



Zürcher
Hochschule
Winterthur

School of Management

Kultur Thurgau

Strategien der Organisation von Kulturförderung

Schlussbericht

Zentrum für Kulturmanagement

Diana Betzler, Dipl. Verw. Wiss. (M.A.)

Bruno Seger, lic.phil.

März 2007

Vorwort

Der Kanton Thurgau verfügt gemessen an seiner begrenzten Grösse und Einwohnerzahl über ein erstaunlich vielfältiges und reichhaltiges Kulturleben. Viele Kulturschaffende sind an einer Vielzahl von Projekten in Musik, Theater, Tanz, Literatur und Kunst mit Begeisterung engagiert. Festivals und Konzerte, Lesungen und Ausstellungen verschaffen den Menschen im Kanton eindrucksvolle kulturelle Erlebnisse und bereichern ihren Alltag. Auch die kulturellen Traditionen des Kantons werden vom kleinen Dorfverein bis hin zu den Museen gepflegt.

Diese Vielfalt und dieser Reichtum würde nicht existieren ohne die engagierte und professionelle Arbeit der kantonalen Kulturförderung und Kulturpflege. Und das Gedeihen der Kultur zeigt, dass hervorragende Aufbauarbeit geleistet wurde.

Ziel dieser Untersuchung ist es nicht, die Leistungen von einzelnen Personen oder Institutionen zu hinterfragen, sondern mittels einer Analyse der Organisationsstrukturen der Kulturförderung und Kulturpflege schlummernde Potentiale zu eruieren und Vorschläge zu deren Freisetzung und Weiterentwicklung zu unterbreiten.

Wir danken allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von Kulturamt, Kulturstiftung, Museen und anderen Kulturinstitutionen für die gute Zusammenarbeit und die spannenden Interviews. Ebenfalls danken wir dem Think Tank Thurgau und Alex Bänninger für die gemeinsame kritische Diskussion unserer Ideen.

Ebenfalls danken wir Christina Schwarz und Franziska Brägger für ihre wertvolle Mitarbeit im Rahmen von Master-Arbeiten für den Abschluss des Master Programms Arts Management der Zürcher Hochschule Winterthur.

Inhaltsverzeichnis

1	Der Auftrag	4
2	Forschungsmodell	5
3	Rahmenbedingungen	7
4	Kantonale Kulturförderung und Kulturpflege heute	11
5	Das Modell: dezentral mit Profil	13
5.1	Grundidee	13
5.2	Institutionen	15
5.2.1	Kulturamt	15
5.2.2	Kulturstiftung	17
5.2.3	Die Kulturkommission	18
5.3	Die Museen	19
5.3.1	Stiftung Ländliche Kultur	20
5.3.2	Kunststiftung	22
5.3.3	Verein Historisches Museum	24
5.3.4	Stiftung Napoleonmuseum	25
5.4	Der Brand: Kultur Thurgau	26
5.5	Rechtsformen	27
5.6	Finanzierung	31
6	Fazit	33
Anhang A	Literaturverzeichnis	35
Anhang B	Dokumente und Berichte	37
Anhang C	Abbildungsverzeichnis	38
Anhang D	Interviews	39
Anhang E	Detailanalyse Kulturamt	40
Anhang F	Detailanalyse Kulturstiftung	46
Anhang G	Detailanalyse der Museen	50
Anhang H	Rechtsformen in der Kultur	67

1 Der Auftrag

Der Think Tank Thurgau beauftragte das Zentrum für Kulturmanagement der Zürcher Hochschule Winterthur damit, die Strukturen von Kulturförderung und Kulturpflege des Kantons Thurgau zu analysieren und neue Formen der Organisation des gesamten Bereichs zu prüfen. Im Besonderen sollen hierbei auch die Empfehlungen des Think Tank Thurgau zur kantonalen Kulturförderung im „Kulturfahrplan Thurgau“ (2004) mitbedacht werden.

Ziel dieser Studie ist es Entwicklungspotentiale der Kulturförderung und Kulturpflege zu eruieren und die organisatorischen Strukturen dieses Bereiches so zu entwickeln, dass diese Potentiale freigesetzt und entwickelt werden können.

Der Auftrag betrifft im Wesentlichen drei Bereiche der Kulturförderung:

- Breitenförderung: Personen, Projekte und Institutionen auf regionaler Ebene
- Spitzenförderung: Personen, Projekte und Institutionen auf kantonomer Ebene
- Kantonale Museen

Alle anderen im Umfeld der kantonalen Kulturpflege oder -förderung situierten Bereiche wie Denkmalpflege, Archäologie, Kantonsbibliothek, Musikschulen usw. werden nicht miteinbezogen.

Ebenso ist die Kulturvermittlung nicht direkter Gegenstand dieser Untersuchung, ist sie doch in erster Linie eine Teilaufgabe, die von den betreffenden Organisationen selbst geleistet werden muss.

2 Forschungsmodell

Nach einer Analyse der vorgegebenen Rahmenbedingungen (rechtliche und strukturelle) werden die bestehenden Strukturen der Organisation von Kulturförderung und Kulturpflege des Kantons aufgrund folgender Kriterien analysiert:

- **Profilierung:**
Wie klar, wie konsistent ist das Profil der Organisationseinheit?
- **Kantonale Auftragserfüllung:**
Kann die Organisation momentan ihren kantonalen Auftrag erfüllen?
- **Ausrichtung an Zielgruppen:**
Welches sind die Zielgruppen der Organisation? Wie korrespondiert das Angebot mit den Zielgruppen?
- **Vernetzung und Kooperation:**
Wie ist die Organisation in ihrer Themenwelt vernetzt?
- **Nachhaltigkeit:**
Wie ist die Organisation positioniert, um auch in Zukunft tragfähig zu sein?
- **Entwicklungspotential:**
Welches Entwicklungspotential birgt die Organisation in sich?

Aus der Organisationsanalyse folgt die Bildung eines Lösungsmodells. Eine kritische Bewertung des Lösungsmodells soll der Entscheidungsfindung dienen.

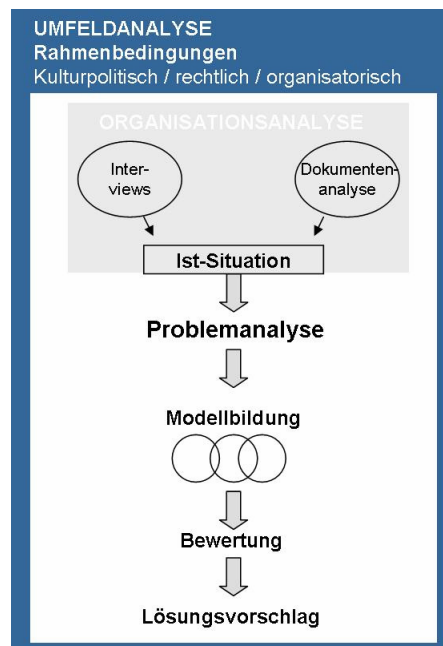


Abbildung 1: Forschungsmodell

Für dieses Projekt wurden am Zentrum für Kulturmanagement im Rahmen des Arts Management Studienganges zwei Diplomarbeiten erstellt, deren Forschungsergebnisse in den Abschlussbericht eingeflossen sind:

- Christina Schwarz 2007: „Wege in die Zukunft. Ein Strategiekonzept für die Museen des Kantons Thurgau“ (Historikerin, Kulturjournalistin)
- Franziska Brägger 2007: „Rechtsformen in der Kultur“ (Juristin, Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Zentrum für Unternehmensrecht, ZHW).

Zur Realisierung des Projektes wurden folgende Methoden eingesetzt:

- Dokumentenanalyse
- 10 Experteninterviews (strukturiert, transkribiert, vgl. Anhang).

3 Rahmenbedingungen

Strukturelle Grundlagen

Der Kanton Thurgau ist geographisch, demographisch und kulturell ein heterogenes Gebiet. Es fehlt dem Kanton – anders als den Nachbarkantonen - ein urbanes Zentrum, dessen Kulturleben in den ganzen Kanton ausstrahlen könnte. Er verfügt traditioneller Weise über eine mehrheitlich ländliche und kleinstädtische Bevölkerung, die sich jedoch zunehmend ergänzt durch urban orientierte Pendler, die ihren Arbeitsplatz in den ausserkantonalen urbanen Zentren haben.¹

Geographische Gegebenheiten, Verkehrsachsen und Verkehrsströme, sowie die Einzugsgebiete der verschiedenen Regionalzentren legen eine Aufteilung des Kantons in fünf Kulturregionen nahe.

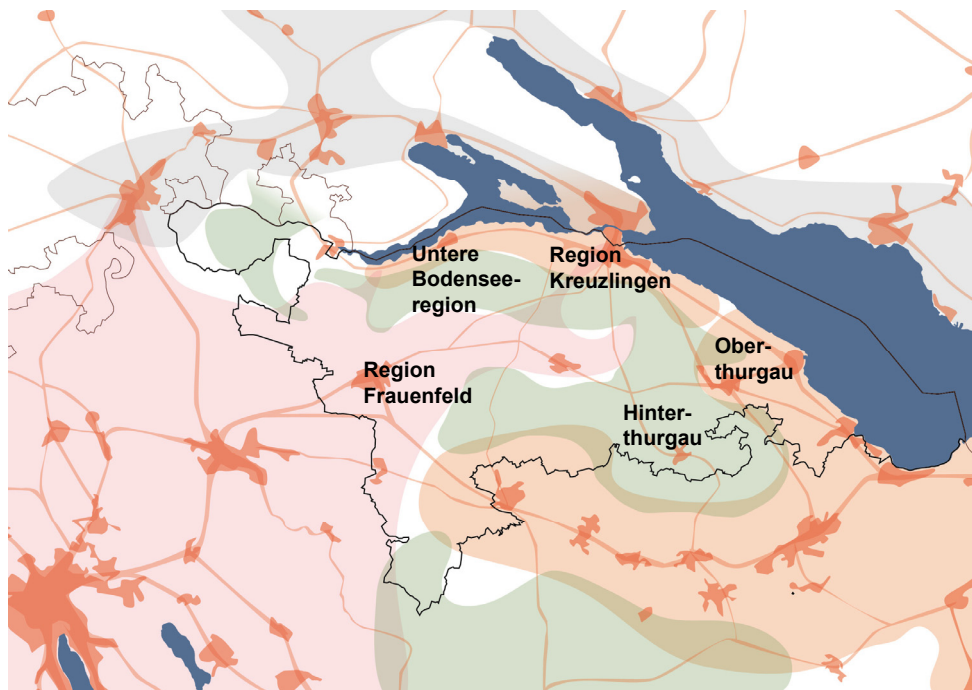


Abbildung 2: Kulturregionen

Quelle: Müller-Inderbizin/Meili 2006.

Die Grenzen dieser Regionen sind fließend, sie werden zudem durch die Anziehung der ausserkantonalen urbanen Zentren wie Winterthur, Zürich, St. Gallen, Schaffhausen überlagert. Die Zentrumslosigkeit, die regionale Separation sowie die Ausrichtung nach verschiedenen urbanen

¹ vgl. Inderbizin/Meili 2006: Zwischenbericht des Projektes „Stille Zonen“ Herbst 2006, ETH Studio Basel, im Auftrag des Think Tank Thurgau.

ausserkantonalen Zentren stellen die Kulturpolitik des Kantons vor besondere Herausforderungen. Als Kulturregionen des Kantons können bezeichnet werden:²

- Oberthurgau
- Untere Bodenseeregion
- Region Kreuzlingen
- Region Frauenfeld
- Hinterthurgau

Rechtliche Grundlagen³

Die Kulturpolitik des Kantons Thurgau stützt sich auf den Kulturauftrag der Kantonsverfassung (§75) und auf das Gesetz über die Kulturförderung und Kulturpflege vom 4. Juli 1993. Mit der „Verordnung des Regierungsrates zum Gesetz über die Kulturförderung und die Kulturpflege“ vom 6. August 2002 wird die Organisation der kantonalen Kulturförderung geregelt.

Die Tätigkeiten des Kantons umfassen damit Kulturförderung, Kulturpflege und Kulturvermittlung. Der Vollzug obliegt dem Departement für Erziehung und Kultur. Kulturamt, Kulturkommission und Kulturstiftung teilen sich dabei die verschiedenen Aufgaben. Dazu können, wie im Fall der Kulturstiftung des Kantons Thurgau, „kulturelle Aufgaben öffentlichen oder privaten Institutionen übertragen“ werden.⁴

Wiederkehrende Beiträge leistet der Kanton nur, „sofern der kulturellen Institution eine mindestens regionale Bedeutung zukommt“.⁵ Unter anderem wird auch festgehalten, dass der Kanton „mit Kulturträgern in der Schweiz und im Ausland“ zusammenarbeitet und den „Kulturaustausch mit anderen Kantonen oder den Ländern der Bodenseeregion“ fördert.⁶

² Alternativ dazu nennt René Munz sechs Kulturregionen mit zusätzlich einer Region Mittelthurgau (Weinfeld, Berg, Bürglen); vgl. Interview mit René Munz am 06.09.2006

³ Siehe dazu: www.rechtsbuch.tg.ch und Beilage zum Kulturkonzept 2007 bis 2009: Rechtliche Grundlagen.

⁴ Kantonsverfassung §4

⁵ Gesetz über die Kulturförderung und Kulturpflege, §11/2

⁶ ebd. §3

Der Kanton betreibt folgende dem Kulturamt unterstellte Einrichtungen:⁷

- Historisches Museum
- Naturmuseum
- Napoleonmuseum
- Ittinger Museum
- Kunstmuseum

Die Aufwendungen für die kantonale Kulturpflege werden „aus den allgemeinen Staatsmitteln“ bestritten, zudem können „einmalige Beiträge aus dem Lotteriefonds“ gewährt werden.

Finanzierung

Die jährlichen **Kulturausgaben** des Kantons Thurgau inklusive der Ausgaben des Lotteriefonds beliefen sich in den Jahren 2002 -2005 jeweils auf 21 bis 22 Mio. CHF. Eingeschlossen sind hierbei neben Kulturamt und Kulturstiftung das Staatsarchiv, die Denkmalpflege, das Museum für Archäologie, die Kantonsbibliothek und die Beiträge an die Musikschulen.

Der **Lotteriefonds** finanziert die Kultur insgesamt mit rund 6,1 Mio. CHF. Dazu gehören auch sonstige gemeinnützige Projekte (428'450.- CHF), die Förderung des Parks Arenenberg (500'000.- CHF), die Denkmalpflege (1'600'000.- CHF), eine Entnahme des Kulturamtes (900'000.- CHF), die Förderung kultureller Projekte (1'915'038.- CHF) und die Gelder für die Kulturstiftung (900'000.- CHF).⁸

Auf den **Untersuchungsbereich** dieser Studie, also das Kulturamt (inkl. Museen) und die Kulturstiftung entfallen Ausgaben von 7,6 Mio. CHF, damit weniger als ein Drittel der Gesamtkulturausgaben. Davon sind:

- Förderbeiträge des Lotteriefonds für kulturelle Projekte, die vom Kulturamt verwaltet werden: 1'915'038.- CHF.⁹
- 900'000 - CHF für die Kulturstiftung, ab nächstem Jahr rund 1 Mio.¹⁰
- Staatsbeiträge von 745'300.- CHF, die vor allem in die Förderung von regionalen Kulturinstitutionen fliessen.
- Ausgaben des Kantons für die **Museen** von rund 3,9 Mio. gemäss Planungen im Kulturkonzept 2006.¹¹

⁷ ebd. §9

⁸ vgl. Kulturamt und Museen, Jahresberichte 2006, S.8.

⁹ vgl. Kanton Thurgau 2007: Kulturamt und Museen 2006.

¹⁰ vgl. Interview Steff Rohrbach am 05.09.2006.

¹¹ vgl. Kulturkonzept 2007-2009.

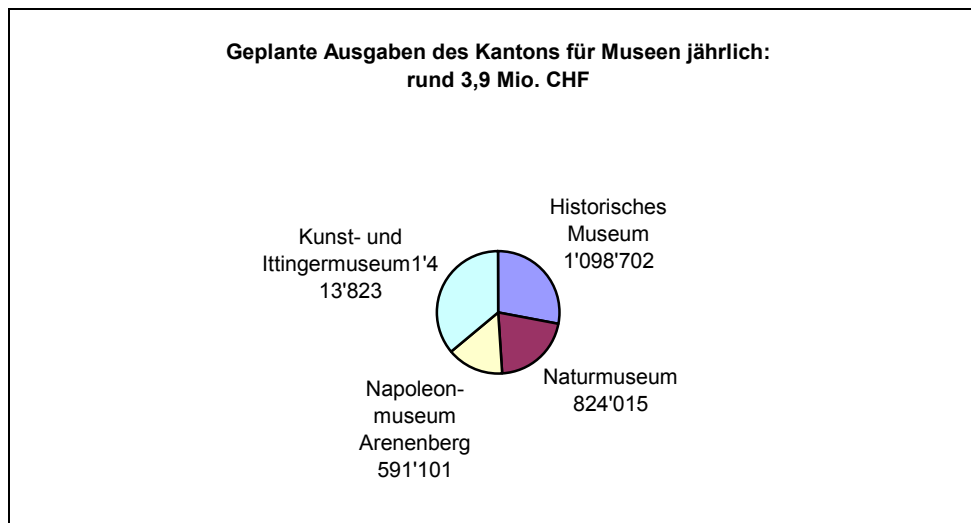


Abbildung 3: Kantonale Ausgaben für die Museen (2007-2009)

Die **Betriebskosten** des Kulturamtes belaufen sich gemäss unseren Schätzungen, basierend auf dem Voranschlag 2007 inklusive der Beiträge des Lotteriefonds für die Gesuchsbearbeitung, auf rund 475'400.- CHF jährlich.¹² Die Kulturstiftung wendet von ihrem Budget von rund 900'000.- CHF rund 200'000.- CHF an jährlichen Betriebskosten auf.¹³

Die Kulturausgaben haben sich in den vergangenen vier Jahren in ihrer Höhe kaum verändert. Es wird davon ausgegangen, dass die Ausgaben des Kantons Thurgau für Kultur auch zukünftig stabil bleiben.¹⁴

¹² Personal- und Infrastrukturausgaben des Kantons Thurgau mit 225 400 CHF zuzüglich der Kosten für die Verteilung der Gelder des Lotteriefonds 250 000 CHF, vgl. Voranschlag 2007.

¹³ Für 2005: 151 025,40 CHF von 847 045,40 CHF, für 2006: 208 215,05 CHF von 942 931,80 CHF, gemäss Steff Rohrbach per Mail am 13. März 2007.

¹⁴ vgl. Interview Jacob Stark am 04.10.2006.

4 Kantonale Kulturförderung und Kulturpflege heute

Die kantonale Kulturförderung und Kulturpflege ist derzeit mit Kulturamt, Kulturstiftung und Kulturkommission in drei Bereiche gegliedert.

Das **Kulturamt** des Kantons Thurgau wurde 2002 ins Leben gerufen und ist heute zusammen mit der Kulturstiftung Förderinstitution für das zeitgenössische Kulturschaffen. Ebenso ist es zuständig für grosse Bereiche der Kulturpflege und die Kulturvermittlung, was sich auch darin äussert, dass bis auf das Archäologische Museum alle Museen dem Kulturamt direkt unterstellt sind:

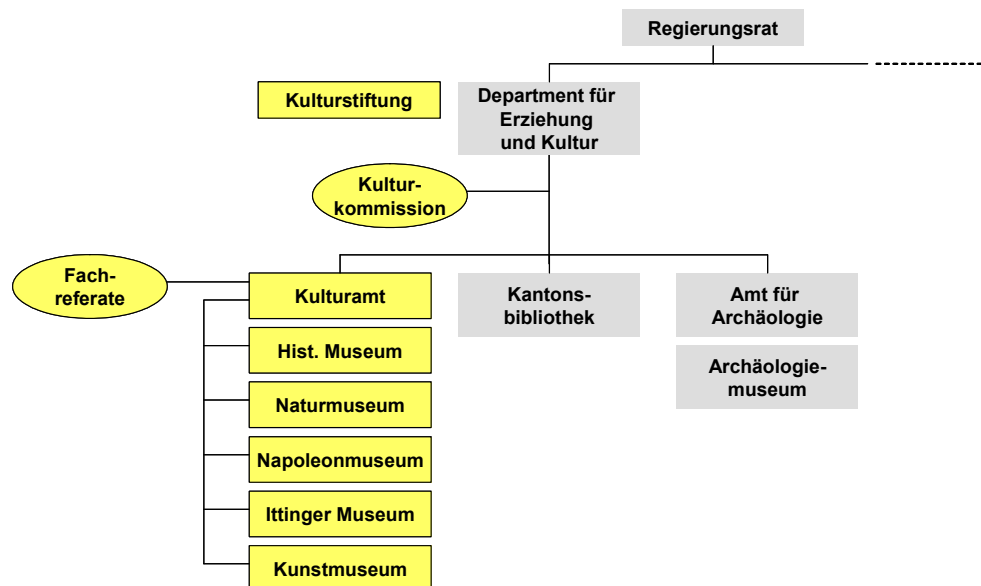


Abbildung 4: Organigramm Kulturförderung

Die **Kulturstiftung** des Kantons Thurgau besteht seit 1991 mit dem Auftrag, das zeitgenössische Kulturschaffen im Thurgau gezielt zu fördern, wobei kulturelle Innovationen und interdisziplinäre Projekte im Vordergrund stehen. Dabei kommt „der Initiierung, der Entwicklung, der inhaltlichen und administrativen Betreuung und in Einzelfällen der Durchführung kultureller Projekte“ eine zentrale Rolle zu.¹⁵ Die Kulturstiftung hat für das

¹⁵ vgl. Stiftungsurkunde der Kulturstiftung des Kantons Thurgau vom 24. September 1991 (RRB Nr. 1162)

Kulturschaffen des Thurgaus unverzichtbare Pionier- und Aufbauarbeit geleistet.

Die **Kulturkommission** ist das älteste Kulturfördergremium des Kantons. Mit der Gründung der Kulturstiftung und insbesondere des Kulturamtes hat sie die meisten Aufgaben an diese Institutionen abgegeben. Derzeit obliegt ihr noch der Vorschlag des jährlichen Kulturpreises des Kantons und die Aufgabe den Regierungsrat in Kulturfragen zu beraten. Sie setzt sich aus maximal neun Mitgliedern zusammen.

Eine detaillierte Analyse der Organisationen und seiner Entwicklungspotentiale findet sich in Anhang E bis G. Im folgenden Kapitel wird ein Modell zur Umstrukturierung der Kulturförderung und –pflege des Kantons Thurgau präsentiert.

5 Das Modell: dezentral mit Profil

5.1 Grundidee

An Aufgaben und Zielpublikum orientierte Strukturen in der Kultur schaffen Flexibilität, Eigenständigkeit und vielfältige Entwicklungsmöglichkeiten.

Als Alternative zu der bestehenden Organisation der Kulturförderung und Kulturpflege, die grösstenteils an den Verwaltungsstrukturen des Kantons orientiert ist, schlagen wir ein dezentraleres Modell vor, in dem den einzelnen organisatorischen Einheiten mehr Eigenständigkeit und ein klareres Profil zugewiesen wird:

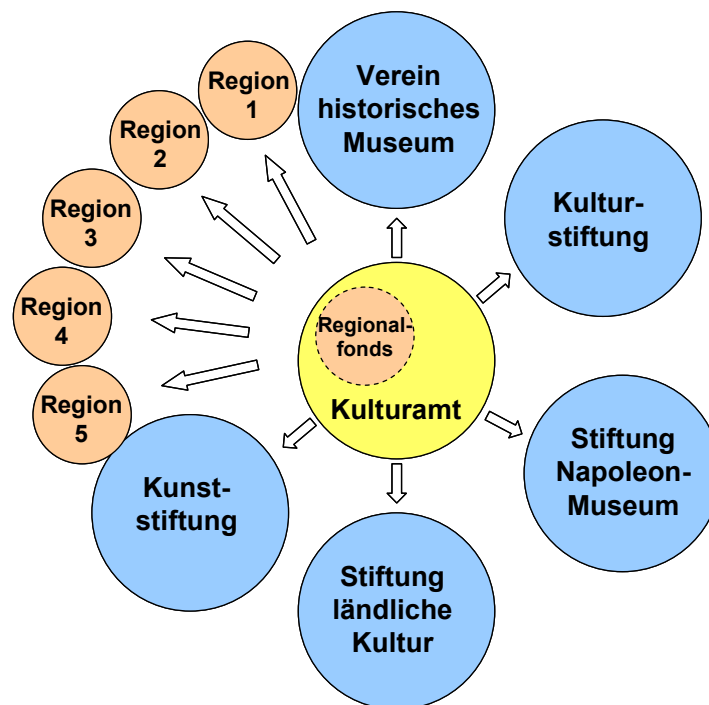


Abbildung 5: Modell

Am wenigsten von den vorgeschlagenen Umgruppierungen tangiert wird die **Kulturstiftung**, die in der bestehenden Form belassen wird. Jedoch wäre für sie eine klarere Interpretation ihres Auftrags hin zu einer dezidierten Ausrichtung auf die Förderung überregionaler, kantonaler Projekte der zeitgenössischen Kultur sinnvoll. Auch würde sie verstärkt als Agentur der Kulturschaffenden für deren Positionierung im nationalen und internationalen Umfeld wirken.

Das **Kulturamt** fungiert nicht mehr als Betreiber von Museen, die in die organisatorische Unabhängigkeit entlassen werden. Es tritt in erster Linie als Finanzierer der Kultur auf und nimmt wie bisher strategische und koordinative Funktionen für kantonale Kulturpolitik, Kulturförderung und Kulturvermittlung wahr. Ebenfalls betreut es den Regionalfonds.

Mit dem **Regionalfonds** wird eine in ersten Ansätzen bereits bestehende Idee der Zusammenarbeit mit den Gemeinden und der Bildung von Kulturregionen¹⁶ konsequent zu Ende gedacht. Die fünf Kulturregionen¹⁷ des Kantons werden aus diesem Fonds vom Kulturamt mitalimentiert, insofern sie, bzw. die betreffenden Gemeinden gemeinsame regionale Kulturprojekte oder Institutionen fördern.

Die **Museen** erfahren die einschneidendsten Veränderungen, schlagen wir doch eine Umgruppierung der gesamten Museumslandschaft vor und damit zusammenhängend die Bildung von öffentlich-rechtlichen Stiftungen, welche die Museen in Eigenregie jeweils mit einem Leistungsauftrag des Kantons betreiben.

Im Folgenden werden die einzelnen Elemente des Modells und die Entwicklungspotentiale, die damit freigesetzt werden können, erläutert.

¹⁶ vgl. Interview mit René Munz am 06.09.2006

¹⁷ siehe Kapitel 3 „Rahmenbedingungen“

5.2 Institutionen

5.2.1 Kulturamt

Der Staat soll die Kultur fördern, aber nicht Kulturorganisator sein oder Kulturinstitutionen betreiben.

Im Rahmen des vorgeschlagenen neuen Arrangements der Organisationsstrukturen ergeben sich vor allem bedingt durch die Neugruppierung und Verselbständigung des Museumsbereichs für das Kulturamt Entlastungen, die zu einer Stärkung der übrigen Aufgabenbereiche beitragen.

Folgende Veränderungen und Aufgaben ergeben sich für das Kulturamt:

- Trennung und Verselbständigung des Museumsbereichs vom Kulturamt.
- Schaffung des Fonds „Regionalkultur“, der als Instrument der kantonalen Kulturförderung Projekte in den vorher zu definierenden Kulturregionen gemeinsam mit den betreffenden Gemeinden fördert.
- Koordination der Kulturinstitutionen des Kantons Thurgau. Das Kulturamt koordiniert die bestehenden und die neu vorgeschlagenen Institutionen. Es koordiniert dabei insbesondere die Finanzierung der Kulturinstitutionen und formuliert deren Leistungsaufträge.
- Entwicklung der Strategie der kantonalen Kulturförderung. Das Kulturamt fasst wie bisher in einem dreijährigen Turnus ein Konzept der kantonalen Kulturförderung.
- Das Kulturamt fördert weiterhin kulturelle Institutionen durch wiederkehrende Beiträge.
- Das Kulturamt berät Kulturinstitutionen, Kulturschaffende und Gemeinden im regionalen Bereich bei Bedarf für ihre kulturellen Projekte und Aktivitäten.
- Kommunikation der Anliegen der Kultur im Regierungsrat.
- Einsitz in den Stiftungsräten der einzelnen Stiftungen.
- Förderung inter- und innerkantonaler sowie internationaler Kooperationen.
- Koordination des Gesamtauftritts der Marke „Kultur Thurgau“.
- Koordination der Kulturvermittlung im Kanton, Kulturvermittlungsprojekte.

Heute übernimmt das Kulturamt, nach eigener Aussage, Teile der Kulturförderung, die eigentlich von den Gemeinden geleistet werden müssen.

te.¹⁸ Um die Gemeinden zu einer aktiveren Beteiligung an der Kulturförderung zu motivieren und gleichzeitig die zum Teil ineffizienten Mikrostrukturen des Kulturlebens in den Regionen einer regionalen Zusammenarbeit zuzuführen, eignet sich der Regionalfonds als Anreizinstrument. So fördert der Kanton nur noch Projekte, die aus der Zusammenarbeit der Gemeinden hervorgehen und eindeutig regionalen Charakter haben.

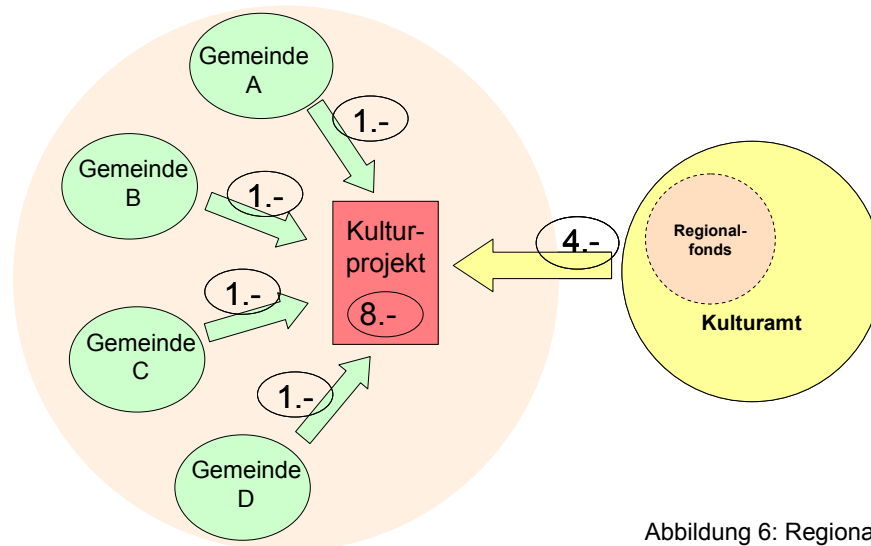


Abbildung 6: Regionalfonds

Pro von den Gemeinden aufgewendeter Franken könnte der Kanton aus dem Regionalfonds ebenfalls dieselbe Summe aufbringen. Werden die Beträge von den Gemeinden über eine mehrjährige Frist nicht beansprucht, fallen sie an den Fonds zurück und können für andere Kulturregionen ausgegeben werden.

Das Kulturamt wird von der direkten Leitung der Museen entlastet und hat auch in Bezug auf die Regionen mit der Zeit vorwiegend beratende Funktion. Es kann sich auf die strategische Ebene und auf die Koordination der Kulturförderung, die Kulturkommunikation und auf kantonale Kooperationen konzentrieren.

Indem ein Vertreter des Kulturamtes in den Vorstand der jeweiligen Stiftungen Einsitz nimmt, ist die Vertretung der kantonalen Interessen gewährleistet.

¹⁸ vgl. Interview mit René Munz am 06.09.2006

5.2.2 Kulturstiftung

Die Kulturstiftung soll sich mit einem klareren Profil ausschliesslich auf kantonaler Ebene für die zeitgenössische Kultur engagieren.

Die Kulturstiftung des Kantons Thurgau besteht seit 1991 mit dem Auftrag, das zeitgenössische Kulturschaffen im Thurgau gezielt zu fördern. Dabei kommt gemäss Stiftungszweck „der Initiierung, der Entwicklung, der inhaltlichen und administrativen Betreuung und in Einzelfällen der Durchführung kultureller Projekte“ eine zentrale Rolle zu. Die Kulturstiftung hat für das Kulturschaffen des Thurgau unverzichtbare Pionier und Aufbauarbeit geleistet. Erst mit der Kulturstiftung hat im Kanton ein Kulturleben in der heutigen Grössenordnung entstehen können.¹⁹ Im Arrangement der vorgeschlagenen Organisationsstruktur behält die Kulturstiftung für das zeitgenössische Kulturschaffen nach wie vor eine ihre Rolle.

Vorgeschlagen wird aber eine stärkere Fokussierung auf kantonales professionelles Kulturschaffen:

- Verstärkte Förderung des professionellen zeitgenössischen Kulturschaffens auf überregionaler kantonaler Ebene.
- Förderung von Events und Projekten mit kantonaler Bedeutung und überkantonaler Ausstrahlung.
- Repräsentation des Kantons Thurgau im zeitgenössischen Kulturschaffen
- Kulturelle Kooperationen mit anderen Kantonen und über die Landesgrenzen hinweg im Bereich zeitgenössischen Kulturschaffens.

Die Kulturstiftung sollte sich anders als bisher vermehrt auf das professionelle Kulturschaffen auf überregionaler Ebene konzentrieren. Nach 15 Jahren erfolgreicher Aufbauarbeit im Kanton wäre eine vermehrte Spitzenförderung notwendig. Die regionale Kulturförderung, und damit die Basis- und Breitenförderung, könnte somit konsequent von den Kulturregionen in Zusammenarbeit mit dem Kulturstiftungsamt übernommen werden. Die Kulturstiftung könnte sich so verstärkt für einen nationalen und internationalen Kulturaustausch engagieren. Dies, indem vermehrt Kooperationen mit anderen Kantonen oder internationalen Kulturzentren gesucht und auch gemeinsame Projekte unter Einbezug von Thurgauer Kulturschaffenden lanciert werden.

¹⁹ vgl. Interview mit Humbert Entress vom 20.09.2006

5.2.3 Die Kulturkommission

Die Kulturkommission ist das Sounding Board für das Kulturstiftungsamt und den Regierungsrat

Mit der Gründung der neuen Geschäftsordnung 2006 wurden die neuen Aufgaben der Kulturkommission, nach wie vor ein ehrenamtliches Gremium, neu festgelegt:

- Beratung der Aktivitäten des Departements für Erziehung und Kultur und des Regierungsrates im Bereich der kantonalen Kulturpolitik.
- Stellungnahme zu kulturpolitischen Grundsatzfragen und Entwicklungszielen in inhaltlicher, organisatorischer und finanzieller Hinsicht.
- Beobachtung des kulturellen Schaffens im Kanton und Analyse der Problembereiche der Kulturförderung und Kulturpflege.

Die Kulturförderkommission behält damit im Sinne einer Partizipation engagierter Bürger auch weiterhin eine sinnvolle Rolle als Sounding Board des Kulturstiftungsamtes.

Seit der Gründung des Kulturstiftungsamtes ist die Kulturkommission nicht mehr für den Entscheid über Kulturfördergesuche zuständig. Damit wurde die Kulturkommission ihrer Hauptaufgabe entledigt und befindet sich derzeit in einer Phase der Restrukturierung und der Neudefinition ihrer Aufgaben.²⁰ Hierbei stellt sich die Frage, inwiefern der Kulturkommission dieser grundlegende Aufgabenwandel gelingen mag.

Als sinnvoll erachten wir, die Kulturkommission von allen direkten Förderaufgaben zu entlasten und diese konsequent dem Kulturstiftungsamt oder der Kulturstiftung zu übertragen. Dazu gehören einerseits die Fördergelder für die Weiterbildung von Kunstschaffenden und andererseits der Vorschlag für den Kulturpreis des Kantons (20.000.- CHF).

Im vergangenen Jahr hat die Kulturkommission begonnen, ihre Beratungsfunktion erstmalig wahrzunehmen. Es sind ein Bericht über Kunsträume und ein Bericht über das Theater zu Händen des Regierungsrates entstanden.²¹

²⁰ vgl. Interview mit Eva Tobler-Ammann vom 04.09.2006

²¹ ebd.

5.3 Die Museen

Eigenständigkeit und Selbstorganisation führen die Museen zu mehr Erfolg.

Bei der Analyse der Museen wurde festgestellt, dass eine Umgruppierung der gesamten Museumslandschaft notwendig ist, um für jedes Museum ein klares thematisches Profil zu erreichen. Damit können die Museen jeweils Zielgruppen orientierter nach aussen treten und sich thematisch besser mit anderen Organisationen vernetzen. So ist es in diesem Zusammenhang auch notwendig, einzelne Sammlungen neu zu ordnen. Darüber hinaus ergibt sich die Notwendigkeit, einzelne Museen organisatorisch neu zusammenzufassen.

Im Zuge dieser Reorganisation wird vorgeschlagen, für den Museumsbetrieb jeweils selbständige Organisationen mit eigener Rechtspersönlichkeit, wie zum Beispiel öffentlich-rechtliche Stiftungen²², zu gründen. Leitender Gedanke ist hierbei, die Museen als profilierte, eigenständig und unternehmerisch handelnde Zentren zu entwickeln, die mit einem Leistungsauftrag des Kantons arbeiten. Für Bürgerinnen und Bürger, Vereine und Vereinigungen, Wirtschaft und anderen Organisationen bietet sich damit die Möglichkeit, sich aktiver zu beteiligen, zum Beispiel in einem Stiftungsrat. Ebenso eröffnen organisatorische Eigenständigkeit sowie ein klares thematisches und Publikums orientiertes Profil bessere, für einige Museen sogar hervorragende, Fundraising- und Sponsoringmöglichkeiten.

²² Vor- und Nachteile der Rechtsform öffentlich-rechtliche Stiftung finden Sie in Anhang H.

5.3.1 Stiftung Ländliche Kultur

Die Erlebniswelt Ländliche Kultur vermittelt das ländliche und klösterliche Erbe des Kantons auf faszinierende und spielerische Weise.

Der Kanton Thurgau ist geprägt von ländlich-bäuerlichen Strukturen und einer ebensolchen Geschichte. So besitzt der Kanton Thurgau denn auch eine beachtliche Sammlung zum Thema ländlicher Kultur, die in der Öffentlichkeit jedoch wenig präsentiert wird.²³ Auch beim Napoleonmuseum und in Museen und Schaulagern der Gemeinden befinden sich interessante Objekte. Wir empfehlen, diese Sammlungen zusammenzuführen und in gebührendem Rahmen auszustellen.

Zur Pflege des thurgauischen Erbes und für eine lebendige Auseinandersetzung mit Geschichte und Tradition schlagen wir die Gründung einer Stiftung für Ländliche Kultur vor.²⁴

Diese Stiftung könnte folgenden Stiftungszweck verfolgen:

- Pflege und Vermittlung bäuerlicher Kultur
- Vermittlung der Natur- und Kulturlandschaft des Thurgaus
- Pflege und Vermittlung des klösterlichen Lebens.

Folgende Sammlungen im kantonalen Kulturbesitz könnten hier unter ein Dach zusammengefasst, gepflegt und in einer interaktiven Erlebnisausstellung vermittelt werden:

- Sammlungen Ittinger Museum
- Sammlung Ländliche Kultur Historisches Museum (Diessenhofen)
- Sammlung Ländliche Kultur Napoleon Museum
- Sammlung Naturmuseum

²³ Der Kanton Thurgau verfügt über bedeutende Sammlungen ländlicher Kultur. 8.000 Objekte befinden sich im Schaudapot im Kornhaus St. Katharinental. Diese Sammlung wird regelmässig (1-2 Mal wöchentlich) von wissenschaftlicher Seite her nachgefragt und wird erstaunlicher Weise häufig besucht (36 Führungen jährlich), vgl. Kulturamt und Museen 2006, S.30.

²⁴ Im Einzelnen noch geprüft werden muss, ob die Sammlungen und Gebäude jeweils an die Stiftung überführt werden können/sollen.

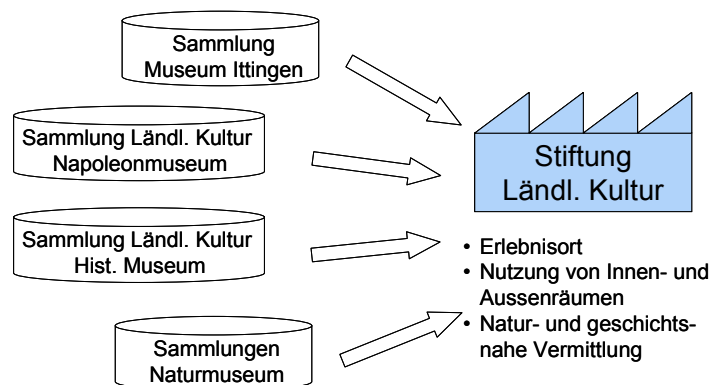


Abbildung 7: Stiftung Ländliche Kultur

Sitz und Ausstellungsort der Stiftung soll die Klosteranlage Ittingen sein.

Das Kloster Ittingen ist als Standort für ein Museum Ländliche Kultur besonders geeignet: Breits der Kartäuserorden führte ein landwirtschaftliches Leben und pflegte die Tier- und Pflanzenzucht. Noch heute führt Ittingen neben seiner Tätigkeit als Seminarzentrum eine Landwirtschaft, in der auch teilweise klösterliche Traditionen, z.B. der Hopfengarten, fortgesetzt werden. Als beliebter Ausflugsort für Familien und mit den Seminargästen wäre genügend Besucherpotential vorhanden, um mit einer grösseren Erlebnisausstellung die Ländliche Vergangenheit mit dem einmaligen Ambiente des Klosters Ittingen zu verbinden. Mit den Räumen des ehemaligen Kunstmuseums wäre genügend Ausstellungsfläche vorhanden, um wichtige Exponate zugänglich zu machen. Der Standort Ittingen bietet vielerlei Möglichkeiten für die Vermittlungsarbeit. Genutzt werden könnten die Innenräume des (ehemaligen) Kunstmuseums und das Ittinger Museum, aber auch die Aussenräume: So könnten für die Präsentation landwirtschaftlicher Geschichte der bestehende Kräuter- und Heilgarten durch Schauäcker ergänzt werden, oder es könnten Bezüge geschaffen werden zur landwirtschaftlichen Tierhaltung. Der Ittinger Wald lädt zu naturkundlichen Exkursionen ein.

Mit diesen themennahen Vermittlungsmöglichkeiten hätte der Ort Ittingen ein hohes Potential für einen ausserschulischen Lernort und könnte sich zu einem noch interessanteren Ausflugsziel für Familien entwickeln.

Eine Stiftung Ländlicher Kultur böte zudem die Chance, zahlreiche Partnerschaften und Mitstifter zu gewinnen, zum Beispiel Land- und der Forstwirtschaft, Natur- und Tierschutzverbände, thurgauische Naturforschende Gesellschaft, Kantonales Amt für Umwelt und Natur, Stiftung Ittingen und viele mehr.

5.3.2 Kunststiftung

Zeitgenössische Kunst gehört in ein urbanes Umfeld. Ausstellungsk Kooperationen sichern ein hohes Renommée.

Im Bereich des zeitgenössischen Kunstschaffens schlagen wir die Gründung einer Kunststiftung²⁵ vor. Zweck der Stiftung sollte sein:

- Sammlung, Konservierung und Dokumentation regionaler zeitgenössischer Kunst (Schaulager)
- Ausstellungen aus der Schweiz und dem Ausland in Kooperation mit nationalen und internationalen Kunstinstitutionen (Kunsthalle); auch unter Einbezug regionaler zeitgenössischer Kunst.

Die Sammlung, Konservierung und Dokumentation regionaler zeitgenössischer Kunst soll weiter betrieben werden und kann auf Anfrage in einem zugänglichen **Schaulager** gezeigt werden. Näher zu prüfen wäre, ob dieser Bereich auch an benachbarte Kompetenzzentren (z.B. in Winterthur oder St. Gallen) outgesourct werden könnte.

Die Ausstellungsräume der Kunststiftung wären idealerweise in einer **Kunsthalle** untergebracht. Wir schlagen vor, diese neu zu bauende Kunsthalle in einem urbanen Umfeld zu platzieren. Vorstellbar wäre zum Beispiel eine Ansiedelung im Raum Kreuzlingen (Klein Venedig, in Nachbarschaft zur geplanten Konzert- und Veranstaltungshalle in Konstanz). Damit läge das Museum im Einzugsbereich von rund 150.000 Menschen, die in der Agglomeration Kreuzlingen/ Konstanz leben. Vorteile des Standorts wären eine bessere Erreichbarkeit, ein universitäres Umfeld mit dem Fachbereich Kunstwissenschaft, eine bestehende (kleine) Kunst- und Galerieszene sowie die Nähe zu einer urbanen, eher Kunst interessierten Bevölkerung. Ebenso ergäbe sich beträchtliches Potential im Zusammenhang mit touristischen Angeboten im Bodensee-Raum. Das Fehlen von vergleichbaren Kunstmuseen oder Galerien in der Region wäre ein erheblicher Standortvorteil.

Mit einer Kunsthalle in einer urbaneren Umgebung könnte ein grösseres Kunst interessiertes Publikum erreicht und die Vermittlung zeitgenössischer Kunst im Kanton Thurgau gestärkt werden. Die vorhandene kunstpädagogische Kompetenz des heutigen Kunstmuseums fände ein breites Betätigungsfeld. Regionale Kunst kann in der Kunsthalle ihren Platz in Verbindung mit den laufenden Ausstellungen oder bei Bedarf auch separat finden. Darüber hinaus soll eine Förderung junger Thurgauer bildender Künstler und Künstlerinnen regional, schweizweit und international

²⁵ Zu prüfen wäre hier die Möglichkeit eines privaten Betreibermodells, vgl. auch Kap. 5.5. Rechtsformen.

durch die Personenförderung von Seiten der Kulturstiftung verstärkt werden.

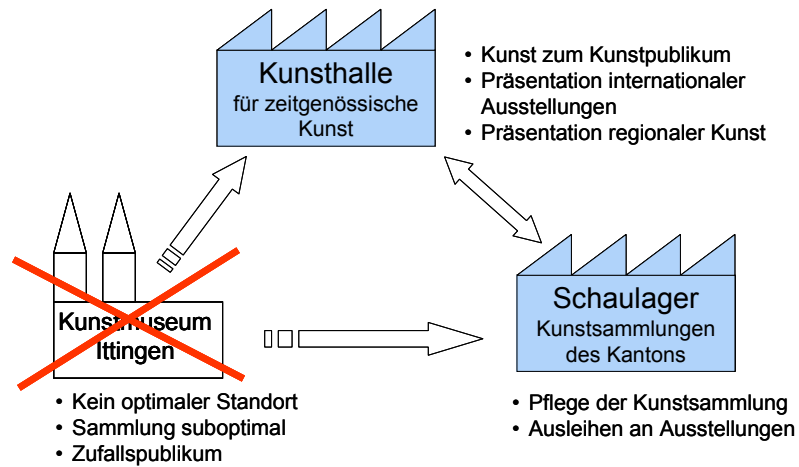


Abbildung 8: Kunststiftung

Zeitgenössische Kunst hat ein – vergleichsweise mit den anderen Themenfeldern der kantonalen Kultur - grosses Potential für Sponsoring- und Fundraisingaktivitäten. Beteiligung an und Kooperation mit einer Kunststiftung fänden eventuell die thurgauische Kunstgesellschaft, der Think Tank Thurgau (mit dem Stipendium der thurgauischen Wirtschaft), Thurgauer Wirtschaftsunternehmen, die Stadt Kreuzlingen, die Stadt Konstanz, Mäzene, Private uvm.

5.3.3 Verein Historisches Museum

Das Engagement von Stadt und Kanton macht aus dem historischen Museum ein städtisches Juwel.

Eine Eingrenzung der heterogenen Inhalte schafft für das Historische Museum in Frauenfeld eine klarere Profilierung. Sinnvoll wäre die Beschränkung der Vermittlungs- und Ausstellungstätigkeit auf wenige Aspekte:

- Thema Burgen und Schlösser
- Städtisches, bürgerliches Leben

Eine stärkere Betonung der Frauenfelder Stadtgeschichte könnte zudem eine neue Grundlage bilden für ein grösseres Engagement der Stadt. Eine zusätzliche Aufarbeitung des Themas „Leben in Burgen und Schlössern des Thurgaus“ würde den kantonalen Bezug stärken und gleichzeitig die Vielfalt²⁶ der Burgen und Schlösser im Thurgau zeigen. Dieser Schwerpunkt hat sicherlich auch im wissenschaftlichen Bereich Potential.

Im Sinne einer klaren Profilierung wäre eine Abgabe der Themen „ländliche und kirchlich-klösterliche Kultur“ inklusive der entsprechenden Sammlungen an die Stiftung Ländliche Kultur am Standort Kartause Ittingen sinnvoll.

Mit dem Kanton, der Stadt Frauenfeld, der Museumsgesellschaft und Vertretern der Schlösser und Burgen als Mitglieder empfehlen wir die Gründung eines Vereins mit einem angeschlossenen Gönnerclub. Diese Organisationsform böte die Möglichkeit, Institutionen, Ämter, Vereinigungen sowie Bürgerinnen und Bürger der Stadt Frauenfeld eng an das Museum anzubinden und einzubinden. Die Rechtsform Verein bietet hierzu vielfältige Partizipationsmöglichkeiten.

Mit ehrenamtlicher Unterstützung könnte der laufende Betrieb gestärkt werden, ein kulturelles Begleitprogramm entstehen und das Schloss zu einem städtischen Treffpunkt werden lassen. Ein Schlosscafé würde das Bild vervollständigen.

Das Historische Museum würde sich zu einem städtischen Juwel entwickeln, das kantonsweit Bedeutung fände.

²⁶ Es werden im Kanton Thurgau 37 Burgen und Schlösser gezählt, vgl. Liste der Burgen und Schlösser der Schweiz, <http://de.wikipedia.org>.

5.3.4 Stiftung Napoleonmuseum

Auf Bestehendem aufbauen und für neue Aufgaben bereit sein.

Ein Museum, das heute bereits gut positioniert ist und als Kompetenzzentrum auch international Anerkennung genießt, ist zweifelsohne das Napoleonmuseum. Das Museum wird zukünftig seine Vermittlungstätigkeiten auf den gesamten Arenenberg ausweiten, seine wissenschaftliche Arbeit verstärken und die Pflege seiner Sammlung konsequent weiterführen. Um diese Tätigkeiten mit mehr organisatorischer Handlungsfreiheit zu unterstützen, empfehlen wir die Gründung einer öffentlich-rechtlichen Stiftung Napoleonmuseum. Die Stiftung hat den Zweck, den Betrieb des Napoleonmuseums zu gewährleisten und die kulturelle Vermittlung der Parkanlagen auf dem Arenenberg.

Die bereits bestehende, sehr erfolgreich arbeitende privatrechtliche Förderstiftung Napoleon III bliebe bestehen. Sie hat nach wie vor den Zweck der Mittelbeschaffung, also der Akquisition von Fördermitgliedern, Spenden und Legaten.²⁷

Ausgestellt werden wie bisher die Sammlungen napoleonischer Kultur. Ebenfalls vorhandene Sammlungsstücke zur Ländlichen Kultur könnten der Stiftung Ländliche Kultur zur Verfügung gestellt werden. In den Räumlichkeiten der angrenzenden Landwirtschaftsschule, falls sie tatsächlich für einen Ausstellungsbetrieb frei würden, böte sich die Möglichkeit, den napoleonischen Kriegstross auszustellen. Auf Grund fehlender Ausstellungsräume kann er derzeit nicht präsentiert werden. Ebenso böte sich die Möglichkeit, zusätzlich Raum für die Bibliothek und kleinere Fachtagungen zu schaffen, um weiter als Kompetenzzentrum für napoleonische Kultur mit internationaler Ausstrahlung zu bestehen.

²⁷ Die Stiftung Napoleon III hat in den vergangenen Jahren rund 2 Mio. CHF für die Renovation der Parkanlagen auf dem Arenenberg aufgebracht, vgl. Interview Dominik Gügel am 16.11. 2006.

5.4 Der Brand: Kultur Thurgau

Eine starke Marke schafft Beachtung und Identität.

Die Institutionen in diesem dezentralen Modell sollen durch eine gemeinsame Marke „Kultur Thurgau“ zusammengefasst werden. Mit dieser Marke werden die Kulturleistungen des Kantons Thurgau einheitlich und übersichtlich kommuniziert. Gemeinsame Leitlinien für Kommunikation und Produktion der Werbemittel führen zu einem kongruenten Kommunikationsverhalten der einzelnen Kulturinstitutionen. Eine gemeinsame Website mit dynamischen Seiten, die von den Kulturinstitutionen selbst gepflegt werden können, stellt die internetbasierte Kommunikation sicher:

- ❖ Kulturamt des Kantons Thurgau
- ❖ Kulturstiftung Thurgau
- ❖ Kulturregionen
- ❖ Stiftung Napoleonmuseum
- ❖ Stiftung Ländliche Kultur
- ❖ Kunststiftung
- ❖ Verein historisches Museum
- ❖ Kulturkalender

Abbildung 9: Der Brand: Kultur Thurgau

Gleichzeitig sind die Kulturinstitutionen, was den Kontakt mit ihren unterschiedlichen Stakeholdern betrifft, selbst für ihre Kommunikation verantwortlich. Die Wahl der Kommunikationsmittel, ihrer Bildwelten und ihrer Werbesprache bleibt jeder einzelnen Institution neben dem gemeinsamen kantonalen Auftritt selbst überlassen.

5.5 Rechtsformen

Kulturamt

Mit der Beibehaltung des Kulturamtes in der **öffentlichen Verwaltung** ist der Stellenwert der Kultur im Kanton gesichert. Das Kulturamt unterstützt die Politik bei der Kontrolle und Definition der Kulturförderaufgaben, betreibt Kommunikationsarbeit und übernimmt Koordinationsfunktion. Keine andere Rechtsform ermöglicht diese Nähe zur Regierung. Deshalb ist es unerlässlich, dass das Kulturamt als Stelle in der öffentlichen Verwaltung bestehen bleibt.

Für die Förderung des regionalen Kulturschaffens empfehlen wir die Gründung eines **Fonds Regionale Kultur** mit fester Zweckbestimmung. Der Fonds soll als unselbständige Anstalt im Kulturamt eingerichtet werden. Damit ergäbe sich der Vorteil, dass der Fonds begrenzt Reserven bilden kann, womit Gelder, die in einem Jahr nicht ausgegeben werden können, aufs neue Jahr übertragen werden können. Der Fonds verfügt somit über keine eigenständige Rechtspersönlichkeit und wird vom Kulturamt verwaltet.

Kulturstiftung

Die bestehende öffentlich-rechtliche Kulturstiftung des Kantons Thurgau ist in der Schweiz auf kantonaler Ebene eine einmalige Einrichtung für die Förderung des zeitgenössischen Kulturschaffens. Sie erfüllt ihre Funktion auch nach einer etwaigen klareren Ausrichtung auf kantonale Projekte und interkantonale sowie internationale Kooperationen hervorragend. Da sie aber über kein Stiftungsvermögen und keine direkten Einnahmen verfügt, ist sie ausschliesslich von der finanziellen Unterstützung des Kantons abhängig.

Museen

Museen sind meist durch gemischte Trägerschaftsstrukturen gekennzeichnet und werden deshalb auch häufig als hybride Organisationen bezeichnet. Sie weisen sowohl private als auch öffentlich-rechtliche Rechtsformen auf. Es lassen sich rechtlich im Bezug auf den Gegenstand der Stiftungen drei Bereiche unterscheiden: Trägerschaft des Betriebes, Trägerschaft der Sammlungen und Trägerschaft der Infrastruktur (Immobilien usw.).²⁸

Der Vorschlag zur Gründung von öffentlich-rechtlichen Stiftungen für die Museumsbereiche Ländliche Kultur, zeitgenössische Kunst und das Na-

²⁸ vgl. Artikel in Museum.ch, Beccarelli 2006, S. 14

oleonmuseum sowie zur Gründung des Vereins Historisches Museum bezieht sich zunächst auf den **Betrieb des Museums**.

Mit der **öffentlich-rechtlichen Stiftung**, welche als Anstalt öffentlichen Rechts auch als „dezentrales Verwaltungsmodell“²⁹ bezeichnet wird, bleiben die Museen als Orte der Bewahrung „at arm length“³⁰, nahe der Staatsverwaltung. Eine Finanzierungssicherheit und die Wahrung öffentlich-rechtlicher Aufgaben bleiben damit gewahrt. Gleichzeitig verfügen öffentlich-rechtliche Stiftungen über eigene Rechtspersönlichkeit und - im Rahmen des öffentlich-definierten Stiftungszwecks - über eine grosse Handlungsautonomie.³¹

Die Handlungsfähigkeit von Stiftungen entfaltet sich aber vor allem, wenn sie über ein Stiftungsvermögen verfügen.³² Idealerweise sollten auch Sammlungen und Immobilien an die öffentlich-rechtliche Stiftung übertragen werden. Inwiefern diese jedoch im Einzelnen an eine öffentlich-rechtliche Stiftung übertragen werden können, wäre jedoch im Einzelnen juristisch zu klären.³³ Häufig bleiben Gebäude und Sammlungen in der Hand der Zentralverwaltung. Neuerwerbungen und Schenkungen gehen dagegen gewöhnlich direkt in das Stiftungsvermögen über.

Die Vor- und Nachteile öffentlich-rechtlicher Stiftungen stellen sich wie folgt dar:

Nachteile	Vorteile
Langfristiger Entstehungsprozess ³⁴	Eigenverantwortung, Förderung unternehmerischen Handelns durch Personal- und handlungsautonomie
Bei der Bestellung der Stiftungsorgane können politische Einflüsse wirken ³⁵	Eigene Rechtsperson, Verträge mit Dritten möglich
Entscheidungsprobleme durch viele Akteure	Eigenes Vermögen
Gefahr unsachgemässer Mittelverwendung	Klarheit und Stabilität in der Profilierung durch Stiftungszweck
Gefahr politisch motivierter Anstellungen	Mehr Flexibilität im operativen Geschäft

²⁹ vgl. Winands 2004, in: Strachwitz/Then S. 67 ff

³⁰ vgl. ebd, S. 68.

³¹ vgl. Anhang F.

³² vgl. Sander 2004, in: Strachwitz/Then 2004: 126 ff.

³³ Eine Klärung dieser Einzelheiten hätte den Umfang dieses Projektes bei Weitem gesprengt.

³⁴ Dies gilt auch bei Zweckanpassungen, Neuzusammensetzungen des Stiftungsrates, da Regierungsratsbeschlüsse notwendig.

³⁵ Im Gegensatz zur privatrechtlichen Stiftung gesehen.

Wenig Flexibilität bei Zweckänderungen	Mehr kulturelle Autonomie
Erschwerte Auflösung bei Bedarf	Mehr Beteiligungsmöglichkeiten wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Akteure
	Keine/kaum Unterschiede in den Betriebskosten
	Steuerbefreiung
	Gutes Sponsoring- und Fundraising-potential
	Reservenbildung möglich
	Wahrung öffentlicher Interessen gewährleistet

Abbildung 10. Vor- und Nachteile einer öffentlich-rechtlichen Stiftung

Würde sich im Verlauf der Stiftungstätigkeit herausstellen, dass es sinnvoller wäre, aus der Stiftung heraus eine **privatwirtschaftliche Betreibergesellschaft** (zum Beispiel eine AG) zu gründen, so wäre dies jederzeit möglich. Die Stiftung hat Rechtspersönlichkeit und kann sich als Gesellschafterin beteiligen.

Für den Bereich der zeitgenössischen Kunst wäre alternativ auch vorstellbar, statt der öffentlich-rechtlichen Stiftung eine **gemischtwirtschaftliche Rechtsform** (PPP) - z.B. eine AG mit Beteiligung des Kantons - für den Betrieb der Kunsthalle zu gründen. Voraussetzung hierfür wäre ein privater Partner. Gleiche Überlegungen könnten auch für die Stiftung Ländliche Kultur und für das Napoleonmuseum gelten.

Eine Übertragung von Sammlungen und Gebäuden auf diese Organisationsform wäre hingegen problematisch. Wir empfehlen deshalb eine hybride Organisation, d. h. die Gründung einer Stiftung und dann in einem allfälligen zweiten Schritt die Auslagerung konkreter Aufgaben zum Beispiel an eine privatwirtschaftliche AG.³⁶

Beim Historischen Museum schlagen wir aufgrund anderer strategischer Zielsetzungen eine andere Organisationsform vor. Das Museum sollte sich mehr vom Kanton lösen, sich mehr regional orientieren und sich stärker in die Stadt integrieren. Es sollte zudem stärker von der Bevölkerung getragen werden. Aus diesem Grund wird hier vorerst die **Form des Vereins** vorgeschlagen. Diese Rechtsform stellt eine der flexibelsten dar und könnte bei starkem Wachstum des Museum immer noch in eine gemischt- oder privatwirtschaftliche Rechtsform (PPP) umgewandelt werden. Entwicklungsmöglichkeiten würden somit offen gehalten. Sammlung und Gebäude blieben weiter in kantonaler Hand.

³⁶ Beispiel: Vorschlag zur Privatisierung des Basler Kunstmuseums, vgl. Attenhofer 1997.

Damit die Museen zusätzliche Mittel für besondere Projekte zur Verfügung haben und um die Bindung an die Bevölkerung zu stärken, empfehlen wir, **Spenderstrukturen** aufzubauen. Hervorragend geeignet wäre hierzu jeweils zusätzlich die Gründung eines Gönner- oder Freundschftsvereins oder einer privaten Förderstiftung, was das Napoleonmuseum mit der Stiftung Napoleon III bereits erreicht hat.³⁷

³⁷ Einen systematischen Vergleich von in Frage kommenden Rechtsformen in der Kultur vgl. Anhang H.

5.6 Finanzierung

Es wird davon ausgegangen, dass sowohl von Kantonsseite als auch für den Lotteriefonds für das vorgeschlagene Modell im laufenden Betrieb keine nennenswerten Mehrausgaben entstehen. Eine Verteilung von rund 8 Mio. CHF auf die Organisationseinheiten im Modell stellt sich wie folgt dar:

Kantonale Ausgaben Kulturamt Personal- und Infrastrukturkosten & Projektförderung	3 020 000 CHF
Davon: Regionalfonds: Projektförderung aus Lotteriefonds und Staatsbeiträgen:	2 735 000 CHF
Kantonale Ausgaben Museen	4 000 000 CHF
Kulturstiftung Personal- und Infrastrukturkosten & Projektförderung	1 000.000 CHF
Gesamt	8 020 000 CHF

Abbildung 11: Kantonale Ausgaben im Modell

Folgende Grafik zeigt einen Vorschlag für eine Verteilung der kantonalen Gelder auf die Museen im neuen Modell:

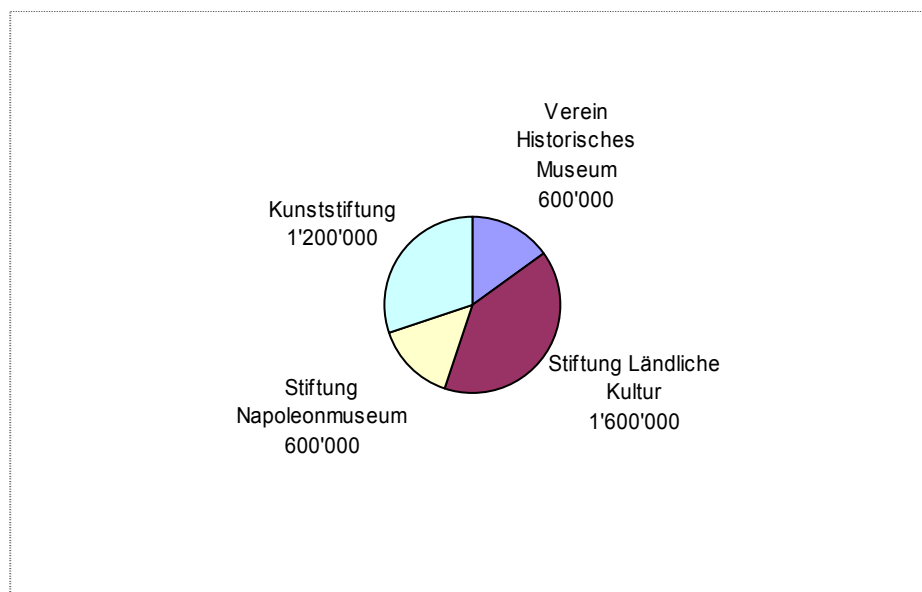


Abbildung 12: Kantonale Ausgaben Museen im Modell

Folgende Annahmen legen wir hierbei zugrunde: Die Kunststiftung und die Stiftung Ländliche Kultur werden voraussichtlich die grössten Ausgaben haben. Bei der Kunststiftung gehen wir davon aus, dass der bishe-

rige Eigenanteil von 25% auf über 35% gesteigert werden könnte³⁸. Sponsoring- und Fundraisingaussichten sind dort sicher am grössten. Gerade auch der Bau einer Kunsthalle z.B. wie vorgeschlagen am Seeufer in Kreuzlingen, hätte ein ausgezeichnetes Fundraising-Potential.³⁹

Die Stiftung Ländliche Kultur wird die höchsten Ausgaben generieren, da sie die meisten Sammlungen unter sich vereint. Die Stiftung Napoleonmuseum erhält einen unveränderten Betrag. Der Verein Historisches Museum hat einen grossen Teil seiner Sammlung abgegeben und soll weitere Beiträge von der Stadt Frauenfeld erhalten. Des Weiteren erwarten wir dort einen erhöhten selbst erwirtschafteten Eigenanteil.

Für eine konkrete Ausgabenplanung empfehlen wir je Organisationseinheit die Erstellung eines detaillierten Businessplans.

Für den Bau einer Kunsthalle und für die Etablierung der Stiftung Ländliche Kultur in Ittingen wären grössere **Investitionen** notwendig, deren Höhe erst auf Grund detaillierter Investitionsplanungen genannt werden kann. Die Zusage des Kantons für diese Investitionen wäre ein Bekenntnis für eine nachhaltige, zukunftsfähige kantonale Museumslandschaft.

³⁸ Dies zeigen Vergleiche mit deutschen Museen, die dezentralisiert wurden bzw. deren Betrieb privatisiert wurde, vgl. Schmutzer 2005, S. 98ff.

³⁹ So konnten z.B. bereits für die viel weniger spektakuläre Renovierung der Kartause Ittingen an die 20 Millionen CHF an Spenden eingebracht werden. (Interview mit René Munz am 06.09.2006)

6 Fazit

„Kommen Sie mit!
Wir laden Sie ein zu einem Streifzug durch den Thurgau.
Eine spannende Mischung aus Fortschritt und Tradition erwartet Sie.“⁴⁰

Es ist die Mischung aus Tradition und Fortschritt, aus Land und Stadtkultur, die den Thurgau ausmacht und die sich in den Kulturinstitutionen widerspiegeln sollte. Die Stiftung Ländliche Kultur präsentiert die Natur und das ländliche Leben im Thurgau zwischen Vergangenheit und Gegenwart. Der Verein Historisches Museum und die Stiftung Napoleon sind das Gedächtnis der nicht-ländlich geprägten Welt, des städtischen und höfischen Lebens zu napoleonischen Zeiten und des Lebens auf den Schlössern und Burgen. Die Pflege von Tradition und das Entstehen von kultureller Vielfalt werden durch den Regionalfonds ermöglicht; die Kunststiftung und die Kulturstiftung fördern Innovation und die Auseinandersetzung mit der künstlerischen und gesellschaftlichen Gegenwart.

Mit diesem Modell der Organisation von Kulturförderung und Kulturpflege können die Vielfalt und die Dynamik, die die Thurgauer Kultur schon heute kennzeichnen, auch langfristig aufrechterhalten und ausgebaut werden. Die Museen erhalten eine Chance, die in ihnen schlummernden Potentiale zu entwickeln und sich klarer zu positionieren. Die gesamte Organisation des Kulturbereichs würde an Stringenz und Transparenz gewinnen. Ganz allgemein erwarten wir vom vorgeschlagenen Modell in allen thematisierten Organisationseinheiten:

- mehr eigenverantwortliches, unternehmerisches Denken und Handeln
- grössere Flexibilität in organisatorischen, finanziellen und personellen Belangen
- klarere Aufgabenverteilung und organisatorische Transparenz
- klarere inhaltliche Profile
- bessere Zielgruppenorientierung
- teilweise besseres Fundraising- und Sponsoringpotential
- mehr Kooperation mit thematischen Partnern innerkantonal, interkantonal und international
- vermehrte Beteiligungsmöglichkeiten von Bürgern und Wirtschaft

Strukturen sind in der Regel historisch gewachsene Gebilde, die sich so lange erhalten, bis die gesellschaftliche Entwicklung sie obsolet macht. Bevor sie verändert werden, treten gewachsene Strukturen oft in eine

⁴⁰ Erster Satz aus der Imagebroschüre des Kantons Thurgau „Eine Entdeckung“.

sklerotische Phase ein, wo sie ihre Aufgaben kaum mehr erfüllen und zum Hindernis für die Entstehung von Neuem werden. Für Kulturförderung und Kulturpflege des Kantons Thurgau ist dies sicher noch nicht der Fall, zu jung und zu dynamisch präsentiert sich deren Entwicklung in den letzten 15 Jahren. Es bestünde jetzt aber für den Kanton eine Chance, historisch gewachsene Strukturen bereits zu optimieren, bevor sie sich verkrusten. Die vorgeschlagenen Massnahmen ermöglichen unseres Erachtens eine Öffnung hin in eine Zukunft, in der die bestehenden Potentiale in allen Kulturbereichen sich optimal entfalten könnten.

Anhang A Literaturverzeichnis

- Attenhofer, Andrea 1997: Privatisierung des Basler Kunstmuseums, Dissertation, Universität Basel, unveröffentlicht.
- Baudenbacher, Carl 2002: *Basler Kommentar zum Schweizerischen Privatrecht, Bd. II, Art. 620-625 OR*, 2. Aufl., Basel.
- Beccarelli, Claudio 2005: *Finanzierung von Museen. Theorie und Anwendung am Beispiel der Schweizer Museumslandschaft.*, Zürich: Haupt.
- Beccarelli, Claudio 2006: *Eine neue Trägerschaft! Das Allerheilmittel für die Museumsfinanzen?* In: museums.ch(Nr. 1), 13ff.
- Belleza, Enrico / Kilian, Michael / Vogel, Klaus 2003: *Der Staat als Stifter - Stiftungen als Public-Private Partnerships im Kulturbereich*, Gütersloh.
- Bill, Samy 2006: *Trägerschaften: ein wesentliches Element effizienter Organisation.* In: Museums.ch, 27-31.
- Böckli, Peter 2004: *Schweizer Aktienrecht*, 3. Aufl., Zürich.
- Bolz, Urs 2004: *Public Private Partnership (PPP) in der Schweiz.* In: ZLB, 2004, 561ff.
- Brägger, Franziska 2007: *Rechtsformen in der Kultur.* Master Thesis Master of Advanced Studies in Arts Management, Zürcher Hochschule Winterthur, unveröffentlicht.
- Büren, Roland von / Stoffel, Walter / Weber, Rolf 2005: *Grundriss des Aktienrechts*, Zürich.
- Egger, Philippe (Hrsg.) 2004: *Stiftungsparadies Schweiz - Zahlen, Fakten und Visionen - Zwischen gemeinnützigem und unternehmerischem Handeln*, Basel.
- Grünenfelder, Peter 1997: *Die Rolle der politischen Führung im New Public Management. Am Beispiel von Christchurch*, Zürich: Haupt.
- Hahnloser, Bernhard 2004a: *Stiftungsland Schweiz*, Basel.
- Hahnloser, Bernhard 2004b: *Stiftungsland Schweiz - Ein Überblick für die Praxis mit Schwergewicht auf der Stiftungsaufsicht*, Heft 7, Basel: Helbing & Lichtenhahn.
- Handschin, Lukas 2002: *Basler Kommentar zum Schweizerischen Privatrecht, Bd. II, 2. Aufl.*
- Hartung, Werner / Wegner, Reinald 1998: *Kultur in neuer Rechtsform*, 2. Aufl., Bonn.
- Hesse, Jochen 2004: *Kulturstiftungen in der Schweiz*, Adliswil.
- Klein, Armin (Hrsg.) 2004: *Nachhaltigkeit als Ziel von Kulturpolitik und Kulturmanagement - ein Diskussionsvorschlag*, Baden-Baden.
- Lanter, Marco 1998: *Aufgaben und Verantwortlichkeit in der Stiftung*, Heft 6, Basel: Helbing & Lichtenhahn.

Litzel, Susanne / Looock, Friedrich / Brackert, Annette 2003: *Handbuch Wirtschaft und Kultur - Formen und Fakten unternehmerischer Kulturförderung*, Berlin Heidelberg.

Maissen, Sandra 1992: *Die Steuerbefreiung gemeinnütziger Stiftungen*, Heft 3, Basel: AGES-Verlag.

Meier-Hayoz, Athur / Forstmoser, Peter 2007: *Schweizerisches Gesellschaftsrecht*, 10. Aufl., Bern.

Purtscher, Robert / Schnurbei, Georg von / Beccarelli, Claudio 2003: *Visions and Roles of Foundations in Europe - Länderstudie Schweiz*, Freiburg.

Schaffhauser, Rene / Poledna, Thomas (Hrsg.) 2002: *Auslagerung und Privatisierung von staatlichen und kommunalen Einheiten: Rechtsformen und ihre Folgen*, St. Gallen.

Schawalder, Vreni 2006: *Unser Verein - aktiv als Mitglied und Vorstand*, 2. Aufl., Zürich.

Schmutzer, Nikola 2005: *Das privatisierte Museum - Vision oder Notwendigkeit? Formale Privatisierung kommunaler Museen - ein Weg zu ökonomischerem Handeln und erweiterten Entscheidungsräumen?* Weimar: Verlag und Datenbank für Geisteswissenschaften.

Schubiger, Benno 2006: *In acht Schritten zu einem effektiven Stiftungswesen in der Schweiz*. In Rolf Keller, Brigitte Schaffner, Anna Schindler, Bruno Seger, Peter Stücheli-Herlach (Hrsg.), *Spielplan*. Zürich: Haupt.

Schumacher, Reto 2005: *Die Vermögensübertragung nach dem Fusionsgesetz*, Zürich.

Schwarz, Christina 2007: *Wege in die Zukunft - Ein Strategiekonzept für die Museen des Kantons Thurgau*. Master Thesis Master of Advanced Studies in Arts Management, Zürcher Hochschule Winterthur, Winterthur, unveröffentlicht.

Schwarz, Peter 1996: *Effiziente Aufgabenteilung und Zusammenarbeit zwischen Stiftungsrat und Geschäftsleitung*, Heft 5, Basel: Helbing & Lichtenhahn.

Sprecher, Thomas 2006: *Die Revision des schweizerischen Stiftungsrechts*, Zürich Basel Genf: Schulthess.

Spring, Alvar 1995: *Der Inhalt einer Stiftungsurkunde*, Heft 4, Basel: Helbing & Lichtenhahn.

Stämpfli, Michael 1991: *Die gemischtwirtschaftliche Aktiengesellschaft - Ihre Willensbildung und Organisation*. Dissertation, Bern University, Bern, unveröffentlicht.

Strachwitz, Graf Rupert / Then, Volker (Hrsg.) 2004: *Kultureinrichtungen in Stiftungsform*, 2. Aufl., Gütersloh.

Tuor, Peter / Schnyder, Bernhard / Schmid, Jörg / Rumo-Jungo, Alexandra 2002: *Das Schweizer Zivilgesetzbuch*, 12. Aufl., Zürich.

Vogel, Enrico Bellezza / Michael Kilian / Klaus 2003: *Der Staat als Stifter - Stiftungen als Public Private Partnerships im Kulturbereich*, Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.

Wipfli, Hans 2001: *Besteuerung der Vereine, Stiftungen und übrigen juristischen Personen*, Bd. 4, Muri, Bern.

Anhang B Dokumente und Berichte

- Bänninger, Alex 2004: *Kulturfahrplan TG - Strategisches Leitbild für eine thurgauische Kulturpolitik*. Projektbericht für den Think Tank Thurgau.
- Bänninger, Alex 2006: 28. August 2006: *Stein am Rhein und Untersee - Kultureller Erlebnisraum am Bodensee. Realität, Vision und ein faszinierendes Projekt*. Projektbericht für den Think Tank Thurgau.
- Kulturstiftung des Kantons Thurgau: *Bericht 1999 bis 2002*. Frauenfeld.
- ETH Studio Basel, im Auftrag des Think Tank Thurgau: Christian Müller Inderbinzin, Marcel Meili. 2006: *"Stille Zonen", Zwischenbericht Herbst 2006*.
- Elsner-Heller, Brigitte 2004, 22. Oktober: *Keine Löwengrube mehr*. St. Galler Tagblatt.
- Kanton Thurgau: *Gesetz über die Kulturförderung und Kulturpflege von 1993*, Frauenfeld.
- Kulturamt Kanton Thurgau: *Kultur im Thurgau - Kulturkonzept 2007 bis 2009*, Frauenfeld.
- Kulturamt Kanton Thurgau: *Kulturamt und Museen - Jahresberichte 2005*, Frauenfeld.
- Kulturamt Kanton Thurgau: *Kulturamt und Museen. Jahresberichte 2006*, Frauenfeld.
- Kanton Thurgau: *Verordnung des Regierungsrates über die Verwendung der Mittel aus dem Lotteriefonds vom 6. August 2002*, Frauenfeld.
- Kanton Thurgau: *Verordnung des Regierungsrates zum Gesetz über die Kulturförderung und Kulturpflege vom 6. August 2002*, Frauenfeld.
- Amt für Finanzen Kanton Thurgau: *Voranschlag 2007 – Botschaft*, Frauenfeld.

Anhang C **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Forschungsmodell.....	5
Abbildung 2: Kulturregionen	7
Abbildung 3: Kantonale Ausgaben für die Museen (2007-2009)	10
Abbildung 4: Organigramm Kulturförderung	11
Abbildung 5: Modell.....	13
Abbildung 6: Regionalfonds	16
Abbildung 7: Stiftung Ländliche Kultur	21
Abbildung 8: Kunststiftung	23
Abbildung 9: Der Brand: Kultur Thurgau	26
Abbildung 10. Vor- und Nachteile einer öffentlich-rechtlichen Stiftung	29
Abbildung 11: Kantonale Ausgaben im Modell	31
Abbildung 12: Kantonale Ausgaben Museen im Modell.....	31
Abbildung 13: Rechtsformen in der Kultur im Vergleich.....	71

Anhang D Interviews

Folgende Interviews wurden im Projektzeitraum durchgeführt und transkribiert.

Institution	Name	Funktion	Gesprächs-termin
Department Erziehung und Kultur Regierung	Dr. Jacob Stark	Departementschef Regierungsrat	04.10.2006
Historisches Museum Kanton Thurgau	Dr. René Schiffmann	Museumsleiter	07.12.2006
Kulturamt	René Munz	Leiter	06.09.2006
Kulturkommission	Eva Tobler-Ammann	Präsidentin	04.09.2006
Kulturstiftung Thurgau	Humbert Entress	Präsident	20. 09 2006
Kulturstiftung Thurgau	Steff Rohrbach	Beauftragter	05.09.2006
Napoleonmuseum	Dominik Gügel, M. A.	Konservator	16. 11.2006
Naturmuseum	Dr. Hannes Geisser	Museumsleiter	22.11.2006
Think Tank Thurgau	Alex Bänninger	Projektleiter Kultur Untersee	04.08.2006
Thurgauer Kunstmuseum Ittinger Museum	Markus Landert	Museumsleiter	16.11.2006

Anhang E **Detailanalyse Kulturamt**

Im Jahr 2002 wurde in der Kantonsverwaltung das Kulturamt geschaffen. In den wenigen Jahren seither wurde für die kantonale Kultur in vielen Bereichen wertvolle Aufbau- und Entwicklungsarbeit geleistet. Mit dem im Dreijahresrhythmus erstellten Kulturkonzept verfügt der Kanton nun auch über die strategischen Grundlagen einer professionellen Arbeit für die kantonalen Kulturleistungen⁴¹. Das Kulturamt betreut im Wesentlichen die drei Bereiche Kulturförderung, Kulturpflege und Kulturvermittlung, wobei die Förderung des zeitgenössischen Kulturschaffens vor allem auf kantonaler Ebene an die Kulturstiftung ausgelagert ist.

Die „Verordnung des Regierungsrates zum Gesetz über die Kulturförderung und Kulturpflege“⁴² bestimmt in §2 die Tätigkeiten des Kulturamtes:

- Das Kulturamt koordiniert die Massnahmen im Kulturbereich. Es fördert das kulturelle Schaffen im Kanton und sorgt für die Informationen und Beratung von Kulturschaffenden und Kulturveranstaltern. Es arbeitet mit den Gemeinden sowie weiteren Kulturträgern zusammen.
- Das Kulturamt bearbeitet Gesuche für Beiträge aus den Bereichen Kulturförderung und Kulturpflege. Wo es nicht selbst entscheidet, stellt es Antrag.
- Das Departement kann zur Beratung des Kulturamtes Fachleute einsetzen.

Die Zuständigkeit des Kulturamtes erstrecken sich nach eigener Aussage im Kulturkonzept⁴³ derzeit auf:

- Kulturförderung (Lotteriefonds)
- Betrieb der Museen des Kantons

⁴¹ vgl. Kulturförderkonzept 2004-2007 und 2007-2009 des Kulturamtes

⁴² vgl. www.rechtsbuch.tg.ch

⁴³ vgl. Kulturkonzept 2007 bis 2009 des Kulturamtes des Kantons Thurgau

Zu den damit verbundenen Aufgaben⁴⁴ gehören:

- Bearbeitung und Controlling der Gesuche an den Lotteriefonds
- Ausarbeitung und Controlling der Leistungsvereinbarungen mit kulturellen Trägerschaften
- Beratung von Kulturschaffenden und Veranstaltern
- Sekretariat der Kulturkommission
- Organisation der Kulturpreis-Verleihung
- Koordination der Kulturaktivitäten mit anderen Kantonen und mit den Ländern in der Euregio Bodensee (Konferenz der kantonalen Kulturbbeauftragten, Internationale Bodensee Konferenz, Internationales Bodensee-Festival).
- Öffentlichkeitsarbeit
- Budget, Finanzplanung und Controlling für Kulturstiftung und Museen
- Koordination der Öffentlichkeitsarbeit der kantonalen Museen
- Erarbeitung und Umsetzung von Konzepten für die Kulturförderung und Museumsplanung, Beratung und Mitarbeit bei verschiedenen Kulturprojekten.

Dem Kulturstiftungsrat ist ein Fachreferat von 10 Experten beigelegt, die für die fachliche Begutachtung der Gesuche an den Lotteriefonds beigelegt werden können.

Bearbeitet wurden vom Kulturstiftungsrat 2006 insgesamt 360 Gesuche⁴⁵ an den Lotteriefonds, vorwiegend für kulturelle aber auch für gemeinnützige Zwecke, für die das Kulturstiftungsrat ebenfalls zuständig ist. Davon wurden 211 bewilligt und 11 an die Kulturstiftung weitergeleitet. Das Kulturstiftungsrat ist in allen Fällen ausschliesslich als Kulturförderer aktiv gewesen.

Kulturstiftungsrat und Kulturstiftung arbeiten eng zusammen. Gesuche, die von der Kulturstiftung abgelehnt wurden, können beim Kulturstiftungsrat nochmals eingereicht werden und ev. unter anderen, z.B. regionalpolitischen Gesichtspunkten doch noch bewilligt werden.⁴⁶

Für seine Tätigkeit stehen dem Kulturstiftungsrat Staatsmittel und Beiträge aus dem Lotteriefonds zur Verfügung. Es hat die Befugnis über Beiträge aus dem Lotteriefonds bis zu 10'000.- zu entscheiden, bis 20'000.- entscheidet das Departement für Erziehung und Kultur, darüber hinaus der Regierungsrat. (§8)⁴⁷

⁴⁴ ebd.

⁴⁵ vgl. Jahresbericht des Kulturstiftungsrates 2006

⁴⁶ vgl. Interview mit René Munz vom 06.09.2006

⁴⁷ vgl. Verordnung über die Verwendung der Mittel aus dem Lotteriefonds Fassung gemäss RV vom 20.12. 2005

Aus dem Lotteriefonds werden Projekte unterstützt, aus der Staatskasse vorwiegend wiederkehrende Unterstützungsbeiträge an die kantonalen Kulturinstitutionen ausgerichtet, dies insbesondere an die Museen. Das Kulturamt kann für seine vielfältigen Tätigkeiten auf viele interne Dienstleistungen zurückgreifen (Personaldienst, Informatik, Finanzverwaltung usw.) und somit von internen Synergien profitieren.⁴⁸

Als Aufgaben stehen für das Kulturamt in nächster Zeit die Entwicklung einer interaktiven Kulturagenda für alle Institutionen und Projekte im Kanton, die z.B. auch Ticketing einschliesst, und der vermehrte Einbezug der Gemeinden in die Kulturförderung an. Ein Schwerpunkt bildet auch die Kulturvermittlung die bis anhin eher marginale Bedeutung innehatte. So sollen vermehrt Vermittlungsaktivitäten in den Bereichen Kunst, Musik, Theater und Literatur insbesondere auch für Kinder und Jugendliche unterstützt werden. Dazu können Mittel aus dem Lotteriefonds verwendet werden.⁴⁹

Kriterium	Beschreibung	Bewertung
Profilierung	<p>Das Kulturamt ist auf der politischen, strategischen, operativen, kommunikativen und beratenden Ebene tätig. Es ist Kulturfinanzierer und gleichzeitig Betreiber von kantonalen Kulturinstitutionen und plant vermehrt als Kulturvermittler zu agieren</p> <p>Gute ausbaufähige Ansätze im Bereich Regionalisierung der Kulturförderung</p> <p>Kulturvermittlung ausbaufähig</p>	<p>zu komplexes Aufgabengeflecht</p> <p>verwaltungsorientierte Organisation</p>

⁴⁸ vgl. Interview mit René Munz vom 06.09.2006

⁴⁹ vgl. Kulturkonzept 2007-2009

Kantonale Auftragserfüllung		erfüllt
Kulturförderung	<p>Wenig Einbezug der Gemeinden in regionale Kulturförderung</p> <p>Kanton übernimmt z.T. Förderaufgaben der Gemeinden</p> <p>Kulturamt und Kulturstiftung ergänzen sich gut in der Förderung des zeitgenössischen Kulturschaffens</p> <p>Einzigiger „Gate Keeper“ für Lotteriefonds</p> <p>Beschränkte autonome Verfügung über Mittel in der Projektförderung</p>	<p>erfüllt</p> <p>sehr grosses komplexes Aufgabenfeld</p> <p>Hohe Konzentration von Verantwortung an einer Stelle</p>
Kulturpflege	Kulturamt betreibt 5 Museen	unnötig
Kulturvermittlung	<p>Zusammenarbeit mit Schulen</p> <p>Beiträge aus Lotteriefonds für Kulturvermittlung</p> <p>Kommunikation, Branding, Website suboptimal</p>	ausbaufähig
Ausrichtung an Zielgruppen	<p>Hauptzielgruppen des Kulturamtes</p> <p>Kulturschaffende und Kulturorganisatoren</p> <p>Museumsbesucher</p> <p>Schüler und Jugendliche (Kulturvermittlung)</p> <p>Nebenzielgruppen:</p> <p>Generell alle Bewohner des Kantons</p> <p>nationale und internationale Kooperationspartner</p>	hybrider Mix von Funktionen gegenüber Zielgruppen
Vernetzung und Kooperation	<p>Gute Vernetzung im Bodenseeraum</p> <p>Wenig Vernetzung oder Kooperationen mit umliegenden Kantonen</p> <p>Unklare Abgrenzung zu Kulturstiftung im Bereich Kooperation.</p>	mittlerer Vernetzungsgrad
Finanzierung	Staatskasse und Lotteriefonds	guter Mix
Nachhaltigkeit	<p>Nachhaltige Aufbauarbeit von Kulturförderung und Kulturpflege</p> <p>Bedeutung der Kulturvermittlung erkannt</p> <p>Strukturelle Entwicklungshemmnisse im Museumsbereich</p> <p>Tendenzielle „Aufgabenverzettlung“</p>	Konzentration und Entflechtung ergäben eine Optimierung.

Entwicklungspotential	<p>Fokussierung auf politische, koordinative und kommunikative Aufgaben schafft Kapazitäten für weitere Entwicklung.</p> <p>Konsequente Regionalisierung der kant. Kulturförderung</p> <p>Gate Keeper für Lotteriefonds in Kooperation mit Regionalorganisationen</p> <p>Vermeehrt Übergabe von Kooperationsaufgaben im zeitgen. Kulturschaffen an Kulturstiftung</p>	<p>Kulturamt bleibt unverzichtbar.</p> <p>Entlastungen u.a. von den Museen brächte Gewinn für Kommunikation und Vermittlung</p>
------------------------------	---	---

Das Kulturamt ist aus rechtlichen, staatspolitischen, strategischen und interkantonalen Gründen eine Errungenschaft des Kantons, die nicht aufs Spiel gesetzt werden sollte; es hat sich etabliert, ist anerkannt und leistet nach unserem Ermessen effiziente Arbeit. Ausser Frage steht auch, dass die Aufbauarbeit des Kulturamtes noch nicht abgeschlossen ist. Der Thurgau hat, so René Munz, überall in der Kultur noch Nachholbedarf und gibt zu wenig für die Kultur aus, in erster Linie auch die Gemeinden.⁵⁰

Eine Beschränkung auf die wesentlichen staatlichen Aufgaben der Kulturförderung und -pflege würde jedoch eine Entlastung und eine Stärkung der Wirkungsmöglichkeiten des Kulturamtes mit sich bringen. Generell wäre eine vermehrte Konzentration auf strategische, politische und kommunikative Aufgaben sinnvoll.

Aus grundsätzlichen staatspolitischen Überlegungen aber auch aus organisatorischen und unternehmerischen Gründen empfehlen wir die Selbstständigkeit der Museen in eigene Organisationseinheiten. Der Staat sollte unseres Erachtens grundsätzlich auf Dauer keine Kulturinstitutionen betreiben.⁵¹

Im Bereich der Kulturpflege sollte das Kulturamt nur noch als Finanzierer und Koordinator auftreten. Dadurch bliebe dem Kulturamt im Bereich Museen die Aufgabe kantonaler Gesprächspartner und Vermittler zur Kantonsverwaltung zu sein. Ebenso wären mit dem Einsitz in den einzelnen Stiftungsräten oder Vorständen der Museen die Interessen des Kantons als wichtigstem Finanzierer, vertreten.

Akzentuierter könnte sich das Kulturamt um Kulturvermittlung, Kulturkommunikation und Regionalkultur kümmern. Das Kulturamt könnte so sein Engagement im Bereich Strategie, wie bereits mit dem Kulturkonzept, und im Bereich Kommunikation der kantonalen Kultur gegenüber

⁵⁰ vgl. Interview mit René Munz vom 06.09.2006

⁵¹ Im Theaterbereich ist dies schweizweit bereits eine Selbstverständlichkeit ausser im Falle des Stadttheaters Winterthur, das als einziges immer noch Teil der Stadtverwaltung ist.

der Bevölkerung und allen Stakeholdern des Kulturamtes, insbesondere auch das Branding der Marke Kultur Thurgau stärken.

Im Bereich Vernetzung und Kooperationen mit andern Kantonen, umliegenden Ländern und Institutionen konzentriert sich das Kulturamt auf politische Aspekte. Länder- oder kantonsübergreifende Kulturprojekte könnten im Auftrag des Kantons von der Kulturstiftung abgewickelt werden. Hierzu müsste die Kulturstiftung sich vermehrt auf die Förderung des professionellen zeitgenössischen Kulturschaffens auf kantonaler Ebene ausrichten.

Anhang F **Detailanalyse Kulturstiftung**

Die Kulturstiftung des Kantons Thurgau besteht seit 1991 mit dem Auftrag, das zeitgenössische Kulturschaffen im Thurgau gezielt zu fördern.

Der Zweck der öffentlich-rechtlichen Stiftung ist folgendermassen festgelegt:

„Die Kulturstiftung des Kantons Thurgau ergänzt die staatliche Kulturförderung. Sie bezweckt ausschliesslich die Förderung des zeitgenössischen Kulturschaffens und ist insbesondere zuständig für Projektideen:

- die sich um neue Formen und Inhalte bemühen
- die Kulturschaffenden aus verschiedenen Bereichen zu einer gemeinsamen Arbeit zusammenführen (interdisziplinäre Projekte).

Sie gewährt finanzielle Unterstützung für diese Projekte und räumt dabei der Initiierung, der Entwicklung, der inhaltlichen und administrativen Betreuung, in Einzelfällen der Durchführung eine zentrale Rolle ein. Dies kann im Einzelfall über mehrere Jahre erstrecken.⁵²

Mit einer Vielzahl von geförderten und betreuten Projekten sowie Initiativen hat die Kulturstiftung für das kantonale Kulturschaffen unschätzbare Pionier- und Aufbauarbeit geleistet. Ziel war und ist insbesondere auch die Förderung junger Kulturschaffender, die noch wenig Projekterfahrung haben. Die Kulturstiftung begleitet diese auf einer Strecke ihrer Karriere.

Die Kulturstiftung fördert oder initiiert vor allem Projekte, an denen auch weitere Partner wie Wirtschaft, Gemeinden oder weitere Stiftungen engagiert sind.

Nach aussen wird die Kulturstiftung durch das Stiftungsbüro vertreten. Es kann bis zu 10'000.- in Eigenregie entscheiden. Grössere Beiträge müssen vor den Stiftungsrat.⁵³ In diesem Fall werden gewöhnlich zu dem anstehenden Gesuch noch zwei unabhängige Expertenmeinungen eingeholt. Bearbeitet 60-80 Gesuche pro Jahr und unterstützt davon werden 25 bis 35.

Etwa 30%-35% der Lotteriefondsgelder, die an die Kulturstiftung gehen, werden für die Verwaltung aufgewendet, wobei damit auch Begleitung und Administrationsdienste für Projekte mit abgedeckt sind.⁵⁴

Die Kulturstiftung betreibt ebenfalls die Kulturagenda. Zur Zeit noch den grössten Mangel sieht die Kulturstiftung in der Kulturvermittlung, vor allem in der Zusammenarbeit mit den Schulen.⁵⁵

⁵² vgl. Stiftungsurkunde der Kulturstiftung des Kantons Thurgau

⁵³ vgl. Interview mit Steff Rohrbach am 05.09.2006

⁵⁴ vgl. Email der Kulturstiftung vom 14.03.2007

⁵⁵ vgl. Interview mit Steff Rohrbach am 05.09.2006

Der Mix von Personenförderung und Wegbegleitung auf der einen Seite und der Initiierung oder Unterstützung von Projekten (kantonalen Festivals und Kulturstätten) schafft sehr gute Voraussetzungen für die Entwicklung von Künstlerpersönlichkeiten, die das Potential haben später auch über den Kanton hinaus zu wachsen. Die Kulturstiftung müsste hierbei jedoch klarer trennen zwischen der Förderung von „high potentials“ und der Start-up-Förderung von jungen Künstlern. Mittlerweile haben sich im Kanton genügend kulturelle Biotope gebildet und die Austauschmöglichkeiten mit ausserkantonalen und sogar internationalen Zentren haben sich gerade auch für begabte junge Künstler massiv verbessert.

Kriterium	Beschreibung	Bewertung
Profilierung	<ul style="list-style-type: none"> • grosser finanzieller Entscheidungsspielraum • politisch Unabhängigkeit • hoher Grad an Eigenständigkeit • noch zu wenig Vermittlungsagentur über den Kanton hinaus • Ausschliesslich Projektförderung • unterstützt Projektphase und weniger nur Präsentationen • kein jährlicher Rechenschaftsbericht 	<p>ideales Förderinstrument für zeitgen. Kulturschaffen</p> <p>auf heutigem Stand zu viel Basisförderung.</p> <p>zu wenig interkant. und internat. Fokussierung</p>
Kantonale Auftragserfüllung		
Kulturförderung	<ul style="list-style-type: none"> • Operiert auch im regionalen Bereich • Betreibt auch Basisförderung • Koordinationsbedarf mit Kulturstiftung • Vertretung des zeitgen. Kulturschaffens ausserhalb des Kantons ausbaufähig • Wenig Koop. zwischen Stiftung und Wirtschaft 	<p>klarere Konzentration auf die kantonale Ebene sinnvoll</p>
Kulturpflege	<ul style="list-style-type: none"> • Kein Auftrag 	

Kulturvermittlung	<ul style="list-style-type: none"> • Derzeit keine Projekte 	vermehrte Zusammenarbeit mit Kulturamt sinnvoll
Ausrichtung an Zielgruppen	<ul style="list-style-type: none"> • Hauptzielgruppen des Kulturamtes • Kulturschaffende des Kantons • Publika kantonaler, überregionaler Projekte • Ausserkantonale Kulturinstitutionen und Kulturinteressierte • Nebenzielgruppen: • Generell alle Bewohner des Kantons • nationale und internationale Kooperationspartner 	<p>für Kulturschaffende optimales Instrument</p> <p>Vertretung ausserhalb des Kantons ausbaufähig</p>
Vernetzung und Kooperation	<ul style="list-style-type: none"> • Gute Kooperation mit Kulturamt • Mit weitem Organisationen wie Stiftungen und Vereinen • Ausserkantonal und international nur marginal • Mit Wirtschaft marginal 	gute innerkant. Vernetzung interkantonal und international Handlungsbedarf
Finanzierung	<ul style="list-style-type: none"> • Lotteriefonds: neu 1'000'000.- • Overheadanteil ca. 36% (inbegriffen sind auch Beratung und administrative Dienstleistungen für Projekte) • Reine Verwaltungskosten ca. 28% 	<p>effiziente Leistungserbringung.</p> <p>Ev. heute zu viel Gewicht auf Begleitungsaktivitäten</p>
Nachhaltigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Z.T. mehrjährige Projektbegleitungen möglich • Übergabe von Projekten an permanente Förderer wie Kanton z.T. schwierig. • Nationale und Internationale Vernetzung ausbaufähig 	<p>Start-up- und Professionalisierungsförderung gut.</p> <p>Spitzenförderung ausbaufähig.</p>
Entwicklungspotential	<ul style="list-style-type: none"> • Stärkere Ausrichtung auf überregionale Projekte • Profilierung als Vermittlungsagentur über die Kantonsgrenzen hinaus • Vermehrt interkantonale und internationale 	

	<p>le Projekte</p> <ul style="list-style-type: none"> • „Pro Helvetia“ des Kantons • Kulturvermittlungsprojekte mit Kulturamt • Projekt Förderung junger Künstler zusammen mit Kulturamt und Regionen 	
--	--	--

Im Arrangement der vorgeschlagenen Organisationsstruktur behält die Kulturstiftung für das zeitgenössische Kulturschaffen nach wie vor eine wichtige Rolle. Vorgeschlagen wird aber eine stärkere Fokussierung auf kantonales professionelles Kulturschaffen:

- Förderung des professionellen zeitgenössischen Kulturschaffens auf überregionaler kantonaler Stufe
- Förderung von Events und Projekten mit kantonaler Bedeutung und überkantonaler Ausstrahlung.
- Repräsentation des Kantons Thurgau im zeitgen. Kulturschaffen
- Kulturelle Kooperationen mit anderen Kantonen und über die Landesgrenzen hinweg im Bereich zeitgenössischen Kulturschaffens.
- Keine Institutionenförderung

Die Kulturstiftung sollte sich anders als bisher vermehrt auf das professionelle Kulturschaffen auf überregionaler Ebene konzentrieren. Nach 15 Jahren erfolgreicher Aufbauarbeit im Kanton wäre eine vermehrte Spitzenförderung notwendig. Die regionale Kulturförderung, und damit die Basis- und Breitenförderung, könnte somit konsequent von den Kulturregionen in Zusammenarbeit mit dem Kulturamt übernommen werden. Die Kulturstiftung könnte sich so auch noch vermehrt für einen nationalen und internationalen Kulturaustausch engagieren. Dies, indem vermehrt Kooperationen mit anderen Kantonen oder internationalen Kulturzentren gesucht werden und auch gemeinsame Projekte unter Einbezug von Thurgauer Kulturschaffenden lanciert werden.

Anhang G **Detailanalyse der Museen**

Napoleonmuseum

Das Napoleonmuseum ist mit dem Ziel der Sammlung, Pflege und Vermittlung der Geschichte der Napoleoniden und des höfischen Lebens im 19. Jahrhundert eindeutig positioniert und tritt mit einem **klaren Profil** nach aussen. Die Analyse seiner Leistungen ergeben, dass es den **kantonalen Auftrag** vollumfänglich erfüllt.

Dabei ist das Museum gut auf die drei **Zielgruppen** Touristen, regionale Besucher und Fachexperten ausgerichtet. Mit seinen Ausstellungsaktivitäten und dem attraktiven Standort werden vor allem Touristen aus dem Bodenseeraum angezogen, das kulturelle Rahmenprogramm lockt die regionalen Besucher auf den Arenenberg. Die wissenschaftlichen Publikationen und die Bibliothek bedienen Fachexperten aus ganz Europa. Das Napoleonmuseum setzt auf Zusammenarbeit mit anderen Institutionen und ist stark **vernetzt**, vor allem im wissenschaftlichen Bereich, aber auch regional.

Finanziell gesehen arbeitet das Napoleonmuseum im Vergleich mit den anderen Museen am selbständigsten. Mit einem Eigenanteil von nahezu 50% trägt es sich zu einem grossen Teil selbst. Daneben ergänzt die private Förderstiftung Napoleon III das Budget und ermöglicht die Renovation der Parkanlagen.

Die langfristige, **nachhaltige** Tragfähigkeit des Museums ist durch seine klare Profilierung mit dem Alleinstellungsmerkmal „Napoleon“ gesichert. Der Einbezug der Parkanlagen in die Vermittlung stärkt das Profil des Museums zusätzlich. Unsicherheiten finden sich in der räumlichen Entwicklung der angrenzenden Landwirtschaftsschule und den Entwicklungen bei der Renovation der Parkanlagen. Eine konsequente Fortführung der Inventarisierung und die Bildung von Rücklagen für den Ankauf neuer Sammlungsstücke würden die Sammlung für die Zukunft stark machen.

Kriterium	Beschreibung	Bewertung
Profilierung	<ul style="list-style-type: none"> Sammlung, Pflege und Vermittlung der Geschichte der Napoleoniden und des höfischen Lebens im 19. Jahrhundert.⁵⁶ 	sehr gut
Kantonale Auftragserfüllung		
Sammlung	<ul style="list-style-type: none"> hoher Stellenwert in Fachkreisen⁵⁷ kaum Neuzugänge⁵⁸ 	hochwertige Sammlung
Pflege	<ul style="list-style-type: none"> 60% inventarisiert⁵⁹ 	teils erfüllt
Wissenschaftliche Forschung	<ul style="list-style-type: none"> Wertvolle Forschungsbibliothek (Bestand: 25.000 Bücher)⁶⁰ Regelmässige Publikationen⁶¹ Hohe Vernetzung mit wissenschaftlichen Institutionen im In- und Ausland⁶² 	vollumfänglich erfüllt
Vermittlung	<ul style="list-style-type: none"> Dauerausstellung 2 Wechselausstellungen jährlich Führungen Dreisprachiges Führungssystem Virtueller Rundgang durch den - Arenenberger Landschaftspark⁶³ Kulturelle Veranstaltungen (Theater etc.)⁶⁴ 	erfüllt
Ausrichtung an Zielgruppen	<ul style="list-style-type: none"> Touristen (ca. 80%)⁶⁵ Regionales Publikum Fachexperten (mit speziellen Veranstaltungen)⁶⁶ 	gute Markt-orientierung

⁵⁶ vgl. <http://www.napoleonmuseum.tg.ch>

⁵⁷ vgl. Interview Dominik Gügel am 16.11.2006 und Kulturamt und Museen Jahresberichte 2005: Seite 19.

⁵⁸ vgl. Kulturamt und Museen, Jahresberichte 2005: Seite 20.

⁵⁹ vgl. Interview Dominik Gügel am 16.11.2006.

⁶⁰ vgl. Kultur im Thurgau. Kulturkonzept 2007 – 2009.

⁶¹ vgl. Kulturamt und Museen. Jahresberichte 2005, Seite 20. Eine Publikationsliste finden Sie auch auf <http://www.napoleonmuseum.tg.ch>.

⁶² vgl. Interview Dominik Gügel am 16.11.2006.

⁶³ vgl. Kulturamt und Museen Jahresberichte 2005, Seite 19.

⁶⁴ Hierbei soll die Tradition des Arenenbergs als gesellschaftlicher Treffpunkt fortgeführt werden, vgl. Interview Dominik Gügel am 16.11.2006.

⁶⁵ Hierbei ist bald eine Sättigung erreicht, da das Haus nicht mehr Besucher verkraften kann, vgl. Interview Dominik Gügel am 16.11.2006.

Vernetzung und Kooperation	<ul style="list-style-type: none"> • Wissenschaftliche Kooperationen im In- und Ausland • Regional mit Städten und Touristenverbänden • Wenig Kooperation mit Schulen⁶⁷ 	hoher Vernetzungsgrad
Finanzierung	<ul style="list-style-type: none"> • 40,78% Eigenanteil⁶⁸ • zuzügl. Erträge aus der Stiftung Napoleon III (ca. 2 Mio. CHF für Renovierung Parkanlagen)⁶⁹ 	guter Mix
Nachhaltigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • USP Napoleon sorgt für ein nachhaltiges Profil. • Unsicherheiten wegen Räumlichkeiten und Entwicklungen der Parkanlagen. • Fortführung der Inventarisierung • Rücklagen bilden für den Ankauf neuer Sammlungsstücke. • Fachexperten durch Fachtagungen anziehen. • Einbezug der Parkanlagen 	grösstenteils gute Nachhaltigkeit
Entwicklungspotential	<ul style="list-style-type: none"> • Zusätzliche Räumlichkeiten der kantonalen Landwirtschaftsschule schaffen Raum für Ausstellung, Bibliothek, Seminarräume • Mehr Handlungsfreiheit für durch mehr Personalverantwortung und mehr Verantwortung in Marketing und Kommunikation 	

Entwicklungspotential

Das Napoleonmuseum hat aus eigener Kraft viel Neues geschaffen. Es ist auf dem besten Weg, den gesamten Arenenberg als Museumsort auszubauen. Die Aktivitäten zur Renovation der Parkanlagen zeigen dies eindrücklich. Würden dem Napoleonmuseum die Räumlichkeiten der ehemaligen Landwirtschaftsschule zur Verfügung gestellt, könnte zusätz-

⁶⁶ vgl. Interview Dominik Gügel am 16.11.2006.

⁶⁷ vgl. Christina Schwarz 2007: 34

⁶⁸ vgl. Kulturamt und Museen. Jahresberichte 2005, Seite 31

⁶⁹ vgl. Interview Dominik Gügel am 16.11.2006.

lich beispielsweise der Kriegstross gezeigt werden und Raum für die Bibliothek und kleinere Fachtagungen geschaffen werden.

Mehr organisatorische Handlungsfreiheit könnte das Museum in seinen Tätigkeiten unterstützen. Zusätzliche Verantwortung im Bereich des Marketing und der Kommunikation und mehr Personalverantwortung würden das Napoleonmuseum flexibler und noch selbständiger machen.⁷⁰

Historisches Museum

Das Historische Museum mit dem Schaudapot für Ländliche Kultur bildet den Rahmen für die Themenbereiche Kirche, Staat, Gesellschaft und Ländliche Kultur und beherbergt eine Unzahl der unterschiedlichsten Sammlungsobjekte. Es vermittelt dabei ein Bild, das man häufig bei Stadtmuseen antrifft: Eine heterogene Sammlung von Inhalten soll ein möglichst umfassendes Bild der Geschichte eines Ortes, seiner Bewohner und seines Umfeldes vermitteln.⁷¹ Eine klare Profilierung indes lässt das Museum vermissen. Aus dieser Problematik erwachsen dem Historischen Museum auch Schwierigkeiten in der gezielten kantonalen Auftragserfüllung. Die umfangreichen Sammlungen sind beständig am Wachsen, was einen grossen Teil der Ressourcen in der Inventarisierung und Pflege bindet. Auf wissenschaftlichem Gebiet zeigte sich das Museum in den vergangenen Jahren zurückhaltend. Der zurzeit vernachlässigte Bereich der Vermittlung soll mit den geplanten Renovationsarbeiten komplett neu überarbeitet werden.

Das Museum wird hauptsächlich von den **Zielgruppen** Senioren und Familien besucht. Ein „mittleres Publikum“ findet seinen Weg seltener ins Museum. Das „Museum für Kinder“ zieht die Kinder der Umgebung an und die „Museumshäppchen“ – Führungen in der Mittagspause – sollen Berufstätige mittleren Alters anziehen. Pensionäre erscheinen zu Vorträgen und tagsüber. Mit den neuen Vermittlungsangeboten nach der Renovierungsphase soll eine noch direktere Zielgruppenansprache erfolgen. Mit einem **Eigenwirtschaftlichkeitsgrad** von knapp 10% bildet das Historische Museum das Schlusslicht der kantonalen Museen. Dies lässt sich einerseits darauf zurückführen, dass die Ausstellungen momentan noch kostenlos zu besuchen sind. Zum anderen entstehen die hohen Kosten auch dadurch, dass beispielsweise die Sammlung des Ittinger Museums vom Historischen Museum betreut werden, die Besuchereinkünfte des Ittinger Museums hingegen in die Erträge des Kunstmuseums fliessen.

Das Museum ist vor allem verwaltungsintern mit der Denkmalpflege und dem Staatsarchiv gut **vernetzt**. Auf kantonaler Ebene bestehen neben ausstellungsbedingten Kooperationen Kontakte mit dem historischen Verein und mit der Museumsgesellschaft. Eine enge Vernetzung mit der Stadt Frauenfeld oder überkantonale liess sich nicht feststellen.

Zur zukünftigen Tragfähigkeit, zur **Nachhaltigkeit** des Museums trägt momentan grösstenteils das Schloss bei, das sich in einem guten Zustand befindet und das sich baulich zukünftig weiter verbessern wird.

⁷¹ vgl. Schwarz 2007

Kriterium	Beschreibung	Bewertung
Profilierung	<ul style="list-style-type: none"> Historisches Museum: heterogene Ansammlung von Inhalten⁷² Schaudepot für ländliche Kultur 	unklar durch heterogene Sammlungen
Kantonale Auftragserfüllung		
Sammlung	<ul style="list-style-type: none"> Themenbereiche Kirche, Staat und Gesellschaft. Einzelne Stücke der Sammlung von nationaler Bedeutung.⁷³ Schloss Frauenfeld Wahrzeichen der Stadt Frauenfeld. Sammlung für Ländliche Kultur, Schaudepot (ca. 8.000 Objekte aus dem bäuerlichen, gewerblichen und hauswirtschaftlichen Bereich, seit vor- und frühindustrieller Zeit. In der Nordostschweiz die bedeutendste dieser Art.⁷⁴ Sammlung Ittinger Museum⁷⁵ Laufend Neuzugänge durch Schenkungen und Übernahmen.⁷⁶ 	„Sammlungswirrwarr“ Ländl. Kultur wird nicht ausgestellt
Pflege	<ul style="list-style-type: none"> Laufende Fortführung der Aufarbeitung der Sammlungen. Depots geraten an Grenzen.⁷⁷ 	erfüllt, aber ohne Schwerpunktsetzung
Wissenschaftliche Forschung	<ul style="list-style-type: none"> Keine wissenschaftlichen Publikationen in den vergangenen vier Jahren (wg. Inventarrestanzen)⁷⁸ Eine didaktische Publikation im Programm „Museum für Kinder“ Fachtagung zum Thema „Sammeln in kulturhistorischen Museen – Zur Situation im Thurgau“.⁷⁹ 	nicht erfüllt

⁷² vgl. Christina Schwarz 2007: 37.

⁷³ vgl. Kulturförderkonzept, S. 55.

⁷⁴ vgl. Kulturförderkonzept, S.55; Kulturamt und Museen Jahresberichte 2005, S.15f.

⁷⁵ vgl. Interview Landert, S. 2f.

⁷⁶ Gemäss den Angaben von Dr. René Schiffmann kommen dem Museum jährlich tausende von Franken in Form von Objekten zu, vgl. Interview Dr. René Schiffmann am 07.12.2006.

⁷⁷ vgl. Interview René Schiffmann, S. 16.

⁷⁸ vgl. Christina Schwarz 2007: S.21.

Vermittlung	<ul style="list-style-type: none"> • Zwei Wechselausstellungen jährlich • 50-jährige Dauerausstellung (wird im Zuge einer Neukonzeption des Museums in den nächsten Jahren überarbeitet).⁸⁰ • Schaulager auf Anfrage zugänglich (ca. 20 Führungen jährlich)⁸¹ • Programm „Museum für Kinder“ • Kursreihe in Kooperation mit der Pädagogischen Hochschule⁸² • „Museumshäppchen“: Führungen in der Mittagspause.⁸³ 	gute Ansätze ausbaubar, wenn neue Räume
Ausrichtung an Zielgruppen	<ul style="list-style-type: none"> • Pensionäre: keine direkte Zielgruppenansprache • Kinder: „Museum für Kinder“ • Mittleres Alter: keine Ausrichtung⁸⁴ 	tendeziell beliebiges Publikum gute Ansätze „M. für Kinder“
Vernetzung und Kooperation	<ul style="list-style-type: none"> • Betriebsinterne Verbindungen mit der Denkmalpflege und dem Staatsarchiv. • Zusammenarbeit mit historischem Verein des Kantons Thurgau und der Museumsgesellschaft. • Ausstellungsbedingte Kooperationen (Thurgauer Frauenarchiv, Museum der Kulturen Basel) • Neue Kooperation mit Museum in Bischofszell⁸⁵ 	mittelgut vernetzt
Finanzierung	<ul style="list-style-type: none"> • 9,78% Eigenanteil⁸⁶ 	äusserst gering

⁷⁹ vgl. Interview Dr. René Schiffmann am 07.12.2006.

⁸⁰ vgl. Interview Dr. René Schiffmann am 07.12.2006.

⁸¹ vgl. Kulturrat und Museen Jahresbericht 2005, S.13ff.

⁸² ebd., S.15.

⁸³ vgl. <http://www.historisches-museum.tg.ch>

⁸⁴ vgl. Interview Dr. René Schiffmann am 07.12.2006.

⁸⁵ vgl. ebd.

⁸⁶ vgl. Kulturrat und Museen. Jahresberichte 2005, Seite 30

Nachhaltigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Raumsituation für museumspädagogische Massnahmen schwierig⁸⁷ • kostenloser Museumsbesuch problematisch • kein Förderverein • wenig Schwerpunktsetzung in den Sammlungs- und Ausstellungsinhalten. • Schloss in gutem Zustand 	nur durch Schloss gegeben
Entwicklungspotential	<ul style="list-style-type: none"> • Schwerpunktsetzung in den Sammlungs- und Ausstellungsinhalten: klarere Profilierung! • Zielgruppenorientierte Entwicklung von Angeboten • Verstärkte Beteiligung der Stadt Frauenfeld • Verstärkte regionale Kooperation • Mehr Marktorientierung 	

Entwicklungspotential

Beim Historischen Museum besteht die grosse Chance, durch eine Eingrenzung der Inhalte eine klarere Profilierung zu schaffen. Sinnvoll wäre eine Beschränkung der Vermittlung und Ausstellungstätigkeit auf das Thema Burgen und Schlösser⁸⁸ und das städtische, bürgerliche Leben. In diesem Rahmen könnte die Geschichte des Schlosses sowie die Stadtgeschichte angemessen aufbereitet und vermittelt werden.⁸⁹ Eine engere Vernetzung mit den Burgen und Schlössern des Kantons Thurgaus würde das Profil weiter abrunden und die Thurgauer Schlösser und Burgen in der wissenschaftlichen Forschung und der Vermittlung gezielt mit berücksichtigen. Eine Trennung von den Sammlungen Ländliche Kultur und kirchlich-klösterliche Kultur wären hierbei notwendig. Frei gewordene Ressourcen könnten in die museumspädagogische Arbeit und die zielgruppenorientierte Entwicklung von Ausstellungsangeboten investiert werden.

Das Frauenfelder Schloss ist Wahrzeichen der Stadt Frauenfeld. Im Museum wird unter anderem ihre Geschichte präsentiert. Eine starke Beteiligung der Stadt Frauenfeld und anderer städtischer Akteure würde das Museum zu einem integrierten Ort machen.

⁸⁷ vgl. Interview Dr. René Schiffmann am 07.12.2006.

⁸⁸ Es werden im Kanton Thurgau 37 Burgen und Schlösser gezählt, vgl. Liste der Burgen und Schlösser der Schweiz, <http://de.wikipedia.org>.

⁸⁹ vgl. Schwarz 2007: 46.

Naturmuseum

Mit dem Ziel, „die Natur des Kantons Thurgau“ zu vermitteln, hat sich das Naturmuseum einen klaren thematischen Schwerpunkt gesetzt. Die Schwerpunktsetzung der Ausstellungsinhalte entspricht dennoch nicht ganz der Sammlung. So dominiert die Präsentation der Tierwelt vor der Präsentation der Pflanzenwelt. Eine noch klarere **Profilierung** hängt von den räumlichen Möglichkeiten ab, auch die Pflanzenwelt spannend präsentieren zu können. Insgesamt gesehen erfüllt das Naturmuseum seinen **kantonalen Auftrag** in allen vier Bereichen Sammlung, Pflege, Wissenschaftliche Forschung und Vermittlung. Mehr noch, das Naturmuseum stellt ein kulturelles Begleitprogramm bereit; was über den Auftrag des Kantons hinausgeht, sich durch die zentrale Stadtlage des Museums jedoch aufdrängt.

Das Naturmuseum ist vor allem auf eine **Zielgruppe**, die Schulklassen, ausgerichtet und hat sich als ausserschulischer Lernort bestens etabliert. Weitere Zielgruppen werden mit dem kulturellen Rahmenprogramm angesprochen. Mit einem **Eigenfinanzierungsanteil** von knapp 14% trägt es zum allergrössten Teil der Kanton.

Das Naturmuseum ist stark in der Kantonsverwaltung und mit dem räumlich angrenzenden Museum für Archäologie **vernetzt**. Ein anderer wichtiger Kooperationspartner ist der Verband Schweizer Naturmuseen. Es lassen sich keine nennenswerten Kooperationen mit Natur schützenden Organisationen des Thurgaus (WWF, Pro Natura), oder mit der Land- und Forstwirtschaft feststellen.

Eine **Nachhaltige Entwicklung** des Naturmuseums ist gefährdet. Trotz Umbaus und Renovation fehlen am Standort geeignete Räumlichkeiten und Aussenräume für museumspädagogische Aktivitäten. Ebenso wird das Fehlen einer museumspädagogischen Arbeitskraft bemängelt. Darüber hinaus besteht die Gefahr des Verlust wichtigen Know-Hows, da einige der Sammlungen ehrenamtlich betreut werden.

Kriterium	Beschreibung	Bewertung
Profilierung	<ul style="list-style-type: none"> • Vermittlung der Natur des Kantons Thurgau • Die Schwerpunktsetzung der Ausstellungsinhalte entspricht nicht ganz der Sammlung⁹⁰ 	unklare Abstimmung zw. Sammlungen und Ausstellungszielen
Kantonale Auftragserfüllung		
Sammlung	<ul style="list-style-type: none"> • Tiere (präpariert) • Insektensammlung von kantonaler Bedeutung⁹¹ • Pflanzenherbarium, Flechten- und Moosherbarium • archäobotanischer Museumsgarten⁹² • regelmässige Erweiterung der Sammlung durch Schenkungen. 	erfüllt
Pflege	<ul style="list-style-type: none"> • Inventarisiert zu ca. 75% • Inventarresistenz des Herbariums, geschätzte Kosten ca. 100.000 – 150.000 CHF.⁹³ 	erfüllt
Wissenschaftliche Forschung	<ul style="list-style-type: none"> • Rege Publikationstätigkeit (2006: 4 Publikationen)⁹⁴ • Weitere Forschungstätigkeiten nicht möglich, da keine Nähe zu einer Hochschule.⁹⁵ 	erfüllt
Vermittlung	<ul style="list-style-type: none"> • Dauerausstellung zu den Themen „Mensch und Natur“, „Pflanzen und Tiere“, „Natur- und Entstehungsgeschichte des Thurgaus“ • Wechsausstellungen (bis zu vier jährlich)⁹⁶ • Museumspädagogische Publikationen • Führungen 	erfüllt

⁹⁰ vgl. Schwarz 2007, S.38.

⁹¹ vgl. Kulturförderkonzept, S. 55.

⁹² vgl. Informationsflyer: Naturmuseum und Museum für Archäologie des Kantons Thurgau.

⁹³ vgl. Interview Dr. Hannes Geisser am 22.11.2006

⁹⁴ Angaben nach Publikationsliste des Naturmuseums.

⁹⁵ vgl. Interview Dr. Hannes Geisser am 22.11.2006.

⁹⁶ vgl. <http://www.naturmuseum.tg.ch>

	<ul style="list-style-type: none"> • Vermittlungsarbeit vor allem im Bereich Schule. • Kulturelle Veranstaltungen 	
Ausrichtung an Zielgruppen	<ul style="list-style-type: none"> • Schulklassen • Familien 	einseitig
Vernetzung und Kooperation	<ul style="list-style-type: none"> • Verband Schweizer Naturmuseen (Ausstellungsbörse) • Museum für Archäologie • Keine nennenswerte Kooperation mit Naturschützenden Organisationen des Thurgaus (WWF, Pro Natura) 	ausbaubar
Finanzierung	<ul style="list-style-type: none"> • 13,61% Eigenanteil⁹⁷ 	gering
Nachhaltigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Fehlende Räumlichkeiten für Museumspädagogische Arbeit • Fehlende personelle Ressourcen (Museumspädagoge). • Museumsgarten kann nicht genügend genutzt werden (Verkehrslärm, Feinstaubbelastung) • Kompetenzverlust durch Betreuer der Insektenammlung. Was passiert mit den nicht betreuten Sammlungen (evtl. Fremdvergabe nach extern). • Wesentliches Know How zur Betreuung von Sammlungen bei Ehrenamtlichen. 	dringender Handlungsbedarf
Entwicklungspotential	<ul style="list-style-type: none"> • Klarere Profilierung: Sammlungen und Ausstellungsinhalte in Einklang bringen • Verstärkte museumspädagogische Arbeit • An einem grösseren Ort mit mehr Aussenräumen könnte die Qualität der Vermittlung der Natur des Thurgaus potenziert werden. • Mehr Marktorientierung 	

⁹⁷ vgl. Kulturamt und Museen. Jahresberichte 2005, Seite 31.

Entwicklungspotential

An einem geeigneteren Ort könnte die Qualität der Vermittlung der Natur des Kantons Thurgau potenziert werden. Wären draussen und drinnen genügend Platz und Ruhe für museumspädagogische Arbeit vorhanden, könnte das Naturmuseum sein Angebot auch für Familien und Natur Interessierte öffnen und seine Kompetenz als ausser-schulischer Lernort weiter ausbauen. Die wichtigen Sammlungen aus der Tier- und Pflanzenwelt könnten spannend präsentiert werden. Damit würde gleichzeitig das Profil des Naturmuseums geschärft.

Darüber hinaus böte eine verstärkte Kooperation mit Natur schützenden Organisationen des Thurgaus (WWF, Pro Natura), oder mit der Land- und Forstwirtschaft viel Potential für Neues.

Kunstmuseum

Die Sammlungs- und Ausstellungstätigkeit des Kunstmuseums zeigt durch ihre Schwerpunktsetzung einen engen Bezug zum Ort Kartause Ittingen auf. Die verschiedenen Themenbereiche „Internationale Künstler mit Bezug zum Ort“, „Aussenseiter-Kunst“ und „Kunst mit Bezug zum Thurgau“ sind eindeutig definiert und gut miteinander verflochten. So vermittelt das Museum insgesamt ein klares **Profil**. In der Sammlung, Pflege, wissenschaftlichen Forschung und Vermittlung erfüllt das Kunstmuseum den an ihn gestellten **kantonalen Auftrag**.

Als **Zielgruppen** des Museums werden Kunstinteressierte, Besucher und Besucherinnen der Kartause Ittingen und Familien mit Kindern genannt. Eine gezielte Zielgruppenansprache ist in den Werbe- und Vermittlungsaktivitäten des Kunstmuseums wenig zu erkennen. Dieses Defizit ist vielleicht dadurch zu erklären, dass das Kunstmuseum neben einer kleinen treuen Stammesbesucherschaft zu einem grossen Teil auf ein „Zufallspublikum“ angewiesen ist, welches vom Ort Kartause Ittingen angezogen wird. Der **Eigenfinanzierungsanteil** mit rund 25% (inkl. Museum Ittingen) liegt im Vergleich mit den anderen kantonalen Museen im Mittelfeld. Das Kunstmuseum ist innerhalb des Thurgaus einigermaßen **vernetzt** und Projekt bezogen vereinzelt auch über den Thurgau hinaus.

Insgesamt ist das Kunstmuseum für einen langfristigen; **nachhaltigen** Betrieb nicht genügend gut positioniert. Hierzu gibt es mehrere Gründe. Erstens, bestehen für die drei Sammlungsbereiche des Museums zu wenige Ressourcen. Das Kunstmuseum am Ort Ittingen erlaubt es aber nicht, einen Sammlungsbereich zu streichen, ohne sein Profil zu verlieren. Hier zeichnet sich ein Dilemma ab. Zweitens, seitdem das Kunstmuseum mit dem Ittinger Museum gemeinsam geleitet wird, ist das Kunstmuseum nach stärker mit dem Ort Ittingen verflochten. Diese Verknüpfungen werden zurzeit sehr gut genutzt und konzeptionell miteinander verbunden, z.B. Ausstellung „Gott sehen“. Langfristig könnte die starke Ausrichtung am Ort Ittingen zu einer einseitigen Interpretation der zeitgenössischen Kunst des Kantons führen. Der Entwicklung einer atmosphärisch offenen, inspirierenden „Excellence“ wären damit Grenzen gesetzt.

Kriterium	Beschreibung	Bewertung
Profilierung	<ul style="list-style-type: none"> • „Aussenseiter und Naive“, „Positionen internationaler Gegenwartskunst in Beziehung zur Kartause Ittingen“, „Kunst der Region“ • Für alle Themenbereiche sind jedoch zu wenig Ressourcen vorhanden • Auseinandersetzung der zeitgenössischen Kunst mit den Gegebenheiten vor Ort. 	klar

Kantonale Auftragserfüllung		
Sammlung	<ul style="list-style-type: none"> • 25.000 Objekte. • Drei Sammlungsschwerpunkte: „Internationale Künstler mit Bezug zum Kunstmuseum“ „Aussenseiter-Kunst“ „Künstler mit Bezug zum Kanton“. • Neuzukäufe 100.000 CHF jährlich. 	erfüllt
Pflege	<ul style="list-style-type: none"> • Zum grossen Teil inventarisiert.⁹⁸ • Leihgaben werden zusätzlich digital betreut.⁹⁹ 	erfüllt
Wissenschaftliche Forschung	<ul style="list-style-type: none"> • Regelmässige Publikationstätigkeit.¹⁰⁰ • Eine Fachtagung jährlich.¹⁰¹ 	erfüllt
Vermittlung	<ul style="list-style-type: none"> • Dauerausstellung • Bis zu fünf Wechselausstellungen • Öffentliche Führungen (qualifiziertes Führungspersonal) • Vortragsreihe „Feierabend im Museum“ • „Museum für Kinder“ (1x monatlich). 	erfüllt
Ausrichtung an Zielgruppen	<ul style="list-style-type: none"> • Kunst Interessierte • Touristen • Kinder und Familien 	keine Strategie zu erkennen
Vernetzung und Kooperation	<ul style="list-style-type: none"> • Museum Ittingen • Thurgauische Kunstgesellschaft • Roesch-Stiftung • Projektbezogene Kooperationen (Pro Helvetia, HGKZ, verschiedene Museen der Region, Think Tank Thurgau). • Stiftung Kartause Ittingen • Tecum (evang. Weiterbildungsstelle des Kantons Thurgau). • Vernissagen als geschätzter Treffpunkt für 	ausbaubar (vor allem auch berkantonal)

⁹⁸ vgl. Kulturamt und Museen Jahrsberichte 2005, S.30; vgl. Interview Markus Landert am 16.11.2006.

⁹⁹ vgl. ebd.

¹⁰⁰ vgl. <http://www.kunstmuseum.tg.ch>.

¹⁰¹ vgl. ebd.

	<ul style="list-style-type: none"> regionale Künstler. Weniger stark ausgeprägt ist die Kooperation mit Schulen.¹⁰² 	
Finanzierung	<ul style="list-style-type: none"> 24,95% Eigenanteil (gemeinsam mit Ittinger Museum) 	ausbau- bar
Nachhaltigkeit	<ul style="list-style-type: none"> Sammlung für nachhaltigen Betrieb zu schwach Inhaltliche „Zwangsverknüpfung“ mit den historischen Räumen, dem ländlichen Umfeld, der gemeinsamen Leitung mit dem Ittinger Museum Thematisch ungeeignete Verbindung mit Museum Ittingen Einseitig inspirierend, fehlende künstlerische „Excellence“ Verkehrstechnische Randlage Zufallpublikum (Besucher Kartause Ittingen) Kunstepublikum wird kaum erreicht Erschwerte Bedingungen für Marketing und Auftritt 	Qualität langfristig gefährdet
Entwicklungspotential	<ul style="list-style-type: none"> In der bestehenden Situation Entwicklungspotential ausgeschöpft. Neuorganisation und Neupositionierung von Ausstellung und Sammlung notwendig. 	

Entwicklungspotential

Mit einem Ortswechsel in eine urbanere, zentraler gelegene Umgebung könnte das Kunstmuseum sich neu entwickeln. Mit dem Ausrichten von nationalen und internationalen Wanderausstellungen in einer Kunsthalle würde zeitgenössische Kunst auf höchstem Niveau im Kanton vertreten sein. Ebenfalls könnten in zeitlich begrenztem Umfang Ausstellungen zur Thurgauer Kunst gezeigt werden. Die vorhandene Vermittlungskompetenz fände ein breites Betätigungsfeld. Im urbaneren Umfeld könnte ein speziell Kunstinteressiertes Publikum leichter erreicht werden. Und nicht zuletzt besteht die Chance, dass der Eigenanteil des Museums zeitgenössischer Kunst, durch diese stärkere Zielgruppen- und Marktorientierung gesteigert werden kann.

¹⁰²vgl. Interview Markus Landert am 16.11.2006.

Ittinger Museum

Das Museum Ittingen ist das kleinste Museum des Kantons Thurgau und stellt das Historische Gedächtnis der Kartause Ittingen dar. Präsentiert wird die Geschichte vor Ort mit dem Schwerpunkt auf dem Leben der Kartäusermönche. Das Museum zeigt somit ein **klares Profil** auf. Um seinen **kantonalen Auftrag** als eigenständige Organisationseinheit zu erfüllen, ist das Ittinger Museum freilich zu klein. Deshalb ist es organisatorisch in mehrere Hände verteilt. Die Leitung wurde 2005 vom Leiter des Kunstmuseums am Ort Ittingen übernommen und dessen Sammlung wird vom Historischen Museum betreut und gepflegt. Die Dauerausstellung, welche sich auf dem Stand von 1983 befindet, wird nun vom Leiter des Kunstmuseums in Zusammenarbeit mit Experten neu aufgearbeitet. **Zielgruppe** des Museums sind die Besucher der Kartause Ittingen, die recht zahlreich die Ausstellungen besuchen. Gemeinsam mit dem Kunstmuseum erwirtschaftet es einen **Eigenanteil** von knapp 25%. **Vernetzt** ist es über das Kunstmuseum, das Historische Museum, mit der Stiftung Kartause Ittingen und dem evangelischen Weiterbildungsverband tecum.

Die **Nachhaltigkeit** des Museums hängt stark mit der Entwicklung des Ortes Ittingen zusammen und damit, wie das Museum thematisch eingebunden ist. Eine Konfrontation mit dem zeitgenössischen Kunstschaffen, wie bisher, scheint dauerhaft nicht möglich.

Kriterium	Beschreibung	Bewertung
Profilierung	<ul style="list-style-type: none"> Historisches Gedächtnis der Kartause Ittingen. Präsentation der Geschichte vor Ort mit dem Schwerpunkt auf dem Leben der Kartäusermönche (bauliche Gegebenheiten und Landwirtschaft). 	klar
Kantonale Auftragserfüllung		
Sammlung	<ul style="list-style-type: none"> Das Museum weist keine Sammlungstätigkeit auf: Sammlung liegt beim Historischen Museum. Viele der Exponate befinden sich im Besitz der Kartause Ittingen.¹⁰³ 	nicht erfüllt
Pflege	<ul style="list-style-type: none"> Siehe Historisches Museum. 	nicht erfüllt
Wissenschaftliche Forschung	<ul style="list-style-type: none"> Keine Publikationen.¹⁰⁴ 	nicht erfüllt

¹⁰³vgl. Interview Markus Landert am 16.11.2006.

¹⁰⁴vgl. Schwarz 2007, S. 31.

Vermittlung	<ul style="list-style-type: none"> • Dauerausstellung (Stand: 1983). • Wanderausstellungen zu religiösen Themen. • Führungen. • Vermittlung gemäss Stand Kunstmuseum (vgl. Kunstmuseum) 	teilweise erfüllt
Ausrichtung an Zielgruppen	<ul style="list-style-type: none"> • Besucher der Kartause 	keine Strategie ersichtlich
Vernetzung und Kooperation	<ul style="list-style-type: none"> • keine fachlichen Kooperationen ersichtlich • tecum • Stiftung Kartause Ittingen¹⁰⁵ 	ausbaubar
Finanzierung	<ul style="list-style-type: none"> • 24,95% Eigenanteil (gemeinsam mit Kunstmuseum) 	ausbaubar
Nachhaltigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Sammlungsteile, die das Ittinger Museum betreffen, sind noch in der Obhut des Historischen Museums. • Aufarbeitung der Dauerausstellung wie geplant notwendig. • Ittinger Museum als organisatorische Einheit, die einen kantonalen Auftrag erfüllen soll, zu klein. 	nur zu kleinen Teilen nachhaltig
Entwicklungspotential	<ul style="list-style-type: none"> • Aufwertung des Museums bei der Entwicklung der Kartause Ittingen als Erlebnisort. 	hohes Potential

Entwicklungspotential

Das Museum würde stark aufgewertet, wenn die Besucherzahlen der Kartause Ittingen anstiegen. Hierzu müsste sich die Kartause Ittingen zu einem Erlebnis- und Erfahrungsort entwickeln. Würde der Ort Ittingen Themen anbieten, die stärker mit den Themen der Kartause verknüpft wären, würde das Museum stark profitieren. Denkbar wäre ein Kompetenzzentrum Ländliche Kultur, dem das Museum Ittingen untergeordnet wäre.

¹⁰⁵vgl. Schwarz 2007, S. 31.

Anhang H Rechtsformen in der Kultur

Kriterium	Öffentlichrechtliche Rechtsform			Private Rechtsform				Gemischt-wirtschaftlich ¹⁰⁶
	Verwaltung	Fonds	Stiftung	Stiftung	Verein	AG	GmbH	PPP
Kulturelle Autonomie								
Einschränkung durch Rechtsordnung	Einschränkung durch die demokratischen Strukturen			Einschränkung durch den Markt Gemeinnützigkeit		Einschränkung durch den Markt Totale Marktorientiertheit/ Nischenkultur und experimentelle Kultur mit kleinem Konsumentenkreis schwer möglich		Einschränkung durch die Demokratischen Strukturen und durch den Markt
	Verwaltungsrichtlinien	Verwaltungsrichtlinien	Stiftungszweck (öffentl. Kulturauftrag)	Stiftungszweck (staatl. Kontrolle)	Vereinszweck	Gesellschaftszweck (kann im Rahmen der Privatautonomie frei bestimmt werden; jedoch begrenzt durch die Schranken der Vertragsfreiheit, Art. 11, 19/20 OR und weitere)		Gesellschaftszweck wird durch öff. Hand bestimmt
	eher gering	eher gering	am höchsten	sehr hoch	sehr hoch	hoch		eher gering

¹⁰⁶ AG; GmbH, Genossenschaft

Handlungsautonomie								
Intern (eigene Gestaltung der Organisationsstruktur)	Voraussetzung grösstmöglichstes Mass an admin. Selbständigkeit	Voraussetzung grösstmöglichstes Mass an admin. Selbständigkeit	Freie Festlegung Stiftungszweck, je höher das Stiftungsvermögen, desto höher Autonomie.	Freie Festlegung Stiftungszweck, je höher das Stiftungsvermögen, desto höher Autonomie.	Freie Handlungsfähigkeit	Freie Handlungsfähigkeit	Freie Handlungsfähigkeit	Privatrechtlich organisiert und wettbewerbswirtschaftlich, Einfluss des Gemeinwesens noch immer vorhanden.
Extern (Verträge mit Dritten)	Indirekt nur mit Kanton möglich	Keine Rechtspersönlichkeit	Rechtspersönlichkeit	Rechtspersönlichkeit	Rechtspersönlichkeit (Voraussetzung: Statuten, Zweck)	Rechtspersönlichkeit	Rechtspersönlichkeit	Rechtspersönlichkeit
Flexibilität / Entscheidungsstrukturen								
Ausgestaltung auf Bedürfnisse zugeschnitten	Gesetzesreferendum bringt langwierige Entscheidungsprozesse mit sich.			Relativ Flexibel Gesetz zur Zweckänderung.	Unkomplizierte Gründung Basisdemokrat. Struktur kann hemmen	Obligationenrecht Hohe Regeldichte: Gründung und Betrieb komplizierter	Obligationenrecht Selbstorganshaft	

Reaktion auf Umwelt	Eher unbeweglich	unbeweglich	Stiftungsgebundenheit Stiftung als Bewahrerin	Stiftungsgebundenheit Stiftung als Bewahrerin	sehr flexibel	sehr flexibel	flexibel	etwas weniger flexibel
Finanzierung und Fundraising								
Finanz. Ausstattung	Relative finanz. Sicherheit, z.B. Defizitgarantien aber Abhängigkeit vom öff. Haushalt.			Stiftungsvermögen	Mitgliedsbeiträge	Aktien- bzw. Stammkapital (mind. 100.000 CHF)	Aktien- bzw. Stammkapital (mind. 20.000 CHF)	Aktien- bzw. Stammkapital
	Kein Vermögen	Fondsvermögen	Stiftungsvermögen					
Erträge	Keine Reservenbildung/Gebühren der Benutzer	Reservenbildung eher möglich	Zinserträge Vergrößerung des Stiftungsvermögens.	Zinserträge Beiträge der Benutzer Wirtschaftliche Tätigkeit unter best. Voraussetzungen erlaubt!	Gewinne möglich (keine Gewinnausschüttung an Mitglieder) Wirtschaftliche Tätigkeit unter best. Voraussetzungen erlaubt!	Grundsätzlich Gewinnorientierung Erträge durch wirtschaftliche Tätigkeit		Unabhängigkeit von Budget und Finanzreferendum Wirtsch. Tätigkeit Reservenbildung
Fundraising	Kein unmittelbarer Druck, zusätzliche Spenden einzutreiben		Möglichkeit des Fundraising, da Reservenbildung, Eigene Aussendarstellung	Für Fundraising prädestiniert		Möglich, aber wegen Nicht-Gemeinnützigkeit weniger erfolgsversprechend		Für Fundraising geeignet.

Kooperation und Partnerschaften								
	Vertragliche Basis	Vertragliche Basis	Vertragliche Basis Mehrere Stifter (auch Private)	Vertragliche Basis Mehrere Stifter (auch Private)	Vertragliche Basis Beteiligungsmöglichkeiten an AG oder GmbH	Vertragliche Basis Beteiligungen	Vertragliche Basis Gesellschafter Beteiligungen	Beteiligung ein privater und ein öffentlicher Partner Wenn Rechtspersönlichkeit gegeben: auch Beteiligungen an anderen Organisationen

Steuerrechtliche Aspekte								
(auch: abzugsfähige Zuwendungen, z.B.: Spenden, Legate) Neu: 20% auch für öffentliche Institutionen	Nicht steuerpflichtig	Nicht steuerpflichtig	Nicht steuerpflichtig	Nicht per se steuerbefreit DGB Art. 56g	Nicht per se steuerbefreit DGB Art. 56g	Grundsätzlich steuerpflichtig DGB Art. 56g bei gemeinnütziger AG	Grundsätzlich steuerpflichtig DGB Art. 56g bei gemeinnütziger GmbH	Grundsätzlich steuerpflichtig DGB Art 56g: häufig Befreiung von Steuerpflicht bei Wahrnehmung öff. Aufgaben oder Gemeinnützigkeit
Wahrung der öffentlichen Interessen								
	garantiert			Nicht garantiert	Nicht garantiert	Nicht garantiert	Nicht garantiert	Garantiert, wenn Kooperation zwischen öff. Hand und Privatwirtschaft erfolgreich

Abbildung 13: Rechtsformen in der Kultur im Vergleich, angelehnt an Brägger 2007.