jugendspezifische Kulturarbeit“**

Sollte es gelingen mit den in der Jugendarbeit tätigen Organisationen zu kooperieren, junges Publikum heranzuführen, ist das sicherlich positiv zu sehen. Ein Personaleinsatz der LB in diesem Bereich muss aber sorgfältig betrachtet werden, der Bereich „klassische Jugendarbeit“ ist personell kostenintensiv. Hier sollte nur der Jugendkulturbereich bearbeitet werden. Da hier die Kostendeckung kaum über Gastronomie zu erzielen sein wird, muss eine angemessene Miete erzielt werden oder Sponsoren für Jugendveranstaltungen gefunden werden.

Beim Projekt „Create Music“ wird ein junges Publikum erreicht und ein öffentlicher Zuschuss gezahlt. Die Veranstaltungen haben auch eine Relevanz für die Gastronomie.

#### **Großveranstaltungen**

Die LB sieht hier einen Markt, der in der Region Unna nicht bereits durch andere Anbieter gesättigt ist. Sollte die Stadthalle hier gute Bedingungen für die Hallennutzung bieten (weitere Kooperationen, ggf. „Mitarbeiterpool“/Technik) sind im genannten Bereich sicherlich Einkünfte zu erzielen. Hier müssen ein Veranstaltungskonzept inkl. einer Chancen- und Risikoabwägung entwickelt werden und mögliche überregionale Kooperationspartner (genannt wird hier Soest) eingebunden werden.

In wieweit die genannte Kooperation bzw. angedachte Dienstleistung für den Kreis und die Entwicklung von Großveranstaltungen mit überregionaler Bedeutung (und für die Stadt) realistisch ist, kann z. Z. nicht beurteilt werden, ohne Einlassungen der Stadt, des Kreises dazu zu kennen.

Für ein gefordertes überregionales Marketing müssten die zu bewerbenden Angebote der Stadt und aller Kulturanbieter insgesamt erarbeitet und klar dargestellt werden.

Bisher „dümpeln“ die touristischen Kooperationen – Biermuseum, Projekt „Lindenkunst“ – vor sich hin (lt. Mitarbeiterbefragung).

### **Flohmärkte/Messen**

Das Gelände ist sicherlich interessant für solche Veranstaltungen. Hier muss gesehen werden, wie die Flohmarktszene in Unna zurzeit betrieben wird und welche Gestattungen die Stadt zulässt. Es ist zu unterteilen in:

- Private Flohmärkte, Büchermärkte, Kinderbekleidungsmärkte (Hier sind sicher auch Einnahmen zu erzielen, die Gastronomie auszulasten, z. B. am Sonntag, aber auch eine Kundenbindung mit neuen Zielgruppen aufzubauen.)
- Kommerzielle Märkte und Messen (Hier sollten die Zusammenarbeit mit kommerziellen Vermarktern – und ihr Know-how – gesucht werden und angemessene Mieteinnahmen erzielt werden.)

### **Tagungsgeschäft/Vermietungen**

Zunächst sind hier erhebliche Investitionen zu tätigen, um die notwendigen Tagungsstandards zu erreichen. Dies gilt für die Raumausstattung wie auch für die Tagungstechnik. Die kleinen Gruppenräume sind auch baulich (Präsentation/Schrägen) nicht optimal geeignet.

Die Vermarktung als Tagungsangebot/Marketing muss konzeptionell erarbeitet werden und sollte auch ein Thema der Kooperation mit der Stadthalle sein. Vielleicht können hier gemeinsame Wege beschritten werden, beidseitig auf Räume zugegriffen werden. Personell sollte möglichst aus dem Bestand ein(e) „TagungsmanagerIn“ geschaffen werden, die das Konzept umsetzt und den Bereich verantwortet.

Weitere Einlassungen zum „Strategiepapier“ ergeben sich aus den genannten Bewertungen und Empfehlungen des Gutachtens.



**Entwicklung der Zahlen Lindenbrauerei auf Basis der Leistungsbestandteile**

Leistungsbestandteile	Jahresergebnisse der Leistungsbestandteile				
	Ist	Ist	Ist	Ist	Plan
	2009	2010	2011	2012	2013
	T€	T€	T€	T€	T€
<b>Kultur- und Kommunikationszentrum Lindenbrauerei e. V.</b>	<b>-204</b>	<b>-190</b>	<b>-214</b>	<b>-251</b>	<b>-194</b>
Kneipe	-75	-67	-59	-36	-46
Discogastronomie	25	31	4	-1	14
Küche	0	0	-11	-8	-9
Veranstaltungen	-18	-10	-7	-8	-7
Keller	-16	-17	-15	-19	-16
Veranstaltungsgastronomie	6	4	7	3	4
Jugendcafe	4	0	0	0	0
Jugend-/Soziodisco/Disco	11	10	-3	-14	-3
Musik	-56	-59	-50	-69	-55
Kabarett/Comedy	-18	-15	-15	-20	-14
Projekte	-10	-12	-18	-28	-15
Kooperationsveranstaltungen – Vermietung – Kurse	-46	-44	-36	-42	-38
Vermietung	0	0	0	0	0
Kurse	0	0	0	0	0
Literatur	-1	-1	-4	0	-1
Sonstige Veranstaltungen – bildende Kunst	-10	-10	-7	-9	-8

## **7. Stadthalle Unna – Gesellschaft für Veranstaltungen und Marketing GmbH**

### **Benchmark**

Ein Benchmark der Stadthalle Unna – Gesellschaft für Veranstaltungen und Marketing GmbH ist nur begrenzt aussagefähig, weil die im Vergleich betrachteten Stadthallen nicht die Außenveranstaltungen und Wochenmärkte betreiben. In den Bereichen, die vergleichbar sind, erscheint Unna gut aufgestellt. Beachtlich ist besonders, dass bei Außenveranstaltungen und Eigenveranstaltungen in der Stadthalle Deckungsbeiträge zu den Personalkosten von ca. 20 % erreicht werden.

Die im Zweijahresrhythmus stark schwankenden Umsatzzahlen, Materialaufwendungen und Personalkosten erklären sich aus der zweijährig stattfindenden (UN)na Festa Italiana.

### **Gesellschaftsform**

Die Stadthalle Unna – Gesellschaft für Veranstaltungen und Marketing GmbH hat neben der Kreisstadt Unna (55,56 v. H.) noch zwei weitere Gesellschafter, den Verkehrsverein der Stadt Unna e. V. (33,33 v. H.) und den City-Werbering (11,11 v. H.). Der Verlustausgleich wird jedoch nur von der Stadt gezahlt. Daraus können in Zukunft steuerliche und Beihilfeprobleme entstehen.

Um dies zu vermeiden, sollte, wenn die Mitgesellschafter sich nicht für eine anteilige Verlustbeteiligung entscheiden (eher unwahrscheinlich), die Stadt zu 100 % Gesellschafter der GmbH werden. Da die Mitwirkung des Verkehrsvereins und des City-Werberings aber wichtig ist, sollte ein Aufsichtsrat bestellt werden, in dem beide Vereine und weitere fachkompetente Personen, z. B. Vertreter der Wochenmarktbesucher und der Schausteller, vertreten sind.

Als Gegenstand des Unternehmens sind bisher die Förderung des kulturellen und sozialen Lebens genannt, die weiteren wichtigen Aufgabenfelder sollten ergänzt werden.

### **Einsparpotentiale**

Im Bereich der Außenveranstaltungen sind Einsparungen möglich – Festa Italiana nur alle drei Jahre, Reduzierung der Tage Stadtfest, Weihnachtsmarkt, Reduzierung der Bühnen auf dem Stadtfest. Diese Einsparungen wären jedoch mit Einschränkungen in der überregionalen Ausstrahlung, der Attraktivität, der Attraktivität für Sponsoren und der Einbeziehung der Massenerstraße in das Stadtfest verbunden. Daher wird davon abgeraten.

**Informationen zum Benchmark**

	Einheit	Stadthalle Unna				Stadthalle Soest				Ostwestfalenhalle Kaunitz (Verl)				Stadthalle Lippstadt			
		2009	2010	2011	2012	2009	2010	2011	2012	2009	2010	2011	2012	2009	2010	2011	2012
Umsatzerlöse	T€	871	792	1.008	831	1.017	948	1.045		344	386	395	389	592	972	865	
Personalaufwand	T€	651	740	806	702	560	572	568		159	145	128	154	579	635	589	
Personalaufwandsquote	%	74,74	93,43	79,96	84,48	55,06	60,34	54,35		46,22	37,56	32,41	39,59	97,80	65,33	68,09	
Materialaufwand	T€	597	439	719	412	476	440	527		148	139	133	152	690	1.034	859	
Materialaufwandsquote	%	68,54	55,43	71,33	49,58	46,80	46,41	50,43		43,02	36,01	33,67	39,07	116,55	106,38	99,31	
Veranstaltungen (insgesamt)	Tage	165	167	168	170		239	245						81	92	72	
davon Kultur	Tage						42	44									
davon gesellschaftliche VA	Tage						17	24									
davon Tagungen, Kongresse, Seminare	Tage						32	27									
davon Messen, Märkte, Ausstellungen	Tage						8	5									
davon sonstige VA	Tage						36	33									
davon Vortrags- und gesellschaftliche VA	Tage						104	112									
Veranstaltungstage	Tage	178	179	178	181												
Mitarbeiter (insgesamt)	Anzahl	55	53	57	55		60	65		3	3	3	3				
Mitarbeiter (Vollzeit)	Anzahl	15	15	14	15			16		3	3	3	3				
Aushilfen	Anzahl	40	38	43	40			49									
Einwohner	Anzahl	62.000	62.000	62.000	62.000	47.000	47.000	47.000		25.000	25.000	25.000	25.000	66.000	66.000	66.000	
Zuschussbedarf	T€	565	565	565	555	356	390	360		76	10	0	26	707	760	646	
Zuschussbedarf/Einwohner	%	9,11	9,11	9,11	8,95	7,57	8,30	7,66		3,04	0,40	0,00	1,04	10,71	11,52	9,79	

## **Personal**

Es gibt ein engagiertes, qualifiziertes Team von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Die Personalmenge und -qualifizierung sind vom Aufgabenumfang her den Aufgaben angemessen. Wünschenswert wäre eine Personalaufstockung im Bereich Marketing, um in diesem Aufgabenbereich noch stärker aktiv werden zu können. Es gibt eine qualifizierte Personalentwicklung durch sechs Ausbildungsverhältnisse. Die Möglichkeiten, durch externe Hospitationen und Fortbildungen zusätzliche Erfahrungen und Informationen zu gewinnen, sollten umfangreich genutzt werden.

## **Stadthalle als Gebäude**

Trotz des Alters von mehr als 30 Jahren besteht eine architektonisch und funktional gute Situation. Es gibt eine gute Variabilität der Nutzungsmöglichkeiten. Die Besucher fühlen sich in dem hellen, gepflegten Ambiente wohl. Es gibt gute Parkmöglichkeiten. Von der Innenstadt und dem Bahnhof ist die Stadthalle in der individuellen Entfernungseinschätzung – nicht in der tatsächlichen Wegezeit – etwas abgehängt. Schön wäre es, wenn es aus dem Bahnhofstunnel direkt einen Ausgang zur Stadthallenseite gäbe.

## **Hotel**

Der Bau eines Hotels nahe der Stadthalle ist sehr wichtig für die Entwicklungschancen der Stadthalle im Tagungs- und Kongressgeschäft und für die Qualität des Hotelangebotes in Unna. Es wird dringend empfohlen, einen Hotelinvestor und -betreiber zu suchen.

## **Verkehrsanbindung**

Sehr gute Verkehrsanbindung (Straße, Bahn, Flugzeug), schnelle Erreichbarkeit von den Autobahnen. Das ist besonders für die Entwicklungschancen im Tagungs- und Kongressgeschäft eine gute Voraussetzung.

## **Entwicklungsschwerpunkte**

### **Tagungs- und Kongressgeschäft**

Der besondere Schwerpunkt sollte im Ausbau des Tagungs- und Kongressgeschäftes liegen. Hier können gute Deckungsbeiträge erwirtschaftet werden. Der wirtschaftliche Umwegnutzen für Hotel, Gastronomie und Einzelhandel der Stadt ist um ein Vielfaches höher als bei anderen

Nutzungsformen. Die überregionale touristische Arbeit/Wirkung wird als Nebeneffekt verbessert, wenn Menschen aus anderen Teilen Deutschlands/Europas nach Unna kommen.

Die nächste Priorität sollten Fremdvermietungen für Veranstaltungen, Events und Messen sein. Die Deckungsbeiträge sind vergleichbar mit Tagungen. Der Umwegnutzen ist aber wesentlich geringer.

### **Messen**

Es wird empfohlen, neben den eigenen Messeveranstaltungen systematisch Messeveranstalter zu akquirieren. Eine Sozialraumanalyse des Einzugsbereiches der Stadthalle mit Fragen, die für Messeveranstalter wichtig sind, wäre eine Hilfe für die Gewinnung von Messeveranstaltern. Bei einem Kennenlernen-Treffen können potentielle Messeveranstalter von den Qualitäten der Stadthalle, des Stadthallenteams überzeugt werden.

### **Eigenveranstaltungen**

Eigene Veranstaltungen sind unterschiedlich zu beurteilen. Es gibt Eigenveranstaltungen, die für das kulturelle und soziale Leben wichtig und bereichernd sind. Für manche Veranstaltungen kommt nur die Stadthalle als großer Veranstaltungsraum in Frage.

Bei Eigenveranstaltungen muss immer berücksichtigt werden, dass durch die eigene Raumnutzung evtl. Fremdnutzungen, die wichtiger sein können, nicht möglich werden. Aber trotz des höheren Risikos können durch Eigenveranstaltungen auch höhere Deckungsbeiträge erwirtschaftet werden. Bei Kulturveranstaltungen kann durch Entstehung eines Überangebotes ein „Kannibalisierungproblem“ entstehen.

### **Außenveranstaltungen**

Die Durchführung von Wochenmärkten, Stadtfest, Kirmesse, Weihnachtsmarkt, Festa Italiana, Autoschauen durch die Gesellschaft geschieht erfolgreich und mit – auch kultureller – Qualität. Es können Schnittstellenpotentiale sinnvoll genutzt werden. Es ist sehr sinnvoll, dass diese Aufgaben durch die Stadthalle Unna – Gesellschaft für Veranstaltungen und Marketing GmbH übernommen werden.

Es wäre zu prüfen, ob der Wochenmarkt in Königsborn an einen in der Sozialarbeit tätigen Verein übertragen werden kann. Durch den Verzicht auf Standgebühren könnten kleine, evtl. auch gemeinnützige Anbieter gewonnen werden und eine Sicherung der Stadteilwochenmärkte erreicht werden.

### **Tourismuskonzept, Stadtmarketingkonzept**

Die bestehenden Konzepte für Tourismus und Stadtmarketing, die teilweise schon älter als 10 Jahre sind, sollten evaluiert und ggf. aktualisiert werden.

### **Grundrisse und Bestuhlungspläne**

Die Aufnahme von Grundrissen und Bestuhlungsplänen auf der Homepage wird empfohlen.

**Entwicklung der Zahlen Stadthalle Außenveranstaltungen Stadtmarketing auf Basis der Leistungsbestandteile**

Leistungsbestandteile	Jahresergebnisse der Leistungsbestandteile							
	Ist	Ist	Ist	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
	T€	T€	T€	T€	T€	T€	T€	T€
<b>Stadthalle</b>	<b>-162</b>	<b>-206</b>	<b>-298</b>	<b>-132</b>	<b>-219</b>	<b>-223</b>	<b>-213</b>	<b>-227</b>
- Raumvermietung	-75	-87	-152	-62	-100	-102	-96	-103
- Personalgestellung	-4	2	16	-5	-5	-6	-4	-6
- Eigenveranstaltungen	-15	-16	-75	-31	-35	-36	-35	-36
- Eigene Messen	-68	-105	-87	-34	-79	-79	-78	-82
<b>Außenveranstaltungen</b>	<b>-253</b>	<b>-287</b>	<b>-168</b>	<b>-326</b>	<b>-283</b>	<b>-307</b>	<b>-294</b>	<b>-311</b>
- Eigenveranstaltungen	2	3	7	2	2	2	2	2
- Autofrühling	-6	-8	-6	-9	-8	-9	-9	-9
- Autoschau	-7	-7	-7	-10	-9	-10	-10	-10
- Wochenmärkte	23	38	42	36	39	37	36	37
- Stadtfest	-89	-89	-69	-127	-113	-117	-116	-116
- Weihnachtsmarkt	-35	-28	-16	-61	-53	-56	-55	-55
- Kirmes	-48	-42	-35	-57	-52	-54	-53	-54
- Italiana	-100	-164	-94	-105	-95	-106	-94	-112
- Mittsommernachtsfest	7	10	10	5	6	6	5	6
<b>Stadtmarketing</b>	<b>-122</b>	<b>-84</b>	<b>-86</b>	<b>-102</b>	<b>-128</b>	<b>-100</b>	<b>-124</b>	<b>-92</b>
- Public Viewing	-22	-21	-23	-39	-38	-38	-37	-36
- Stadtführungen	-4	-6	-4	-6	-6	-6	-6	-5
- Tourismusförderung	-33	-35	-26	-36	-35	-35	-34	-35
- Stadtmarketing	-63	-22	-33	-21	-49	-21	-47	-16
<b>Gesamt</b>	<b>-537</b>	<b>-577</b>	<b>-552</b>	<b>-560</b>	<b>-630</b>	<b>-630</b>	<b>-631</b>	<b>-630</b>

## 8. Kulturbereich

### Vorbemerkung

Der Kulturbereich der Stadt Unna ist durch den Personalabbau und durch Personalwechsel, bei dem Kulturfachleute durch kulturfachlich nicht ausgebildetes Personal ersetzt wurden, in seiner Aufgabenerfüllung für die Kultur gefährdet. Die „Vorreiterfunktion“ für die Kulturpolitik mittlerer Städte und kleiner Großstädte in Deutschland, die Unna über Jahrzehnte hatte, ist in Gefahr verloren zu gehen, weil durch das Fehlen von kulturfachlich ausgebildetem Personal neue profilbildende und überregional ausstrahlende Vorhaben kaum noch möglich sind. Es gelingt weitgehend noch, die kulturelle Grundversorgung zu sichern, notwendige Innovationen und Weiterentwicklungen entstehen nicht mehr. Die Stadteilkulturarbeit ist weitgehend zum Erliegen gekommen. Das Hellweg-Museum erfüllt nicht die Mindestanforderungen, die für eine Stadt mit der Geschichte und Größe Unnas notwendig sind. Die wichtige Verbindung von Kultur und Schule kann – mit Ausnahme des Kulturrucksackprojektes – nicht entwickelt werden. Die notwendigen Ressourcen, um das Lindenquartier als Kern für Kultur und Kreativität und für die Stadtentwicklung zu erhalten und weiterzuentwickeln, sind nicht ausreichend vorhanden.

In dieser Situation sind wichtige Ziele für Stadtentwicklung und Kulturentwicklung nicht zu erreichen. Es droht ein Verlust an Standortattraktivität in einer Zeit, in der die Standortattraktivität durch Kultur gesteigert werden muss, um im Standortwettbewerb erfolgreich sein zu können.

Zurzeit zehrt die Stadt bei Anträgen für Fördermittel noch von ihrem guten kulturpolitischen Ruf und gewinnt noch in erstaunlichem Ausmaß Projektmittel, die der Stadt insgesamt zugutekommen.



**Drittmittelakquisition im Kulturbereich Unna**

Programm/Projekt	2011		2012		2013		2014	
	Eigenmittel	Eingeworbene Drittmittel	Eigenmittel	Eingeworbene Drittmittel	Eigenmittel	Eingeworbene Drittmittel	Eigenmittel	Eingeworbene Drittmittel
Mord am Hellweg, biennial	1.000	45.000	8.000	440.000	6.000	40.000	8.000	354.000
Ankerpunkt/ Route der Industriekultur/ Kreativquartier	5.000	20.000	–	–	4.200	38.000	–	–
ExtraSchicht	2.500	5.000	4.000	4.600	–	39.000	–	–
!SING – Day of Song (biennial)	–	–	4.500	5.000	–	–	–	–
Kulturrucksack NRW	–	–	–	18.000	–	14.000	–	–
FatPIGtures Jugendfilmprojekt (biennial)	5.000	13.400	–	–	10.000	20.000	–	–
Int. Komponistinnenbibliothek	–	10.000	–	10.000	–	15.000	–	–
Konzert der Neuen Philharmonie Westfalen	5.000	10.000	6.500	9.500	7.000	13.000	–	–
Sommerprogramm „Donnerstags...“	24.000	3.000	20.000	–	35.000	4.750	–	–
Stolpersteine (Archiv)	–	4.800	–	5.600	–	240	–	–
Seseke ÜWG	–	–	–	–	12.000	22.000	–	–
<b>Summe</b>	<b>42.500</b>	<b>111.200</b>	<b>43.000</b>	<b>492.700</b>	<b>74.200</b>	<b>205.990</b>		

Dieses Ansehen und die Möglichkeit, weiterhin erhebliche Drittmittel für Unna zu gewinnen, sind in Gefahr verloren zu gehen. Es wird auch daher dringend empfohlen, die Stelle von Frau Bergmann-Budde wieder mit einer Kulturfachperson zu besetzen.

**Stellenplan**

Durch den Wegfall von Stellen und durch das Fehlen kulturfachlicher Kompetenzen hat sich die Arbeit des Bereiches Kultur verdichtet. Einige Aufgaben sind hinzugekommen. Eine Reihe von Aufgaben kann nicht mehr im erforderlichen Umfang und der fachlichen Qualität durchgeführt werden.

Einige Stellen (Krauß, Heine, Bergmann-Budde, Schmidt) sind unter Berücksichtigung der fachlichen Vorbildung und der Aufgabenerfüllung – auch im Vergleich mit Kulturverwaltungen vergleichbarer Kommunen – zu niedrig eingestuft. Das kann in Zukunft auch dazu führen, dass Fachpersonal Stellenangebote in anderen Städten annimmt. In nächster Zeit wird es altersbedingt zu einer starken Fluktuation auf Fachstellen im Kulturbereich kommen.

Wenn die Potentiale des Medienkunstraumes richtig genutzt werden sollen, sollte die Stelle von Herrn Schmidt auf eine volle Stelle erweitert werden.

### **Leistungsbestandteile mit überregionaler Wirkung**

#### **Internationales Lichtkunstzentrum**

Das internationale Lichtkunstzentrum ist der wichtigste Leistungsbestandteil der Kulturarbeit, mit dem Unna national und international bekannt werden kann. Es ist erstaunlich, dass es einem solchen Spezialmuseum in Unna gelingt, im Jahr 25.000 Besucher aus der Region, aus NRW, aus ganz Deutschland und der Welt zu gewinnen. Eine weitere Steigerung der Besucherzahlen ist zu erwarten. Üblicherweise wäre ein solches Museum in öffentlicher Trägerschaft. Die in Unna gewählte Lösung einer Vereinsträgerschaft hat Chancen, birgt aber auch erhebliche Risiken. Das Lichtkunstzentrum hat einen besonders wichtigen Stellenwert für die Zukunft der Stadt, wenn diese sich entscheidet, Unna als eine Stadt der Künste, der Kultur und der Kreativitätswirtschaft zu entwickeln. Die Stadt und der Kreis sollten gemeinsam – im Sinne des Subsidiaritätsprinzips – die Erhaltung und Weiterentwicklung des Lichtkunstzentrums sichern. Da, wo Drittmittel, Sponsoring und privates Engagement nicht dafür ausreichen, müssen sie mit erhöhten Zuschüssen unterstützen.

Der Umwegnutzen des Lichtkunstzentrums für Stadtmarketing, Hotel, Gastronomie und Einzelhandel ist hoch.

Damit das Lichtkunstzentrum seine optimale Wirksamkeit erreichen kann, muss auch das Umfeld als Kulturquartier sehr attraktiv sein. Das Lichtkunstzentrum sollte nicht nur als Solitär sondern auch als Element einer interessanten und attraktiven Kulturlandschaft wahrgenommen werden. Zurzeit ist die dafür notwendige Attraktivität und Strahlkraft des Lindenquartiers gefährdet.

Der IPunkt als Anlauf- und Servicestelle des Lichtkunstzentrums entspricht in seiner räumlichen Ästhetik und Funktionalität nicht den notwendigen Ansprüchen. Er sollte hell und transparent sein und ein anspruchsvolles Museums-Shopangebot bieten, das thematisch auf die Lichtkunst ausgerichtet ist. Schön wäre es, wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des IPunktes und des Lichtkunstzentrums sich darauf verständigen könnten, einheitliche Dienstkleidung zu tragen.

**Besucherstatistik Internationales Lichtkunstzentrum**

Monate	Stadt Unna	Kreis Unna	Ruhrgebiet	NRW	Deutschland	Ausland	So-Fü	Gästef.	Kinder / Familienf.	öffentl. Veranst.	V-Raum-Veranst.	Licht Linien / Sonntag	Monatssumme	öffentl. Fü ges.	Summe GESAMT	Was?
Januar	36	99	309	213	45	111	316	66	242	0	0	26	1463	813	1463	
Februar	103	180	400	339	96	103	295	38	139	30	0	56	1779	1221	1779	Themenabend
März	117	204	720	504	189	172	379	63	146	250	0	57	2801	1906	2801	Reflexions, Themenabend
April	105	164	445	358	148	104	335	10	87	0	200	38	1994	1324	1994	
Mai	45	141	459	331	109	158	201	41	116	75	300		1976	1243	1976	
Juni	36	80	234	215	57	87	465	67	324	0	0		1565	709	1565	
Juli	21	72	205	180	42	112	367	31	314	4000	0		5344	632	5.344	
August	50	107	401	240	95	175	94	29	97	43	0		1331	1068	1.331	
September	38	94	233	155	72	80	270	22	178	150	110		1402	672	1402	Eröffnung WDCE
Oktober	20	101	387	281	4	111	465	66	55	115	250		1855	904	1855	
November	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	
Dezember	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	
Gesamt	571	1242	3793	2816	857	1213	3187	433	1698	4663	860	177	21510	10492	21510	

Der städtische Zuschussbedarf inkl. der anteiligen Personalkosten bewegt sich zwischen 132.000 € und 148.000 €.

### **Mord am Hellweg**

Das zweijährig stattfindende europäische Krimifestival „Mord am Hellweg“ ist auch für den internationalen Bekanntheitsgrad der Kreisstadt Unna von Bedeutung. Es vernetzt 22 Städte und Kommunen zu einem gemeinsamen Thema.

Mord am Hellweg ist Europas größtes internationales Krimi-Festival und wird seit 2002 als Biennale veranstaltet. Die Projektleitung nehmen das Westfälische Literaturbüro in Unna e. V. und die Kreisstadt Unna, Kulturbetriebe, Bereich Kultur gemeinsam wahr. Das Festival ist ein Projekt der Kulturregion Hellweg. „Mord am Hellweg“ findet alle zwei Jahre im Herbst von September bis November statt. Ein wichtiger Bestandteil von „Mord am Hellweg“ ist die Krimi-Anthologie, die für das Festival mit exklusiven Auftrags-Geschichten zusammengestellt wird. Im Rahmen des Festivals wird zudem seit 2008 der Europäische Preis für Kriminalliteratur (Ripper Award) ausgelobt.

Der Zuschussbedarf auf ein Jahr gerechnet liegt biennal zwischen 10.000 € und 12.000 €.

Der durch das Festival entstehende Umwegnutzen und die überregionale und internationale Marketingwirkung werden mit einem vergleichbar geringen Mitteleinsatz erreicht.

**Hellweg – ein Lichtweg** ist ein modulares, erweiterbares Kulturprojekt eines Städtenetzwerkes von 10 Städten in der Hellweg-Region. Es führt seit seiner Gründung im Jahr 2002 bereits realisierte, in ihrer Ausführung begriffene und geplante lichtkünstlerische Einzelprojekte zu einem identitätsstiftenden Ganzen zusammen. Unter der künstlerischen Gesamtleitung von Matthias Wagner K, Berlin, werden darüber hinaus jedes Jahr neue Werke der Lichtkunst von national und international renommierten Künstlern und Künstlerinnen realisiert.

Das Kulturprojekt *Hellweg – ein Lichtweg*, zu dem als Nukleus insbesondere das Zentrum für Internationale Lichtkunst in Unna gehört, schafft eine einzigartige öffentliche Plattform für die Lichtkunst in Nordrhein-Westfalen.

Der Zuschussbedarf von ca. 4.300 € ist eine sinnvolle Investition für die überregional wirkende Attraktivität.

### **Internationale Komponistinnenbibliothek**

Die Internationale Komponistinnenbibliothek hat das Potential zu einer überregionalen und nationalen Ausstrahlung. Sie könnte auch zu einem europäischen Projekt erweitert werden. Zurzeit wird die Sammlung nicht mehr durch Fachpersonal betreut. Die Stelle wurde gestrichen. Es findet eine durch eine Stiftung finanzierte Konzertreihe statt.

Die Entwicklung der Internationalen Komponistinnenbibliothek mit nationaler oder gar internationaler Wirkung übersteigt die Möglichkeiten der Stadt Unna. Der in Vorbereitung befindliche Weg zu einer Kooperation mit einer Hochschule und dem in seiner Existenz bedrohten *Archiv Frau und Musik* in Frankfurt ist sinnvoll. Dafür sind allerdings erhebliche Mittel erforderlich. Sie sollten bei Stiftungen – besonders die Kulturstiftung der

Länder und die Bundeskulturstiftung könnten dafür ansprechbar sein – eingeworben werden. In einem zweiten Schritt könnte der Versuch unternommen werden, daraus ein europäisches Kooperationsprojekt zu machen.

## **Unverzichtbare Leistungen der kulturellen Grundversorgung**

### **Richtlinienförderung und sonstige Förderung**

Die Stadt wendet in der Richtlinienförderung rund 260.000 € auf. Für die sonstige Förderung werden etwa 15.000 € Fördermittel eingesetzt. Der Personalaufwand dafür beträgt etwa 7.000 €. Mit der Richtlinienförderung werden die Lindenbrauerei, das Theater „Narrenschiff“ und weitere in der Kulturarbeit tätige Vereine gefördert. Mit der sonstigen Förderung werden unterschiedliche, wechselnde Vorhaben gefördert. Mit den Förderbeträgen wird eine vielfach größere finanzielle und ehrenamtliche Kulturarbeit möglich. Es wäre wünschenswert, mehr Geld für die sonstige Förderung einzusetzen. Sie ist das „Spielbein“ der Kulturförderung.

### **Beratung und Akquise Drittmittel**

Eine unverzichtbare Leistung des Kulturbereiches ist die Beratung und Förderung der Kulturschaffenden und 49 Kulturvereine mit über 2000 Mitgliedern. Der Erfolg und die Vielfalt ehrenamtlicher Kulturarbeit in ihren vielen Facetten sind davon abhängig, dass ein fachlicher Kern für Beratung und Förderung vorhanden ist. Dies muss auf jeden Fall gesichert sein.

Ein weiteres wichtiges Feld ist die Akquise von Drittmitteln für Kulturprojekte in Unna. Dabei ist der Kulturbereich sehr erfolgreich. Es wird ein Mehrfaches der eigenen Projektmittel eingeworben – im Jahr 2013 130.000 €.

Für beide Aufgabenbereiche entstehen Personalkosten von 48.000 €. Der Erhalt dieser fachlichen und quantitativen Kapazitäten ist sehr wichtig.

### **Schule und Kultur – kulturelle Bildung als Querschnittsaufgabe**

Die Optimierung der Entwicklungspotentiale von Kindern und Jugendlichen ist ein weiterer unverzichtbarer Bestandteil für die Zukunftsfähigkeit einer Stadt. Sie bestimmt die Standortqualität für Familien mit Kindern, stärkt die Qualität des Zusammenlebens, ermöglicht die Gewinnung junger, qualifizierter Arbeitskräfte und verbessert die Chancen, dass junge Menschen nach Studium und beruflicher Tätigkeit von außerhalb nach Unna zurückkehren.

Mit dem „Gesamtkonzept Kulturelle Bildung“ 2007 verfolgt die Stadt Unna folgende Leitziele: **Ganzheitliche Bildung mit Kunst und Kultur als Leitziel kommunaler Gestaltung:** Bildung ist mehr als Schule und Schule ist mehr als PISA! Dem kommunalen Gesamtkonzept der Stadt Unna

liegt ein umfassender Bildungsbegriff zu Grunde, der formelle, non-formelle und informelle Bildungsdimensionen berücksichtigt. Die intensive Auseinandersetzung mit Kunst und Kultur gilt in diesem Sinne als unverzichtbarer Bestandteil der menschlichen Bildungsbiographie.

**Kulturelle Bildung als dauerhafte Querschnittsaufgabe:** Strategisches Ziel für die Umsetzung des ganzheitlichen Bildungskonzeptes ist die Schaffung einer kommunalen Bildungslandschaft, die die Fachbereiche Jugend, Kultur und Schule in einen sinnvollen Gesamtzusammenhang bringt. Es gilt, vorhandene Bildungsangebote zu vernetzen, strukturell in der Kommune zu verankern und qualitativ wie quantitativ weiterzuentwickeln. Das Gesamtkonzept soll Rahmenbedingungen für ein kooperatives „Netzwerk Kulturelle Bildung“ bieten, das den Fachaustausch und die Verzahnung aller beteiligten Institutionen und Akteure in Unna ermöglicht.

**Auf- und Ausbau kultureller Angebote an Schulen:** Ganztagsbildung in Unna bedeutet mehr als Betreuung am Nachmittag: Im Rahmen des Netzwerkes sollen die Schulen verstärkt Gelegenheit erhalten, sich für außerschulische Angebote zu öffnen, Kunst und Kultur in Unterricht und Ganztags zu implementieren, KünstlerInnen in den Schulen und SchülerInnen und LehrerInnen gleichermaßen an nicht-schulischen Bildungsorten agieren zu lassen.

**Öffnung der Kultur- und Bildungseinrichtungen für die Lebenswelten der Kinder und Jugendlichen:** Nicht nur Schulen öffnen sich für kulturelle Bildung, ebenso werden die Kultur- und Bildungseinrichtungen in ihrer Öffnung für Kinder und Jugendliche unterstützt. Dabei gilt es, alters- wie zeitgemäß an die Lern- und Lebenswelten junger Menschen anzuknüpfen und sie für die künstlerische Auseinandersetzung zu begeistern.

Mit Förderung des Landes hat Unna zwei mal zwei Jahre von 2005 bis 2009 die Servicestelle Kultur und Schule erfolgreich nutzen können. Der Versuch, diese Aufgaben nach Auslaufen der Förderung durch FSJ-Stelle weiterführen zu können, war nicht ausreichend erfolgreich. Zurzeit wird sehr erfolgreich nur noch das Kulturrucksackprojekt mit Landesförderung durchgeführt. Die Drittmittel decken den Sachaufwand und etwa die Hälfte der Personalkosten.

Die Vernetzung der vielen in Unna vorhandenen Potentiale in der Kinder- und Jugendkultur und in den Schulen ist für die Zukunftsfähigkeit und Standortqualität von großer Bedeutung. Es wird empfohlen, dauerhaft eine Koordinierungsstelle *Kultur und Schule* im Kulturbereich einzurichten. Personalkosten pro Jahr ca. 50.000 €.

## Hellwegmuseum

### Standortbestimmung

Das Hellwegmuseum ist der Ort, an dem die Geschichte der Stadt Unna durch Sammlung, Bewahrung, Erklärung und Präsentation von Objekten, Bildern und Dokumenten in Erinnerung gehalten wird. Dies ist wichtiger Bestandteil bürgerschaftlichen Bewusstseins, bürgerschaftlicher Identität

und Informationsquelle für die Beziehungen der eigenen Geschichte zum Verständnis der Gegenwart und zum Nachdenken über die Zukunft. Das Museum kann auch über die eigene Stadt hinaus die Geschichte des Hellweges darstellen.

### **Zustand**

Das Hellwegmuseum genügt mit seiner räumlichen Situation, der Ausstellungskonzeption und der Personalausstattung nicht den Mindestanforderungen, die eine Stadt wie Unna erfüllen müsste. Der Sonderausstellungsraum ist zu klein und sowohl von der klimatischen und technischen Ausstattung wie auch dem baulichen Zustand für die meisten Ausstellungsvorhaben nicht geeignet. Die Dauerausstellung entspricht in weiten Teilen nicht den zeitgemäßen fachlichen Ansprüchen und Erwartungen des Publikums. Lediglich die Gestaltung Goldschatz erfüllt zeitgemäße Anforderungen und zeigt, wie sich die Ausstellungskonzeption verändern müsste. Die Geschichte des Hellweges wird völlig unzureichend präsentiert, obwohl dies ein Themenkomplex ist, der regionales und überregionales Interesse wecken könnte. Eine angemessene Präsentation beider Themenkomplexe – Stadtgeschichte und Geschichte des Hellweges – ist in dem Museumsgebäude nicht möglich. Die Darstellung der Geschichte des Hellweges würde eine neue räumliche Lösung erfordern. Die Personalausstattung (wissenschaftliche Museumsleitung mit 25 Stunden und 19,5 Stunden für Teilzeitkräfte für Aufsicht und Büro) ist viel zu gering. Die Museumsleitung kann nur geringe Arbeitszeitanteile für fachliche Museumsaufgaben einsetzen, weil sie mit einer Vielzahl kleiner Verwaltungs- und Managementaufgaben belastet ist (z. B. Terminvereinbarung für Kindergeburtstage), die zu einer unproduktiven Zerstückelung des Zeiteinsatzes führen. Dadurch wird eine fachliche Weiterentwicklung auf konzeptioneller Ebene fast unmöglich. Das Museum bietet Führungen gegen Entgelt mit freiberuflichen Fachleuten an. Auch Schulklassen müssen die Führung bezahlen. Die Führungstermine und Führungsangebote werden direkt durch das Museum kommuniziert und angeboten. Angebot und Buchung erfolgen nicht durch den I-Punkt.

Erfreulich ist, dass die Stadt dabei ist, eine angemessene Depotlösung zu schaffen, dass eine digitalisierte Erfassung der Museumsbestände durchgeführt wird. Damit wird die wichtige Sicherung und Erfassung der Museumsobjekte erreicht. Es gibt freien Eintritt in das Museum. Auch die Förderung der museumspädagogischen Angebote durch die Sparkasse unterstützt die Museumsarbeit. Ohne den sehr aktiven Förderverein des Hellwegmuseums wäre die Museumssituation in Unna noch wesentlich problematischer.

### **Empfehlungen**

Das Museum sollte stärker im bürgerschaftlichen Bewusstsein und in der Stadtöffentlichkeit verankert werden. Alle Schülerinnen und Schüler sollten die Möglichkeit haben, mindestens zweimal in ihrer Schulzeit das Museum mit ihrer Schulklasse kostenlos mit einer Führung zu besuchen. Dazu sollte mit den Schulen geklärt werden, wann die Themen der Stadtgeschichte im Unterricht aufgegriffen werden. Die Führungskosten sollten zusätzlich im städtischen Budget eingestellt werden. Möglicherweise gelingt es aber jeweils für ein Jahr, dass ein Sponsor die Unnaer Schulklassen zu den Führungen einlädt.

Schaffung einer zusätzlichen halben Wissenschaftlerstelle – erst einmal auf drei Jahre befristet – Kosten pro Jahr ca. 30.000 €. Diese Person soll 1 bis 2 Sonderausstellungen mit Bezug auf die Unnaer Stadtgeschichte konzipieren und organisieren und 2 bis 3 Ausstellungsvitrinen (Rathaus, Sparkasse, Stadtbibliothek, andere stark frequentierte Orte) im 2- bis 3-maligen Wechsel pro Jahr gestalten. Damit kann immer wieder mit einzelnen Exponaten das Interesse an der eigenen Geschichte und am Museum geweckt werden.

Sonderausstellungen mit Bezug auf die Stadtgeschichte finden in der Regel großes Interesse in der Stadtbevölkerung. Ziel muss es sein, für jede der Sonderausstellungen einen Hauptsponsor/Hauptmäzen zu finden, der diese Sonderausstellung mit seinem Namen verbindet (Jubiläum, runder Geburtstag, besonders glückliches Ereignis im Leben, „Rettung aus Seenot“) und maßgeblich finanziert. Dafür müssen Vorreiter und Beispielgeber gewonnen werden. Dadurch soll auch mindestens eine Teilfinanzierung der Stelle erreicht werden. Innerhalb dieser drei Jahre sollte es gelingen, wesentliche Kostenanteile über Mäzene und Sponsoren zu erhalten.

Für Verwaltungsaufgaben und Management sollte eine ehrenamtliche Verwaltungsleitung mit Verwaltungs-/Managementenerfahrungen gewonnen werden. Die Verwaltungsleitung muss Hausrecht erhalten. Das Management von Kindergeburtstagen, evtl. auch von privaten Feiern sollte durch den Förderverein erfolgen. Die Terminplanung muss elektronisch erfolgen.

Das Museum sollte in Kooperation mit Schulen Schülerinnen und Schüler als Stadt- und MuseumsführerInnen ausbilden und sie einsetzen.

Museumführungen sollten auch über den I-Punkt angeboten und gebucht werden können, versuchsweise erst einmal in den Ferien- und Touristenzeiten. Das Ausfallrisiko, das durch Honorarkosten entstehen kann, die nicht durch Teilnahmegebühren abgedeckt werden, sollte im Budget zusätzlich getragen werden.

### **Stadtarchiv**

Das Stadtarchiv ist kommunale Pflichtaufgabe. Es ist eine interessante und in Zusammenarbeit mit Schulen erweiterbare Projektarbeit mit jungen Menschen. Das Projekt *Stolpersteine* gehört zu den wichtigen neuen Aufgaben des Stadtarchivs.

Der Zuschussbedarf inkl. Projektarbeit beträgt 100.000 €.

### **Theater-Abos**

Die Theaterabonnements sind eine Erfolgsgeschichte in der Arbeit des Kulturbereiches. Sie haben großen Zuspruch und erreichen fast eine Vollkostendeckung. Für eine Stadt ohne eigenes Theater wird dieses Angebot sehr gut und erfolgreich durchgeführt.



Das Kindertheater-ABO ist ein wichtiges Kulturangebot für Kinder, das sie neben der Theaterarbeit in Schulen und in der Jugendkunstschule an die Theaterkultur heranführt. Es wäre schön, wenn das Angebot in Zusammenarbeit mit dem Theater „Narrenschiff“ und in der Lindenbrauerei um kleinere Theaterangebote ergänzt werden könnte.

Empfehlung: Die Theaterreihe in das „Kühlschiff“ der Lindenbrauerei verlagern, um dort die Angebote für Familien und Kinder zu verstärken.

Das würde zu Einnahmeverlusten bei der Stadthalle führen, wenn frei werdende Termine nicht vermietet werden können. Es würde die Mieteinnahmen der Lindenbrauerei erhöhen.

Die Theater/Schauspielreihe ist ein wichtiges, erfolgreiches Angebot für Theaterinteressierte, das wachsend positive Deckungsbeiträge erreicht, inkl. Personalkosten 2013 ca. + 14.000 €.

Die Vormiete DO/BO, die den Abonnenten neue interessante Theatereindrücke in Dortmund und Bochum verschafft, hat einen geringen Zuschussbedarf, inkl. Personalkosten ca. 3.500 €.

## **Bildende Kunst**

Der Leistungsbereich bildende Kunst umfasst folgende Aufgaben:

- Betreuung der Kunstwerke im öffentlichen Raum, Seseke-Projekt, städteübergreifend
- Zuschussbedarf 22.000 €, nach Zuschuss Lippeverband 20.000 €
- ZIB-Galerie in Kooperation mit VHS, Zuschussbedarf 2.200 €
- Rathausgalerie, Zuschussbedarf 3.500 €
- Betreuung des Kunstvereins
- Kooperationen mit Kunstförderer e. V.
- Stiftungen (z. B. Carlernst Kürten)
- Publikation Kataloge (Buschulte, Baron)

Es fehlt fachliche Personalkapazität für bildende Kunst.

Zusätzliche Mittel für größere Ausstellungsprojekte, selbstorganisierte Dauerausstellungsmöglichkeiten/Produzentengalerie für die KünstlerInnen aus Stadt und Region wären wünschenswert.

## Sommerprogramme

Die Sommerprogramme – umsonst und draußen – sind ein wichtiges und attraktives Kultursommerangebot für Gäste und für alle Bürgerinnen und Bürger ohne ökonomische und soziale Barrieren. Sie sind Ort für experimentelle Produktionen und haben Potential für Innovationen.

Ein Programm wird vom Bereich Kultur herausgegeben, ist programmatisch vielfältig und beinhaltet auch Beiträge von Kooperationspartnern. Die Reihe „Donnerstags im Sommer“ ist eine Kooperation der Kulturbetriebe und der Lindenbrauerei. Erstere setzen einen programmatischen Schwerpunkt im Bereich des Straßentheaters, letztere macht vor allem Open-Air-Konzertangebote. Hohe Kosten bei großen Straßentheaterproduktionen liegen am hohen technischen und personellen Aufwand. Dafür bieten diese Formate sehr eigene, hohe ästhetische Qualitäten. Auch die Klassik-Open-Airs mit der Neuen Philharmonie Westfalen sind kostenintensiv, bieten aber auch eine attraktive, niederschwellige und populäre Vermittlungsform klassischer Musik.

Der Zuschussbedarf inkl. Personalkosten ist – abhängig von Drittmitteln schwankend – zwischen 37.000 € und 69.000 €. Im Jahr 2013 wurden erhebliche Drittmittel in Höhe von 29.000 € eingeworben.

## Kultur im Stadtteil

In der Stadteilkulturarbeit können durch Personalmangel kaum Aktivitäten entwickelt werden. Diese Kulturarbeit ist wichtig für den Zusammenhalt von Kernstadt und Stadtteilen. Es besteht ein Zusammenhang zur Stärkung und Entwicklung des ehrenamtlichen Engagements.

Der Zuschussbedarf zurzeit inkl. Personalkosten beträgt 5.400 €. Die Arbeit sollte wieder ausgebaut werden, evtl. in Kooperation mit der Lindenbrauerei und der Einbindung von Personalkapazitäten, die dort frei werden.

## ExtraSchicht

ExtraSchicht ist ein eintägiges Kulturfest an ausgewählten Standorten des Ruhrgebietes – auch unter dem Namen **Nacht der Industriekultur** bekannt. Der Ankerpunkt Lindenbrauerei/Lindenplatzkreativquartier ist eine wichtige, die östlichste Station des Ruhrgebietes. Sie zieht überregionales Publikum an.

Diese touristische Attraktion bewirkt mit einem geringen Zuschussbedarf eine interessante Wirkung. Der Zuschussbedarf ist schwankend – abhängig von Programmgestaltung und Drittmitteln – im Jahr 2013 3.800 €.

### **Ankerpunkt/Kreativquartier**

Der Ankerpunkt und sein Umfeld sind wichtig für die Entwicklung des Kreativquartiers Lindenplatz und das Umfeld des Internationalen Lichtkunstzentrums. Er hat wichtiges Stadtentwicklungspotential.

Der städtische Zuschussbedarf beträgt ca. 13.000 €, als Landesmittel wurden 38.000 € eingeworben.

Wünschenswert wäre, mehr Personalkapazität für die Stärkung des Kreativquartiers einsetzen zu können.

### **Medienkunstraum**

Der Medienkunstraum ist ein ungewöhnliches Angebot, das besonders interessant für die Medienarbeit mit jungen Menschen ist. Er hat in der starken Veränderung der Medienwelt eine wichtige Funktion. Die Raum- und Technikpotentiale werden wegen mangelnder Personalkapazität nicht ausgeschöpft. Er hat eine Sonderstellung im Kulturrucksackprojekt, Motor FatPIGtures – Filmprojekt.

Der Zuschussbedarf ist schwankend zwischen 18.000 € und 34.000 €, abhängig von teilweise umfangreichen Drittmitteln, die im Rahmen von FatPIGtures – Filmprojekt fließen.

Es ist wünschenswert, mehr Personalkosten für die Arbeit bereitzustellen.

### **I-Punkt**

Der I-Punkt ist eine auch für andere Kommunen beispielhaft sehr gute Zusammenführung von Bürgerinformation, Tourismusinformation, Kartenvorverkauf, Artikelverkauf und Serviceleistungen für VHS und Lichtkunstzentrum.

Er sollte als Anlauf- und Servicestelle für das ZiB räumlich und ästhetisch verbessert werden und die Funktion auch als Museumsshop für das Internationale Lichtkunstzentrum anspruchsvoll erfüllen. Der Handlungsspielraum für Stadtmarketing und Stadttourismus sollte erweitert werden.

Er könnte Ort für das Tagungs- und Kongressmarketing werden.

Der Zuschussbedarf beträgt ca. 80.000 €.

Zur verbesserten Information für Touristen und Bürgerinnen und Bürger sollte der I-Punkt über Bildtelefone/Infosäulen am Rathauseingang und am Bahnhof erreicht werden können.

### Entwicklung der Zahlen für den Kulturbereich auf Basis der Leistungsbestandteile

Leistungsbestandteile	Jahresergebnisse der Leistungsbestandteile		
	Ist	Ist	Ist
	2011	2012	bis 12.11.2013
	T€	T€	T€
<b>Kulturbereich der Stadt Unna</b>	<b>-951</b>	<b>-1.037</b>	<b>-1.076</b>
Beratungsleistungen + <u>Drittmittele</u> rause	-100	-103	-84
Richtlinienförderung	-258	-261	-395
Sonstige Förderung	-20	-14	-17
Hellweg-Museum	-84	-100	-72
I-Punkt gesamt	-61	-83	-67
Veranstaltungen, Ausstellungen und Projekte	-16	-14	-14
Kindertheater	-12	-13	-11
Theater/Schauspielreihe	-6	6	14
Vormiete DO/BO	-3	-3	-2
Donnerstags im Stadtgarten	-40	-27	-47
Open-Air-Kino	-6	0	0
Kultur im Stadtteil	-5	-6	-5
Sonstige Sommerprogramme	-18	-22	-9
Mord am Hellweg + Literaturprogramm	-22	-52	-21
ExtraSchicht	-11	-11	-4
Hellweg ein Lichtweg	-5	-7	-4
Schule und Kultur	-2	-6	-9
Kunst und Medien	-19	-19	-22
ZIB-Galerie	-2	-2	-2
Rathausgalerie	-5	-5	-4
Kunst im öffentlichen Raum, Betreuung der Kunstobjekte	-13	-27	-22
Serviceleistungen für Lichtkunst	-132	-148	-142
Komponistinnen-Bibliothek	3	9	-17
Medienkunstraum	-34	-30	-18
Ausstellungen und Kunstobjekte	-3	-3	-2
Archiv/Stolpersteine	-80	-96	-100

## **9. Informationen, die Grundlage des Gutachtens sind**

### **Gespräche**

- Bürgermeister Herr Kolter
- Kämmerer Herr Mölle
- Dezernent Herr Kornatz
- Beteiligungsmanagement Frau Westebbe, Herr Habbes
- Immobilienmanagement Herr Hackbarth
- Fachbereich Jugend Herr Edelkötter
- Bereichsleitung Kultur Frau Krauß
- Hellweg-Museum Frau Dr. Olmer
- Geschäftsführerin Lindenbrauerei Frau Ranft
- Bereichsleitung Weiterbildung Frau Weißenberg
- Internationales Lichtkunstzentrum Herr Jaspers
- Verwaltungsleiter ZiB Herr Sprigade
- Fast alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der drei Organisationen
- GF Werkstatt e. V. Herr Dörmann, Herr Klütting
- Forum Generationen Unna: Herr Dr. Frischkopf, Herr Prof. Dunker, Herr Eichhorst, Herr Schumacher

### **Besuche**

- Lindenbrauerei: Besuche verschiedener Veranstaltungen und des „Schalander“ an mehreren Wochentagen, teilweise unerkannt
- Stadthalle, ZiB, Gebäude, Hellweg-Museum, Werkstatt am Platz der Kulturen

### **Veröffentlichungen**

- Haushalt 2013/14
- Beteiligungsberichte 2009-2012
- Konzept Innenstadt 2020
- Standortbestimmung KBU/ZiB 2011 + Ratsvorlage

- Formblätter f. Arbeitsaufträge Standortbestimmung
- Dokumentation der Demographie-Workshops
- Bereich Stadthalle Unna – Gesellschaft für Veranstaltungen und Marketing mbH
  - Betriebswirtschaftliche Auswertungen für die Bereiche Stadthalle, Außenveranstaltungen und Stadtmarketing für die Geschäftsjahre 2010, 2011 und 2012 vom 30.10.2013 (Druckdatum)
  - Auszug aus dem Wirtschaftsplan für die Jahre 2014 bis 2017 aus der Vorlage zur 95. Sitzung der Gesellschafterversammlung der Stadthalle Unna – Gesellschaft für Veranstaltungen und Stadtmarketing mbH am 25. Juni 2013 (Tagesordnungs-Punkt Nr. 5 der Vorlage)
  - Erfolgsplan nach Sparten für das Geschäftsjahr 2013 (Stand 03.12.2012)
- Bereich Kultur und Kommunikationszentrum Lindenbrauerei e. V.
  - Betriebswirtschaftliche Auswertung für den Monat Dezember 2011 einschließlich der kumulierten Werte für 2011 vom 15.03.2012 (Erstellungsdatum)
  - Betriebswirtschaftliche Auswertung für den Monat Dezember 2012 einschließlich der kumulierten Werte für 2012 vom 23.02.2013 (Erstellungsdatum)
  - Wirtschaftsplan für 2013
- Bereich Kultur der Stadt Unna
  - Aufstellung der Stadt Unna mit Aufschlüsselung der Erträge und Aufwendungen nach den vorgegebenen Leistungsbestandteilen für 2011, 2012 und kumuliert für 2013 bis einschließlich 12.11.2013
  - Abschlussbericht Servicestelle Jugend-Kultur-Schule 2010
  - Gesamtkonzept Kulturelle Kinder- und Jugendbildung 2007 + 2009
  - Konzept Kulturrucksackbewerbung 2011, + Auswertung
  - Konzept Kreativquartier Lindenplatz 2007, + Erläuterungsbericht, Leitsystem
  - Programm VHS WS 13/14
  - Parteiprogramme zur Kommunalwahl 2009
  - Stadtmarketinghandbuch
  - Tourismuskonzept Kreis Unna 2002
  - Prüfauftrag: Der Bereich „Kulturelle Bildung“ in der Volkshochschule Unna Fröndenberg Holzwickede und der Jugendkunstschule Unna