



KULTURSTRATEGIE 2020/2030

**KULTUR ALS  
STANDORTFAKTOR**  
BAUSTEIN 3



# KULTUR ALS STANDORTFAKTOR

WISSENSSTAND ZU KULTUR ALS STANDORTFAKTOR  
ERGEBNISSE VON EXPERTENGESPRÄCHEN  
POTENTIALE UND HANDLUNGSMÖGLICHKEITEN

<b>Vorwort</b>	<b>6</b>
<b>Zusammenfassung</b>	<b>7</b>
<b>Einleitung – Der Standortfaktor Kultur</b>	<b>9</b>
<b>Kultur und Wirtschaft – eine unterschätzte Beziehung?</b>	<b>13</b>
<b>Der Standort Osnabrück</b>	<b>28</b>
<b>Befragung Osnabrücker Stakeholder</b>	<b>44</b>
Ist Kultur in Osnabrück ein Standortfaktor? 45	
Ein zentrales Thema: Personal finden und halten 47	
Ein differenziertes Angebot und Highlights mit Strahlkraft 50	
Die Außenwirkung der Osnabrücker Kultur 52	
Frieden als Imagefaktor 53	
Ein Großformat für 2023? 56	
Neue Ideen und ungenutzte Chancen 58	
Potentiale der Kultur- und Kreativwirtschaft 59	
Abschlussveranstaltung am 18.12.2019 60	
<b>Fazit: Kultur als Standortfaktor in Osnabrück</b>	<b>64</b>
<b>Anlagen</b>	<b>68</b>
<b>Quellenverzeichnis</b>	<b>74</b>



**D**er Fachbereich Kultur legte bereits Ende 2017 mit den beiden Bausteinen 1 und 2 der Kulturstrategie 2020 einen konkreten Beitrag zu den strategischen Zielen der Stadt für die Jahre 2015 bis 2020 vor. Beide Broschüren haben im Jahr 2019 aufgrund der hohen Nachfrage bereits eine zweite Auflage erfahren. Die vom Rat der Stadt am 1. Oktober 2019 beschlossenen strategischen Ziele für die Jahre 2021 bis 2030 stellen den Rahmen für die Weiterentwicklung der strategischen Kulturziele dar. Der hier vorliegende Baustein 3 der Kulturstrategie greift insbesondere folgende strategische Ziele auf:

1. „2030 leistet Kultur einen entscheidenden Beitrag in der Stadtentwicklung, dem Stadt- und Standortmarketing.“ (aus Ziel 5)
2. „2030 sind Kultur, Bildung, Wissenschaft und Forschung innovative Motoren für den Wirtschafts- und Wissensstandort Osnabrück.“ (aus Ziel 3)
3. 2030 ist Osnabrück „vielfältiger Kulturstandort und lebendige Friedensstadt“. (Ziel 5)

Die Broschüre thematisiert damit einen besonders wichtigen Aspekt kommunaler Kulturpolitik. Sie untersucht, inwieweit Kultur nicht nur Unterhaltung bietet und ein wichtiger Bildungsfaktor ist, sondern weit mehr: ein Standortfaktor und Schrittmacher der Stadtentwicklung. Will man diese Leitfrage beantworten, sind Antworten auf konkrete Fragen zu geben:

- Auf welche Weise(n) wirkt Kultur in die Stadtgesellschaft hinein?
- Wie ist Kultur mit der wirtschaftlichen Entwicklung von Osnabrück verknüpft?
- Was ist die Wirtschaftsleistung von Kultur und wie lässt sie sich messen?
- Trägt ein städtisches Kulturangebot dazu bei, dass sich Unternehmen mit ihren Beschäftigten in der Stadt ansiedeln beziehungsweise dort verbleiben?
- Welche Bedingungen stellen ansässige Unternehmen und Stiftungen, um sich gemeinsam mit der öffentlichen Hand für Kultur zu engagieren?
- Welchen Stellenwert hat das Image Friedensstadt als Standortfaktor?

Mit diesen Ausgangsfragen vertieft der vorliegende Baustein 3 den „TOP 9“ der „TOP TEN“ des Baustein 1 der Kulturstrategie „Schrittmacher für Lebensqualität: Kultur als Standortfaktor“.

Unser Dank gilt insbesondere den über 30 Repräsentantinnen und Repräsentanten von Unternehmen und Stiftungen, die für intensive Gespräche zur Verfügung standen und uns ein wichtiges Feedback zur weiteren Profilierung und Ausgestaltung unserer strategischen Kulturentwicklung gegeben haben.

Unseren Leserinnen und Lesern wünschen wir eine interessante und inspirierende Lektüre.



**Wolfgang Beckermann**

Vorstand für Kultur, Bildung und Familie



**Patricia Mersinger**

Fachbereichsleiterin Kultur



Zur Kulturnacht 2016 inszenierten York Wegener, Christian Meyer und Tim Roßberg die Installation „No more Time?! Eiskalt, Brandheiß“ zum Klimawandel. York Wegener und Christian Meyer sind in Osnabrück als Dienstleister in den Bereichen Licht und Video tätig, Tim Roßberg ist hier ansässiger Künstler. Alle drei sind deutschlandweit tätig. Die Skulptur mit Videoprojektionen auf dem Marktplatz Osnabrück wurde gesponsert von dem Musikclub Rosenhof. Organisation: Fachbereich Kultur, Projektbüro, Stadt Osnabrück.

## \* ZUSAMMENFASSUNG

- Kultur ist ein wichtiger und in seiner Bedeutung deutlich zunehmender Standortfaktor.
- Die Grundsicherung und Entwicklungsfähigkeit der Kultur sind essentiell für die Wettbewerbsfähigkeit des Standort Osnabrück.
- Das größte Potential besteht in der Kombination von kultureller Vielfalt und der Ausrichtung größerer Events.
- Die Vermarktung von Osnabrück als Kulturstandort muss verbessert werden.

**Wie wichtig ist Kultur heute und für die zukünftige Entwicklung des Standorts Osnabrück?** Diese Frage beantwortet Baustein 3 der Kulturstrategie – Kultur als Standortfaktor auf der Basis von 32 Gesprächen mit Expertinnen und Experten aus Osnabrücker Unternehmen, Stiftungen, Wirtschaftsförderern und Hochschulen sowie einer Aufarbeitung des Forschungsstands.

Dies sind die Ergebnisse:

**1. Kultur gilt heute in doppelter Hinsicht als ein Standortfaktor mit steigender Bedeutung. Sie bringt eine wachsende eigene Wirtschaftsleistung und sie spielt eine immer größere Rolle bei der Entwicklung des Standortes insgesamt.** Der internationale Trend

zu einem starken Wachstum wissensintensiver Branchen und der Kultur- und Kreativwirtschaft spiegelt sich in Osnabrück wieder. Kernkompetenzen aus der Kulturarbeit (Kreativität, Projektorientierung, vielfältige Kompetenzen, Flexibilität) sind heute Bestandteil etablierter Unternehmensstrategien. Auch bei der Akquise von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie der Standortwahl von StartUps spielt Kultur eine wachsende Rolle. Qualifizierte Arbeitskräfte, High Potentials und Führungskräfte sind gesucht und bevorzugen kulturell lebendige Umgebungen. Das kreativ-kulturelle Flair einer Stadt wird immer wichtiger.

**2. Der internationale Trend hin zu einem starken Wachstum wissensintensiver Branchen und der Kultur- und Kreativwirtschaft spiegelt sich in Osnabrück wider. Damit wird Kultur zugleich als Markt und als strukturelles Element des Standorts immer wichtiger.** Die lokale Wirtschaft hat ein differenziertes Bild von der Kultur in Osnabrück und weiß um deren wachsende Bedeutung als Wirtschaftszweig und als Standortfaktor.

**3. Das größte Potential für die Wirksamkeit von Kultur als Standortfaktor wird in einer Kombination von kultureller Vielfalt und größeren Events gesehen.** Die Breite und Vielfalt des Kulturangebots werden als bemerkenswert eingeschätzt. Sie machen und erhalten den Standort attraktiv vor allem für diejenigen, die bereits hier arbeiten, studieren, eine Ausbildung machen oder ein Unternehmen gründen. Sie sind wichtiger Teil der Lebensqualität, die den Standort vor Abwanderung schützen. **Eine große Rolle spielt Kultur auch bei der Anwerbung von jungen Arbeitnehmern und Führungskräften von außerhalb sowie bei der Standortwahl von Startups.** Die Großevents werden benötigt, um Osnabrück als (Kultur)Standort überregional bekannt zu machen. Während die vorhandene Vielfalt bereits als gut befunden wird, wird von den Gesprächspartnern bei der Vermarktung des Standorts noch viel Luft nach oben gesehen.

Die Vielfalt erhalten und ausbauen und die Strahlkraft von Großprojekten verbessern - die Unternehmen und Stiftungen bringen sich hier gerne ein, wenn es gilt, besondere

**Kultur ist Standortfaktor mit steigender Bedeutung**

**Kultur ist Wirtschaftszweig und strukturelles Element des Standorts**

**Größtes Potential in der Kombination von Vielfalt und Großevents**

<p><b>Jubiläumsjahr 2023 bietet Chance für Sichtbarkeit und Kooperation</b></p>	<p>Aktionen und Formate zu unterstützen, durch die ein Mehrwert entsteht.</p> <p><b>Das Jubiläumsjahr 2023 wird als besondere Chance gesehen, die Friedensstadt Osnabrück auf der Landkarte der Kulturorte hervorzuheben.</b> Die Finanzierung der kulturellen Grundversorgung sehen Stiftungen und Unternehmen hingegen nicht als ihre Aufgabe an.</p> <p><b>4. Beim Thema Kooperation wird viel Verbesserungsbedarf gesehen.</b> Es ist mehr regionale Zusammenarbeit nötig, weil die Wirtschaft in der Region verwoben ist und insgesamt als Standort funktioniert. Deutlich wurde auch, dass eine bessere Kooperation zwischen Kultur, Wirtschaftsförderung (WFO) und Stadtmarketing (MO, TOL) wichtig ist, um den Standortfaktor Kultur besser zu vermarkten.</p>
<p><b>Das Motto Friedensstadt wird durch kulturelle Aktivitäten transportiert</b></p>	<p><b>5. Das Thema Frieden als Motto der Friedensstadt Osnabrück nimmt bei der Frage nach Kultur als Standortfaktor eine Sonderrolle ein.</b> Es ist als Thema für die überregionale Bekanntheit der Stadt und die Identität ihrer Bewohner wichtig und wird von den Befragten als eine gute Wahl gesehen. Sie kritisieren, dass sich zu wenig junge Leute mit dem Thema identifizieren. Dort soll die Ansprache durch aktuelle Themen verbessert werden. Das Motto Friedensstadt wird insbesondere durch kulturelle Aktivitäten kommuniziert. Als Standortfaktor direkt wirksam wird das Motto bei Unternehmen und Institutionen, die thematisch daran andocken können, wie soziale Unternehmen und Fundraising Organisationen. Dies sollte bei der Vermarktung des Standorts stärker berücksichtigt werden.</p>
<p><b>Kultur bindet junge Menschen an den Standort</b></p>	<p><b>6. Besonders wichtig für den Standort ist es, jungen Menschen während Ausbildung und Studium in Osnabrück eine kulturelle Heimat und Entfaltungsmöglichkeiten zu geben.</b> In den Interviews wurde deutlich, dass viele Unternehmen von Absolventinnen und Absolventen der Osnabrücker Hochschulen gegründet werden. Sie sind zudem als Nachwuchs für die Unternehmen in der Region sehr wichtig. Mit der Entwicklung der vorhandene Kreativorte sind die Befragten überwiegend zufrieden, ein weiterer Ausbau der Kapazitäten wird angeregt. Das Kreativquartier am Hafen und das ICO werden positiv gesehen. Als zusätzlich gewünschte Infrastruktur wird häufig eine Veranstaltungsarena mit großer Kapazität genannt.</p>
<p><b>Kultur ist für die Entwicklung des Standorts wichtig</b></p>	<p><b>7. Kultur ist ein immer wichtiger werdender Faktor für die aktuelle und zukünftige Entwicklung des Standorts Osnabrück.</b> Für diese Entwicklung ist sie auf vielen Ebenen wirksam, als entscheidendes Merkmal der Standortattraktivität, bei der Bildung ebenso wie bei der Sicherung des sozialen Friedens und der Identität als Osnabrücker Bürgerinnen und Bürger.</p>
<p><b>Strategische Kulturentwicklung wertet den Standort auf.</b></p>	<p><b>8. Strategische Kulturentwicklung leistet daher einen wichtigen Beitrag zur Aufwertung und Sicherung des Standorts Osnabrück.</b> Um die kulturelle Vielfalt sicherzustellen, ist es einerseits notwendig, die grundlegende kulturelle Infrastruktur aller drei Sektoren - des öffentlichen, des intermediären und des privaten Sektors zu erhalten und weiter zu entwickeln. Zudem müssen Veränderungsdynamiken rechtzeitig erkannt und neue Player unterstützt werden. Der Fachbereich Kultur hat hierfür eine breite Palette an guten Werkzeugen: von den eigenen Institutionen über die institutionelle bis zur projektbezogenen Förderung, von eigenen Veranstaltungsformaten bis zu Beratung und Netzwerkarbeit. Diese Werkzeuge gilt es zu pflegen und auszubauen.</p>
	<p><b>9. Die Grundsicherung und Entwicklungsfähigkeit der Kultur sind essentiell für die Wettbewerbsfähigkeit des Standort Osnabrück.</b></p>



## \* EINLEITUNG – DER STANDORTFAKTOR KULTUR



*Lasershow der Osnabrücker Firma Lightline auf dem Marktplatz Osnabrück, Kulturnacht 2015. Lightline ist als Hersteller für Highpower Lasersysteme und Dienstleister für Festivals, Kulturveranstaltungen und Konzerte weltweit tätig.*

- Kultur ist eine Wirtschaftsleistung mit multidimensionalem Einfluss auf einen Standort.
- Kultur wird als Standortfaktor für die Ansiedlung neuer und die Entwicklung vorhandener Unternehmen immer wichtiger.
- Kultur ist ein bislang nicht ausreichend untersuchter Standortfaktor.

Kultur wurde lange Zeit nicht als substantieller Standortfaktor begriffen. Während die lokale Wirtschaft als wertschöpfend und für jede Kommune als unverzichtbar angesehen wurde und wird, galt Kultur bis in die 1990er Jahre hinein als ein Extra, das vor allem Kosten verursacht: Schön, aber nicht unbedingt notwendig. Interessant, aber verzichtbar. Kultur ist nach diesem Verständnis entweder auf Subventionen angewiesen

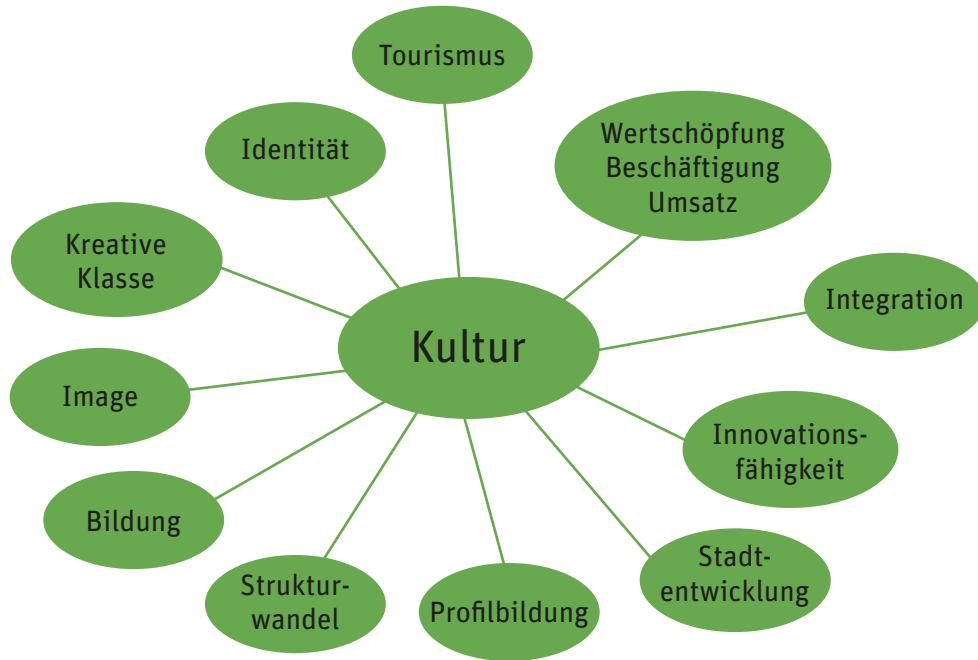


Abbildung 1: Die Dimensionen von Kultur als Standortfaktor. Erstellt nach Pechlaner / Lange 2009, S. 84.

oder, wenn sie am Markt agiert, so klein, dass sie wirtschaftlich unbedeutend ist. Ihre Relevanz für die Wirtschaft wurde allenfalls unter dem Stichwort „Umweg-Rentabilität“ diskutiert. Das heißt, nicht die Kultur selbst, sondern allenfalls durch die Kultur ausgelöste andere Ausgaben führen zu positiven Effekten für eine Region, insbesondere im Bereich Tourismus.

**Kultur ist wirtschaftlich relevant.**

Heute gilt dieses Verständnis als überholt. **Auf mehrfache Weise wird Kultur inzwischen als Standortfaktor erkannt und als wirtschaftlich relevant beurteilt.** Vier zentrale Aspekte seien hier kurz skizziert.

- 1. Kultur wirtschaftet. Ihre öffentlichen Institutionen sind wichtige Arbeitgeber und lösen vielfältige weitere Aktivitäten im gemeinnützigen und privatwirtschaftlichen Sektor aus. Am Markt agiert ein dichtes Netzwerk aus mittelständischen Unternehmen und Selbständigen.**
- 2. Kultur wird als Standortfaktor für die Ansiedlung neuer und die Entwicklung vorhandener Unternehmen immer wichtiger.**
- 3. Kultur initiiert gesellschaftliches Engagement und ist wichtig für die Identität einer Bürgerschaft.**
- 4. Kultur ist zentral für das Standortmarketing und Image einer Stadt.**

**Kultur- und Kreativwirtschaft**

Seit den 1990er Jahren gilt Kultur als Vorbild für Prozesse des Projektmanagements in der gesamten Wirtschaft.<sup>1</sup> Die Wertschöpfungsprozesse in der Kulturproduktion werden systematisch untersucht.<sup>2</sup> Komplexe Netzwerke von wertschöpfenden Akteuren und spezifische Ökonomien kommen dabei zum Vorschein.<sup>3</sup> Befeuert wird diese neue Aufmerksamkeit durch die „Entdeckung“ der Kultur- und Kreativwirtschaft in den 2000er Jahren. Unter diesem Begriff werden alle Branchen gebündelt, bei denen kreative und kulturelle Leistungen im Mittelpunkt stehen (siehe S. 18). „Es gibt nur wenige Erwerbsbereiche, die seit den 1970er Jahren stärker expandiert sind und seitdem zur Heterogenisierung der Arbeitswelt beitragen.“<sup>4</sup> Das BMWI lässt seit 2009 jährliche



*Das Osnabrücker Symphonieorchester lässt die Konzertsaison 2018/19 mit dem Open Air KLASSIK UNTER DEN STERNEN auf dem Domvorplatz ausklingen. Kulturveranstaltungen lösen vielfältige wirtschaftliche Prozesse aus. Für die erfolgreiche Realisierung eines Konzerts oder einer Theateraufführung arbeiten neben den Künstlerinnen und Künstlern viele weitere Gewerke: Veranstaltungsorganisation, Tontechnik, Bühnenbild, Lichttechnik, Graphik-Design, Programmierung, Gastronomie, PR usw.*

Monitoring-Berichte der Kultur- und Kreativwirtschaft erstellen.<sup>5</sup> Für 2018 wurde festgestellt, dass dieser neue Industriezweig mit 100,8 Milliarden Euro auf Platz 3 der Bruttowertschöpfung in Deutschland liegt, zwischen der Energieversorgung auf Platz 2 und den Finanzdienstleistern auf Platz 4.<sup>6</sup>

**Platz 3 der  
Bruttowert-  
schöpfung in  
Deutschland**

**Auf der Grundlage derartiger Untersuchungen und Konzepte wird der multidimensionale Einfluss von Kultur als Wirtschaftsleistung sichtbar. Und doch gibt es noch viel zu tun, was das Verständnis von Kultur als Standortfaktor betrifft.** Das damalige Referat für Stadtentwicklung und Bürgerbeteiligung (ab 2012 Fachbereich für Stadtentwicklung und Integration) hat 2011 und 2012 mit dem Stadtentwicklungskonzept Wissen und Kreativität bereits wichtige Vorarbeit geleistet.<sup>7</sup> „Die Kultur- und Kreativwirtschaft ist als eigenständige Branche ein Wirtschafts- und bislang nicht ausreichend untersuchter Standortfaktor“ stellt auch die IHK Osnabrück – Emsland – Bad Bentheim fest.<sup>8</sup> Gleiches gilt für die öffentlich geförderte Kultur und die Vielzahl der gemeinnützigen kulturellen Aktivitäten. Der vorliegende Baustein bietet hier einen Erkenntnisgewinn, indem er die unterschiedlichen Sichtweisen auf Kultur integriert sowie Daten zu Kultur als Standortfaktor in Osnabrück gewinnt und auswertet. Hierzu hat der Fachbereich Kultur im Jahr 2018 32 Interviews mit Expertinnen und Experten aus Osnabrücker Unternehmen und Stiftungen durchgeführt. **Wir wollten wissen, wie Akteure der lokalen Wirtschaft Kultur in Osnabrück als Standortfaktor wahrnehmen und wo aus ihrer Sicht Entwicklungspotentiale liegen.**

Die Stiftungen spielen als Geldgeber neben den öffentlichen Institutionen eine wichtige Rolle bei der Umsetzung von Kulturprojekten. Kulturelle Akteure bewegen sich in der Regel parallel auf verschiedenen Märkten, und der Markt für Fördergelder hat daran immer größeren Anteil. Hinzu kommt: Viele der lokalen Stiftungen sind Gründungen von Osnabrücker Unternehmerinnen und Unternehmern. Diese spezifische Positi-

**Experteninterviews  
zu Kultur als  
Standortfaktor**

on zwischen Kultur und Wirtschaft ist für die Frage nach Kultur als Standortfaktor interessant, wird aber selten gehört. Daher war es uns wichtig, auch von den Stiftungen Einschätzungen zu Kultur als Standortfaktor in Osnabrück zu gewinnen.

**Die Auswertung dieser Gespräche wird gerahmt von kurzen Kapiteln, die den Stand der Diskussion zu Kultur als Standortfaktor zusammenfassen und wichtige Eckdaten zur Wirtschaft in Osnabrück präsentieren. Ziel ist, die zentralen Argumente für die Diskussion in Osnabrück aufzuschließen und mit dem Standort Osnabrück in Bezug zu setzen. Als Ergebnisse werden abschließend die Entwicklungsmöglichkeiten und Potentiale für eine verstärkte Wirkung von Kultur als Standortfaktor in Osnabrück skizziert.**



*Aufgrund der Corona-Beschränkungen sind Gruppenangebote für Menschen mit Demenz in den Senioreneinrichtungen nicht mehr möglich und Menschen verlieren sich in ihrer inneren Isolation. Das im Rahmen des Kulturmarathon von den Evangelischen Stiftungen geförderte Projekt „Die Märchenstube goes digital“ schafft eine neue Möglichkeit, die ressourcenaktivierende Märchenarbeit trotz Corona weiterzuführen. Dazu wurden Märchenfilme mit der Erzählerin Sabine Meyer gedreht. Die Musikerin Ingrid Neteler hat zu den Märchenfilmen Volkslieder zum Mitsingen aufgenommen. In kleinen Märchenboxen werden die Filme und schriftliches Begleitmaterial für die Senioreneinrichtungen bereitgestellt.*

## \* KULTUR UND WIRTSCHAFT – EINE UNTERSCHÄTZTE BEZIEHUNG?



*Mit ihrem Workshop-Programm für Auszubildende „Work on Stage“ unterstützt die theaterpädagogische Werkstatt Osnabrück Firmen bei der Fortbildung junger Menschen. Mit den Mitteln des Theaters werden wichtige Schlüsselqualifikationen wie Kommunikationsfähigkeit, Eigeninitiative, Flexibilität und soziale Kompetenz gefördert.*

Kultur und Wirtschaft stehen auf mehrdimensionale Weise in Beziehung. Einige zentrale Aspekte wurden in der Einleitung benannt und werden nun vertieft. Der erste Abschnitt widmet sich der Kultur als Wirtschaft. Hier wird gezeigt, wie die verschiedenen Bereiche von öffentlich geförderter bis privatwirtschaftlicher Kultur ineinandergreifen und die spezifische Dynamik der Kulturproduktion in Deutschland hervorbringen. Anschließend wird auf die Kultur- und Kreativwirtschaft als den am stärksten marktorientierten Teil der Kultur näher eingegangen. Der dritte Abschnitt widmet sich der Bedeutung von Kultur aus der Perspektive von Unternehmen und für Wirtschaftsstandorte insgesamt. Anschließend wird die Rolle von Stiftungen näher beleuchtet.

## Kultur als Wirtschaftszweig

- Kultur ist ein Wirtschaftsfaktor.
- Es gibt drei Sektoren mit verschiedenen ökonomischen Logiken: Öffentlicher, intermediärer (ehrenamtlicher) und privatwirtschaftlicher Sektor.
- Die drei Sektoren sind durch vielfältige Austauschbeziehungen verbunden. Eine zentrale Rolle spielen hier die Solo-Selbständigen und Kleinunternehmen.
- Gerade aus dem Zusammenspiel der drei Sektoren mit ihren unterschiedlichen Logiken und den vielen, in allen Sektoren tätigen Akteuren entsteht die spezifische Dynamik des Kulturstandorts Deutschland.

➤ **Kultur [...] ist zu einem in Europa zunehmend wichtigen Standortfaktor für die wirtschaftliche Entwicklung von Städten und Regionen geworden.“**

*Bundeszentrale für politische Bildung*<sup>9</sup>

➤ **Die Dienstleistungen und Produkte der Kultur- und Kreativwirtschaft zeichnen sich in der Regel durch hohe Innovationskraft aus. Sie geben damit Impulse auch für andere Branchen in der Region. Die Kultur- und Kreativwirtschaft kann zudem eine relativ hohe Strahlkraft nach außen entfalten. Darüber hinaus wird eine kreative Szene bei Beschäftigten als wichtiger Standortfaktor geschätzt.“**

*Industrie- und Handelskammer  
Osnabrück – Emsland*<sup>12</sup>

➤ **Eine verständliche Debatte über Definitionen und Begrifflichkeiten im Verhältnis Kultur und Wirtschaft konnte sich in Deutschland [...] nur unzureichend und erst spät entwickeln, weil die wirtschaftlichen und arbeitsmarktpolitischen Aspekte des Kultursektors über Jahrzehnte unterschätzt bzw. ignoriert wurden.“**

*Andreas Johannes Wiesand, Professor  
Emeritus für Kulturmanagement*<sup>13</sup>

Dass Kulturproduktion und Dienstleistung wirtschaftliches Handeln einschließt, wurde lange Zeit kaum beachtet. Das mag auch daran liegen, dass sich die bürgerliche Kultur in ihrem künstlerischen Selbstverständnis als autonom versteht, es also gerade darum geht, sich als Künstlerin und Künstler von äußeren und damit auch wirtschaftlichen Einflüssen zu befreien. Gleichwohl agieren Kunstschafter und viele weitere Kreative an vielfältigen und teils komplexen Märkten. Um Kultur als Standortfaktor einschätzen zu können, ist es wichtig, dieses Gefüge und die darin vorhandenen ökonomischen Dynamiken zu verstehen.

In der Kultur finden Produktion und Dienstleistungen auf vielfältige Art statt. Dies wird bereits spürbar, wenn man sich die 11 Teilbranchen der Kultur- und Kreativwirtschaft ansieht (siehe S. 18). Auch innerhalb der Branchen wird auf ganz unterschiedliche Art für verschiedene Publika und Zielgruppen produziert. Von kleinsten, digital vernetzten subkulturellen Nischen bis zum (pop)kulturellen Mainstream, von freier Kunst bis zur kreativen Dienstleistung.

### Das 3 Sektoren Modell

Um die Vielfalt der Aktivitäten hinsichtlich ihrer Handlungslogik, ihren Verflechtungen und Ökonomien zu sortieren, ist das 3 Sektoren Modell besonders hilfreich. Es benennt die in diesen Märkten beteiligten Akteure und ihre Beziehungen zueinander und ermöglicht, die Zusammenhänge zwischen privatwirtschaftlichem Handeln, gesellschaftlichen Aktivitäten und öffentlicher Finanzierung zu verstehen. Das Modell umfasst den privaten Sektor, den privatrechtlich-gemeinnützigen Sektor und den öffentlichen Sektor.<sup>14</sup>

**Der private Sektor** umfasst die erwerbswirtschaftlich und an Märkten ausgerichtete Kultur- und Kreativwirtschaft wie etwa den Kunstmarkt, die Designwirtschaft und die Musikwirt-



Abbildung 2: Das 3-Sektoren-Modell der Kultur, nach StadtART 2012, S. 4.

schaft. Hier sind vielfältige Unternehmen und Selbständige in verschiedenen Märkten tätig - Verlage, Plattenfirmen, Galerien, private Musicaltheater, Konzertveranstalter, Hersteller und Verleiher von Musikinstrumenten und Veranstaltungstechnik, Radio- und Fernsehsender und viele mehr. Als Solo-Selbstständige sind Kreative in allen Sparten tätig, hinzu kommen Dienstleister. Die Akteure im privaten Sektor werden punktuell gefördert, etwa im Rahmen von Programmen zur Existenzgründung oder durch die Bereitstellung von Mikrokrediten.

**Der privatrechtlich-gemeinnützige Sektor** beinhaltet die Institutionen und Initiativen, die aus der Bürgerschaft initiiert und von ihr getragen werden. Viele sind als gemeinnützige Vereine, manche als Stiftungen oder gGmbH organisiert, andere besitzen lediglich informelle Strukturen. Auch hier sind die Aktivitäten in allen Sparten sehr vielfältig: Chöre, Kunstvereine, Soziokulturelle Zentren, Atelierhäuser, freie Theater, Musikgruppen, Proberaumzentren, uvm. In den Organisationen dieses Sektors spielt ehrenamtliches Engagement häufig eine große Rolle. Sie finanzieren sich aus Eigenmitteln, öffentlichen Zuschüssen, dem Engagement von Mäzenen und selbst erwirtschafteten Erträgen. Kennzeichnend ist ein Finanzierungsmix, der ein sehr anspruchsvolles Management erfordert, weil sowohl die Regeln des Marktes, des öffentlichen Zuwendungsrechts sowie die einer frei-gemeinnützigen Organisation berücksichtigt werden müssen.

➤ **Wer das Kulturleben und das Wirtschaftsleben in der Gegenwart und in der nahen Zukunft immer noch als parallele Welten betrachtet, der wird sich in den neuen vernetzten und hybriden Lebensstrukturen nur noch schwer zurechtfinden.“**

Prof. Dr. Harald Pechlaner.

Tourismusforscher, Eurac Research. <sup>10</sup>

➤ **Kultur und Wirtschaft sind längst zu echten Partnern gewachsen, die sich durch das Prinzip Geben und Nehmen gegenseitig stärken. Wirtschaft fördert kulturelle Kreativität und Innovation – Kultur fördert wirtschaftliche Kreativität und Innovation.“**

Dr. Silvia Schön, Kath.

Universität Eichstätt. <sup>11</sup>



*Die Niedersächsischen Musiktage gastieren mit dem clair-obscure Saxophonquartett im Felix Nussbaum Haus Osnabrück. Die Musiktage sind ein Projekt der Niedersächsischen Sparkassenstiftung.*

**Der öffentliche Sektor** besteht aus den Institutionen und Programmen der öffentlich geförderten Kultur. Er umfasst Theater, Museen, Volkshochschulen, Bibliotheken und Andere, die im Wesentlichen über Steuern und Abgaben des Staates (Bund, Land und Kommunen) finanziert werden. Kennzeichen dieses Sektors ist neben der öffentlichen Finanzierung eine öffentlich-rechtliche Organisationsstruktur, Gemeinnützigkeit und eine nicht-kommerzielle Orientierung sowie die Bindung an einen öffentlichen Kulturauftrag. Dieser Kulturauftrag beinhaltet ein überwiegend qualitativ anspruchsvolles und vielfältiges kulturelles Angebot sowie die Sicherung des kulturellen Erbes.

**Die 3 Sektoren sind eng verbunden**

**Die Institutionen in den drei Kultursektoren folgen unterschiedlichen Handlungslogiken, zugleich sind die drei Sektoren eng miteinander verwoben.** Viele Akteure in Kulturberufen sind in allen drei Sektoren tätig. Vor allem Freiberufler wie Autorinnen und Autoren, Schauspielerinnen und Schauspieler, Regisseurinnen und Regisseure, Graphik-Designerinnen und Designer, Veranstaltungstechnikerinnen und Veranstaltungstechniker, Kunstpädagoginnen und Kunstpädagogen, aber auch Dienstleister und Hersteller leben häufig von einem Mix an Aufträgen aus allen Sektoren. Sie sind zentrale Kommunikatoren und geben Innovationen, die in einem Sektor entstehen, in die anderen Sektoren weiter. Gerade weil sie wirtschaftlich kleinteilig und flexibel agieren, sind sie ein zentraler Innovationsmotor der Kulturproduktion.

**Öffentlicher Sektor schafft Infrastruktur**

**Der öffentliche Sektor bildet mit seiner auf Jahre gesicherten Finanzierung eine zentrale Säule der kulturellen Infrastruktur.** Über Festanstellungen bindet er kreatives Personal an eine Stadt. Durch die nicht-kommerzielle Ausrichtung ist er Treiber für Innovation: In der Programmgestaltung werden neue, experimentelle Inhalte und Formen entwickelt. Diese Inhalte werden häufig in Kooperation mit der Privatwirtschaft (z.B. in



Form von CD oder DVD Veröffentlichungen) vermarktet. Gut ausgestattete und professionell agierende Kulturinstitutionen regen zudem weitere kulturelle Aktivitäten an und führen zur Ansiedlung von Akteuren im privatwirtschaftlichen und gemeinnützigen Sektor. Öffentliche Bildungseinrichtungen wie Musik- und Kunstschulen sowie Hochschulen sorgen für kulturelle Kompetenz in der Breite und bilden professionell orientierten Nachwuchs aus. Nach außen leisten die öffentlichen Kultureinrichtungen einen wesentlichen Beitrag zur Imagebildung eines Standorts.

**Der privatrechtlich-gemeinnützige Sektor ist ebenfalls ein wichtiger Arbeitgeber für professionelle Kulturschaffende und stellt eine Vielzahl von Auftrittsorten, Proberäumen und weiterer Infrastruktur zur Verfügung.** Eine zentrale und häufig unterschätzte Funktion ist zudem, dass er **vielfältige informelle Qualifizierungsmöglichkeiten** für den lokalen Nachwuchs bietet und ihn entscheidend beim Markteintritt unterstützt. Oft entwickeln junge Kreative in soziokulturellen Zentren und gemeinnützigen Ensembles eigene Inhalte und schaffen sich eine erste Bekanntheit, die ihnen einen anschließenden Markteintritt ermöglicht. Dieser Spielraum wird zu einem erheblichen Teil durch die ehrenamtlich tätige Bürgerschaft ermöglicht. In 2007 waren bundesweit rund 3 Mio. Bürgerinnen und Bürger im Durchschnitt 16 Stunden pro Monat im Kulturbereich tätig. Diese Arbeitsleistung von 575 Mio. Stunden ehrenamtlicher Tätigkeit pro Jahr entspricht konservativ geschätzt einer Wirtschaftsleistung in einem Gegenwert von 4,5 bis 12,9 Mrd. EUR.<sup>15</sup> Die Arbeitsleistung zeigt: Das ehrenamtliche Engagement für die Kultur ist ein wichtiger Bestandteil der Identität der Bürgerinnen und Bürger. In vielen Sparten bildet zudem ein breites Spektrum kreativ tätiger Amateure und Semi-Professioneller die Basis der lokalen Kulturproduktion. Die als Amateure z.B. in Chören, als Künstlerinnen und Künstler, in Musikensembles oder Tanzgruppen tätigen Kreativen bestücken einen großen Teil des lokalen Kulturprogramms. Sie bilden zugleich einen kundigen und kritischen Teil des Publikums und sind Auftraggeber für professionelle Dienstleistungen aus dem privaten Sektor.

**Wachsendes  
bürgerschaftliches  
Engagement**

**Im privaten Sektor sind ca. 84 % aller Erwerbstätigen in der Kultur angesiedelt. Diese Zahl umfasst die Unternehmen, Angestellten und Selbständigen.** Sie stellen verschiedensten Publika, Kunden in der Kultur und Kreativwirtschaft und anderen Branchen Produkte und Dienstleistungen zur Verfügung.<sup>16</sup> Sie sind Auftragnehmer des öffentlichen und gemeinnützigen Sektors und überführen dort entwickelte experimentelle Ansätze in marktfähige Produkte. Sie rekrutieren Personal, das die formellen und informellen Ausbildungsmöglichkeiten der beiden anderen Sektoren durchlaufen hat.

**Privater Sektor  
ist größter  
Arbeitsmarkt  
der Kultur**

**Die institutionellen und personellen Verflechtungen, Wechselwirkungen und Austauschbeziehungen zwischen den drei Kultursektoren sind komplex** und von vielen Randbedingungen abhängig. Häufig befinden sich die Akteure in gegenseitiger Abhängigkeit: Öffentliche Konzerthäuser buchen Musikerinnen und Musiker, deren Bekanntheitsgrad durch die privatwirtschaftliche Produktion von Tonträgern gesteigert wird. Die Plattenfirmen wiederum brauchen das Renommee der Konzerthäuser zur Wertsteigerung ihrer Künstler. Die Künstler benötigen für ihren Lebensunterhalt Einnahmen aus allen drei Sektoren. **Insgesamt wird deutlich: Gerade aus dem Zusammenspiel der drei Sektoren mit ihren unterschiedlichen Logiken und den vielen, in allen Sektoren tätigen Akteuren entsteht die spezifische Dynamik des Kulturstandorts Deutschland.**

**Spezifische  
Dynamik durch  
Zusammenspiel  
der drei Sektoren**

## Die Kultur- und Kreativwirtschaft

- Die Kultur- und Kreativwirtschaft ist eine Wachstumsbranche.
- Sie bündelt und vermittelt Kompetenzen, die für die Zukunft der gesamten Wirtschaft von entscheidender Bedeutung sind.
- Eine zentrale Frage ist, wie sie sich in einer Region ansiedeln und halten lässt.

➤ *Ob Geschichte, Architektur, Literatur, Musik, Film, die Künste oder Sport – bei Kultur geht es um Ausdrucksfreiheit, Identität und Diversität. Kultur schafft Möglichkeiten, speziell für junge Menschen, und ist eine treibende Kraft für unsere Wirtschaft. [...] Kreativwirtschaft muss als Katalysator für Innovation, Jobs und Wachstum vorangebracht [...] werden.“*

*Ursula von der Leyen<sup>17</sup>*

Die Kultur- und Kreativwirtschaft ist ein relativ neuer Ansatz, den privatwirtschaftlichen Teil der Kulturproduktion zu systematisieren, um neue Erkenntnisse und Anreize für die Wirtschaftsförderung zu gewinnen. Die Wirtschaftsminister der deutschen Länder definierten im Jahr 2008, welche Aktivitäten unter dem genannten Oberbegriff zu verstehen sind: „Unter Kultur- und Kreativwirtschaft werden diejenigen Kultur- und Kreativunternehmen erfasst, welche überwiegend erwerbswirtschaftlich orientiert sind und sich mit der Schaffung, Produktion, Verteilung und/oder medialen Verbreitung von kulturellen/kreativen Gütern und Dienstleistungen befassen.“<sup>18</sup> **Im Hintergrund steht die Annahme, dass genau diese**

**Branchen für die Zukunftsfähigkeit des Wirtschaftsstandorts Deutschland besonders wichtig sind.**

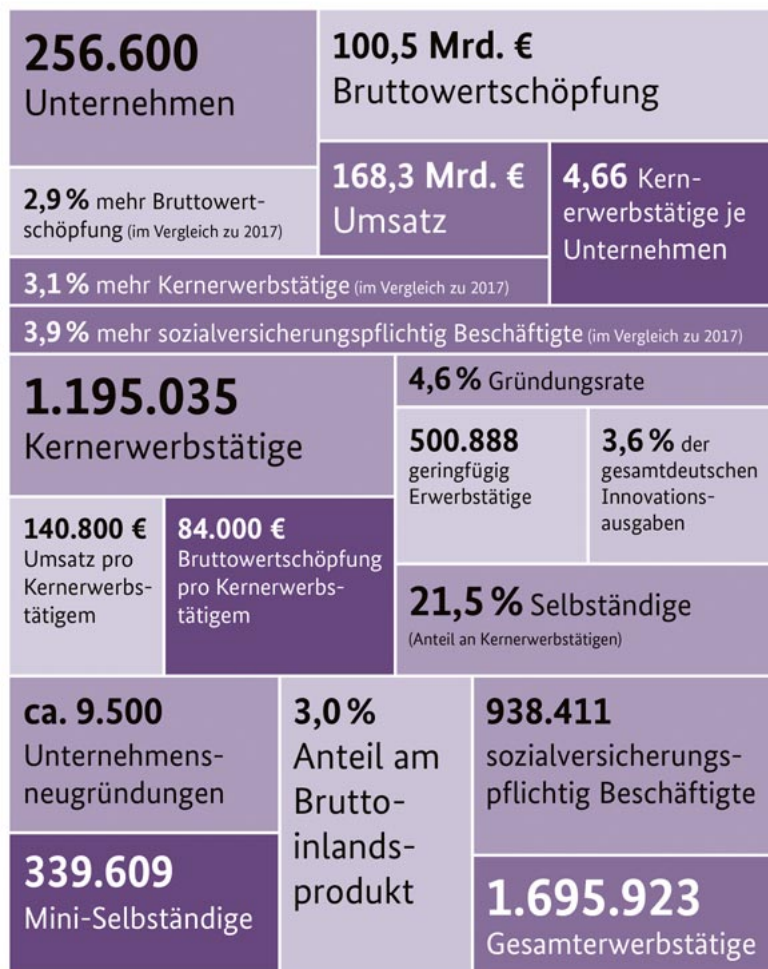
Gemäß der **Definition** der Wirtschaftsministerkonferenz setzt sich die deutsche Kultur- und Kreativwirtschaft aus insgesamt elf Teilmärkten zusammen, von denen neun die Kulturwirtschaft bilden:<sup>19</sup>

**Kernkompetenzen  
für die Wirtschaft  
der Zukunft**

- 1 Musikwirtschaft
- 2 Buchmarkt
- 3 Kunstmarkt
- 4 Filmwirtschaft
- 5 Rundfunkwirtschaft
- 6 Markt für darstellende Kunst
- 7 Designwirtschaft
- 8 Architekturmarkt
- 9 Pressemarkt

Der Werbemarkt (10) sowie Software- und Games-Industrie (11) bilden die „Kreativbranchen“. Etwa 42 Prozent der Erwerbstätigen können diesen beiden kreativwirtschaftlichen Teilmärkten zugeordnet werden. Die größten kulturwirtschaftlichen Teilmärkte sind die Designwirtschaft, der Architekturmarkt und der Pressemarkt.

Abbildung 3:  
Die deutsche Kultur- und Kreativwirtschaft 2018 im Überblick. Entnommen aus: Bundesministerium für Wirtschaft und Energie u.a., Monitoringbericht Kultur- und Kreativwirtschaft 2018. Kurzfassung, Frankfurt/M Oktober 2019, S. 2.



## Die „Kreative Klasse“

Die Kultur- und Kreativwirtschaft wird auch deshalb als so wichtig eingeschätzt, weil sie Kompetenzen bündelt, die für die Zukunft der gesamten Wirtschaft von entscheidender Bedeutung sind. Die Studien des Wissenschaftlers Richard Florida sind hier richtungsweisend.<sup>20</sup> Er prägte den Begriff der „Kreativen Klasse“. Florida sieht deren Angehörige in einem breiten Spektrum qualifizierter Berufe, die kreative Kompetenzen erfordern und wissensintensiv sind: von Fachleuten in Naturwissenschaft und Technik über höhere Positionen in Handel und Finanzsektor bis zu Beschäftigten in öffentlichen Verwaltungen und Hochschulen. Die klassischen Kultur- und Kreativberufe wie Künstler, Musiker, Designer, Architekten bilden für Florida den Kern der Kreativen Klasse. Diese „Bohème“ macht nach seiner Darstellung ca. 10 % dieser Berufsgruppe aus. Die Kreative Klasse wird immer wichtiger, seitdem die industrielle Produktion zunehmend in andere Länder verlagert wird. Florida kommt zu der Schlussfolgerung, dass die kreativen Köpfe einer Gesellschaft und die von ihnen ausgehenden Innovationen heute entscheidend für das ökonomische Wachstum von Regionen sind. Daher ist die Frage zentral, wie sie sich in einer Region ansiedeln und halten lassen.

Die Attraktivität eines Standorts für die Kreative Klasse fasst Florida im sogenannten „3-T-Modell“ mit den Oberbegriffen „Technologie“, „Talente“ und „Toleranz“ zusammen. Folgt man seinem 3-T-Ansatz, dann erfordert die Verortung dieser „Kreativen Klasse“ (auch in Osnabrück) ein besonders tolerantes und vielfältiges Klima, in dem sich facettenreiche kulturelle Impulse gegenseitig bereichern. Ausgehend von ver-

Definition  
Kultur- und  
Kreativwirtschaft

Kreatives Klima



*Spiel und Spaß für geflüchtete Kinder in Osnabrück. Freizeitangebote stellen eine wichtige Säule bei der Arbeit von terre des hommes mit geflüchteten Kindern dar.*

schiedenen Einzelindikatoren werden diese Talent-, Technologie- und Toleranzindikatoren hergeleitet und zu einem „Kreativitätsindikator“ zusammengefasst. Jener Kreativitätsindex wird auch in Studien des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie verwendet, um die räumliche Verteilung der „Kreativen Klasse“ auf die Teilregionen der Bundesrepublik Deutschland darzustellen und regionale Entwicklungen vergleichbar zu machen. **Die Kreativen sind in Deutschland höchst ungleich verteilt. Sie finden sich in Agglomerationsräumen im Westen und Süden, aber auch in diversen kleineren Städten.** Auch in derartigen Regionen können gute Voraussetzungen für schöpferische, innovativ gestaltende Tätigkeit geschaffen werden.

Floridas vor allem auf die USA bezogenen Studien haben eine breite Debatte um Kulturwirtschaft und Kreativität ausgelöst sowie viele weitere Studien rund um den Globus und auch in Deutschland angeregt. **Auch das Osnabrücker Stadtentwicklungskonzept „Wissen und Kreativität“ (s.u.) knüpfte daran an.** Da Floridas Studien auf statistischen Indikatoren beruhen, lassen sich seine Thesen empirisch „testen“. Dabei stellte sich heraus, dass für die Ansiedlung der Kreativen Klasse Kulturangebote und eine ästhetisch ansprechende urbane Umgebung besonders wichtig sind.<sup>21</sup> Zudem stellte sich heraus: „Kreative bzw. hochkreative Menschen leben und arbeiten vor allem in Regionen, die durch ein hohes Maß an Offenheit gekennzeichnet sind.“<sup>22</sup> Als zentraler Indikator für Offenheit und Toleranz gilt der Anteil der ausländischen Bevölkerung in einer Region.

Die internationale, nationale wie auch lokale Entwicklung gibt Floridas Erkenntnissen auch in jüngster Zeit durchaus Recht: Verglichen mit der Gesamtwirtschaft weist die Kultur- und Kreativwirtschaft im Zeitraum 2016/17 mit 3,4% zunehmend mehr Arbeitsplätze auf. Sie wächst kontinuierlich und teilweise gegen den Trend der Gesamtwirtschaft.

**Die Kultur- und  
Kreativwirtschaft  
wächst**

Eine Gegenüberstellung der Bereiche macht dies deutlich:<sup>23</sup>

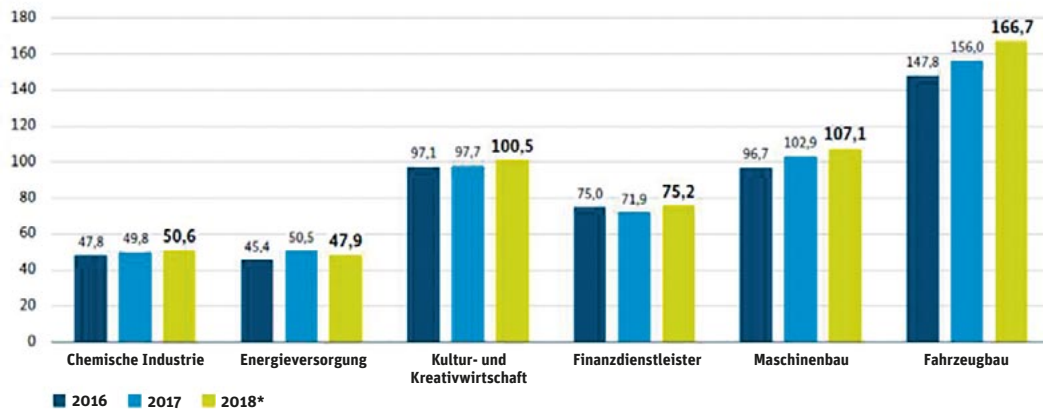


Abbildung 4: Beitrag der Kultur- und Kreativwirtschaft (Selbständige und sozialversicherungspflichtig Beschäftigte in der Kultur- und Kreativitätswirtschaft) in Milliarden Euro im Vergleich zur Gesamtwirtschaft (Veränderung in Prozent).

**Unstrittig ist aus all diesen Gründen: Insbesondere eine starke Kultur- und Kreativwirtschaft setzt entscheidende Impulse für die Zukunftsfähigkeit einer modernen Stadt. Mit ihren vielfältigen und kleinteiligen Aktionsräumen ebnen Kreative wie kaum ein vergleichbarer Wirtschaftszweig den Weg in eine digitalisierte Wirtschaft und in die postindustrielle Gesellschaft. Die Kultur- und Kreativwirtschaft gestaltet in ihren vielfältigen und kleinteiligen Strukturen zusammen mit dem öffentlichen und dem gemeinnützigen Sektor der Kultur wesentliche Schritte auf dem Weg in diese Richtung.**

Impulse für die  
Zukunftsfähigkeit

In Städten, die traditionell als Industrie- oder Dienstleistungsstandorte geprägt sind, galt es bislang als selbstverständlich, die jeweilige Wirtschaftskraft besonders prägender Bereiche wie Industrie und klassische Dienstleistungen zu fördern. Die Kultur- und Kreativwirtschaft besitzt innerhalb dieses Vergleichs bislang eher Nachholbedarf. Dabei ist gerade sie bei den genannten Strukturveränderungen besonders hilfreich.



Interdisziplinäre Teamarbeit der Netlocks GmbH, einem Softwareunternehmen im Osnabrücker Wissenschaftspark.

## Wegbereiter vor Ort: Das Stadtentwicklungskonzept „Wissen und Kreativität“

### Osnabrück hat Potential

**Die wachsende Bedeutung der Kreativwirtschaft ist in der Stadt Osnabrück frühzeitig erkannt worden.** Der damalige Fachbereich Stadtentwicklung und Integration stellte bereits 2011 die Frage, welche Bedeutung die Kultur- und Kreativwirtschaft für Osnabrück hat und welche Potenziale es zukünftig zu nutzen gilt. Dazu wurde das Stadtentwicklungskonzept „Wissen und Kreativität“ erarbeitet.<sup>24</sup> Es nahm den Ansatz des US-Wissenschaftlers Richard Florida zur Förderung der Kreativwirtschaft auf und fragte nach Potentialen für Osnabrück. Dem Stadtentwicklungskonzept lag, ähnlich wie den aktuellen Bausteinen zur Kulturstrategie, ein Beteiligungsprozess mit Experteninterviews, Workshops und eine Veranstaltungsreihe zugrunde. **Die Ergebnisse bestätigten den Ansatz Florida's, dass kreative Kompetenzen in vielen unterschiedlichen Berufen und Wirtschaftszweigen immer wichtiger werden.** Zugleich äußerten Unternehmensvertreter ihre Sorge, dass sie einen Fachkräftemangel spürten und stellten fest, dass das Image der Stadt eine sehr wichtige Rolle bei der Anwerbung von „High Potentials“ spiele. Gerade die Kultur wurde dabei bereits 2011 als Imagebildend gesehen.

**Es konnte seinerzeit dokumentiert werden, dass Osnabrück durchaus das Potential besitzt, erfolgreich für die Steigerung der Standortattraktivität für die Kreative Klasse aktiv zu sein. Der Grundstein, der Stadtentwicklung Osnabrücks dieses Handlungsfeld zu erschließen, war gelegt. Der vorliegende Baustein 3 der Kulturstrategie knüpft daran an.**

## Kultur für die Wirtschaft

- **Harte Standortfaktoren wie Verkehrsanbindung und Infrastruktur werden immer vergleichbarer und durch Digitalisierung unwichtiger.**
- **Die sogenannten weichen (= nicht quantifizierbaren) Standortfaktoren wie Kultur, Wohnen, Freizeit- und Bildungsangebote rücken heute stärker in den Fokus. Sie beeinflussen besonders stark den Arbeitsmarkt.**
- **Kulturelle Bildung für Kinder und Jugendliche ist ein Standortfaktor in Bezug auf die künftige Entwicklung ortsansässiger Unternehmen.**

Wissenschaftliche Literatur zum Informationszeitalter und zu den Creative Industries betont die wachsende Bedeutung von Kultur als Wirtschaftsfaktor.<sup>26</sup> Ein zentraler Punkt wurde im vorherigen Kapitel bereits angesprochen: Fähigkeiten und Kompetenzen, die zum Kern der Arbeit in der Kulturproduktion gehören, gelten zunehmend als Kernkompetenzen für ein Überleben der Wirtschaft insgesamt. Künstlerinnen und Künstler sind seit jeher gewohnt, mit großen Unsicherheiten umzugehen, verschiedene Vorhaben parallel zu verfolgen, kreative und experimentelle Lösungen zu entwickeln und schnell und flexibel auf Veränderungen zu reagieren. Managementstrategien, die in der Kulturproduktion fest verankert sind, wurden zum Rollenmodell für Wirtschaftsmanagement insgesamt und lassen sich vom Projektmanagement bis in aktuelle Trends wie das agile (flexibles und Wandel antizipierendes) Management hinein verfolgen. Dies hat vielfältige Konsequenzen. Unternehmen mit Mitarbeiterinnen und

**Wachsende  
Bedeutung  
von Kultur als  
Wirtschaftsfaktor**



*Jugendliche nehmen an einer Schreibwerkstatt im Rahmen des Julius Clubs der VGH Stiftung in der Stadtbibliothek Osnabrück teil.*

➤ „Kultur ist ein unverzichtbarer Motor für die Entwicklung einer Stadt. [...] Kultur ist nicht nur ein weicher Standortfaktor, Kultur ist eine Investition in die Köpfe. [...] Ohne Kunst- und Kulturschaffende kann Wirtschaft auf Dauer nicht erfolgreich sein.“ *Kulturentwicklungskonzept Bielefeld, 2014*<sup>25</sup>

### Kulturelle Kompetenzen bringen Vorteile

Mitarbeitern, die kulturelle Kompetenzen mitbringen, haben hier einen Vorteil. Viele richten ihre Personalpolitik entsprechend aus, bei der Rekrutierung ebenso wie bei der Fortbildung. Über Personaltrainings im Kulturbereich wie Theater-Workshops werden Kreativkompetenzen in der Belegschaft gestärkt. Auch im Bereich der Bildung wirkt sich dieser Wandel aus. **Kulturelle Bildung für Kinder und Jugendliche wird zu einem Standortfaktor in Bezug auf die künftige Entwicklung ortsansässiger Unternehmen.**

Unternehmensentscheidungen wie An- und Umsiedlung werden im traditionellen Verständnis durch die harten (= quantifizierbaren) Standortfaktoren wie Steuern, Abgaben, Immobilienpreise, Verkehrsanbindung, Infrastruktur und Arbeitsmarkt geprägt. Allerdings ist zu beobachten, dass viele harte Standortfaktoren wie Verkehrsanbindung und Infrastruktur zwischen den Kommunen und Regionen in Deutschland immer vergleichbarer werden. Und für eine digital gesteuerte, räumlich verteilte Wirtschaft werden sie zugleich unwichtiger. In dieser Situation rücken die sogenannten weichen (= nicht quantifizierbaren) Faktoren wie Kultur, Wohnen, Freizeit- und Bildungsangebote noch stärker in den Fokus. Dies wird besonders deutlich bei der Suche nach Fachkräften. **Die weichen Standortfaktoren beeinflussen besonders stark den Arbeitsmarkt.** Angehörige der kreativen Klasse (siehe vorheriges Kapitel), also aller Berufe, die ein hohes Maß an Eigenverantwortung und Gestaltungskompetenz fordern, legen bei der Entscheidung, wo sie ihren Lebensmittelpunkt setzen, sehr viel Wert auf Lebensqualität. Zu dieser zählt ganz zentral ein breit aufgestelltes und spannendes Kulturangebot. Zudem gehen derartige Fachkräfte häufig einem kreativen Hobby nach. Die Frage, ob in einer Region lebendige Kreativszenen vorhanden sind, in die sie sich einbringen können, ist für diese Menschen zentral.

### Kultur wird wichtiger Standortfaktor

Fachkräfte der kreativen Klasse werden gerade in Zukunftsbranchen, die durch die Digitalisierung entstehen und in bestehenden Industrien, die durch die Digitalisierung massiv verändert werden, gebraucht. Von Software-Produktion und Wartung über Architektur und Produktdesign bis zum Maschinenbau: sie alle brauchen dieses Personal. Daher ringen Unternehmen, Regionen und Länder in einem harten Wettbewerb um diese Klientel. Die AUDI AG hat 2015 das Ziel ausgerufen, attraktivster Arbeitgeber in Deutschland zu werden und sieht kulturelles Engagement als eine zentrale Maßnahme, um dieses Ziel zu erreichen.<sup>27</sup> **Daraus folgt: Kultur ist wichtig für die Zukunftsfähigkeit einer Region: Gerade Unternehmen und potentielle Arbeitnehmer in Zukunftsbranchen schätzen und brauchen kulturell lebendige Umgebungen.**

### Zusatzinvestitionen durch Kultur

Kultur hat noch weitere, direkte Auswirkungen auf die Wirtschaft. Zum einen wächst der privatwirtschaftliche Sektor stark in Umsatz und Beschäftigung, dies wird durch die Forschungen zum Stichwort Kultur- und Kreativwirtschaft deutlich sichtbar (siehe vorheriges Kapitel). Zum anderen regen alle drei Kultursektoren wirtschaftliche Aktivitäten in anderen Branchen an. Die früher unter dem Stichwort Umwegrentabilität nur unzureichend bezeichneten Effekte werden heute unter einem sachlicheren Begriff als Zusatzinvestitionen bezeichnet, die von Besucherinnen und Besuchern kultureller Einrichtungen und Veranstaltungen getätigt werden: Hiervon profitieren der Einzelhandel, Hotels, Restaurants und weitere.

### Input-Output-Effekte

Zudem lösen kulturelle Aktivitäten zahlreiche Input-Output-Effekte aus.<sup>28</sup> Kulturinstitutionen und Veranstaltungen benötigen überwiegend regionale Zulieferer in den Be-



reichen Energie, Transport, Catering und weiterer Dienstleistungen. Langfristige Kooperationen ermöglichen hierbei Synergien mit der mittelständischen Wirtschaft. Die Vermarktung regionaler Güter im kulturellen Kontext kann weitere Input-Output-Effekte und Ketteneffekte erzeugen. **Kultur ist als Wirtschaftsfaktor mit vielen weiteren wirtschaftlichen Aktivitäten in einer Region verwoben.**

Die Wirtschaft bringt sich immer stärker direkt und über Stiftungsgründungen in das Kulturgeschehen ein,<sup>30</sup> beispielsweise als Sponsor von Projekten und Veranstaltungen, durch die Einbindung von Kultur in eigene Veranstaltungen oder die Fortbildung von Personal. Bei den Maßnahmen, die sich an eine Öffentlichkeit richten, ist das Ziel die Steigerung der Reputation des Unternehmens bei Kundinnen und Kunden, Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträgern, der Öffentlichkeit und den eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Zu einem strategischen Instrument werden solche Maßnahmen, wenn sie über einen längeren Zeitraum in die Imagebildung eines Unternehmens eingebunden werden. Der Hintergrund für die steigende Bedeutung des Kultursponsorings als strategische Maßnahme ist die größer werdende Konkurrenz in der globalisierten Wirtschaft.<sup>31</sup> Auf der Suche nach strategischen Erfolgsfaktoren werden die sogenannten immateriellen Werte wie Reputation immer wichtiger, um Geschäftsbeziehungen langfristig zu sichern. Hier wird Kultursponsoring zu einer Maßnahme, die zentrale Zielgruppen der Unternehmen wie Konsumentinnen und Konsumenten, Geschäftskunden und Belegschaft anspricht.

➤ *Das kulturelle Engagement der Wirtschaft hat sich in den letzten zwanzig bis dreißig Jahren prächtig entwickelt und längst den Weg vom unsichtbaren aber wichtigen Mäzenatentum hin zu einem strategischen Instrument der Unternehmensführung bestritten.“*

*Dr. Silvia Schön, Kath. Universität Eichstätt.<sup>29</sup>*

**Kultursponsoring als Imagebildung für Unternehmen**

## Stiftungen für die Kultur

Stiftungen sind Einrichtungen, die mit Hilfe eines Vermögens einen vom jeweiligen Stifter festgelegten Zweck verfolgen. Historisch gesehen gehören die deutschen Stiftungen zu den großen Kontinuitäten in einem Land, das von Brüchen in der politischen Ordnung geprägt ist. Nach dem Ende des zweiten Weltkriegs gab es zunächst einen Niedergang der Stiftungen. Aber durch Änderungen im Stiftungsrecht und stark gewachsenes Privatvermögen werden heute wieder sehr viele Stiftungen gegründet. Dabei treten neben privaten Stifterpersönlichkeiten vermehrt Unternehmen, Vereine, Verbände und Gebietskörperschaften als Stifter auf.<sup>32</sup>

Stiftungen unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Organisationsformen, Ziele und Arbeitsweisen. Zu unterscheiden sind:<sup>33</sup>

- ➔ operativ tätige Stiftungen, die ihre eigenen Programme und Projekte konzipieren und umsetzen
- ➔ fördernde Stiftungen, die auf den jeweiligen Antrag hin finanziell unterstützen
- ➔ unternehmensverbundene Stiftungen
- ➔ stiftergeprägte, überregional oder regional agierende Stiftungen
- ➔ Bürger- und Gemeinschaftsstiftungen, die vor Ort wirken
- ➔ Stiftungen, die institutionengebunden – z.B. in Gestalt von Stipendien zur Ausbildung fördern
- ➔ Stiftungen, die sich einem ausgewählten Thema („single issue“-Stiftungen) widmen

- Stiftungen, die sich an bestimmten Zielgruppen (z.B. Kinder und Jugendliche) orientieren

95 % der Stiftungen in Deutschland sind gemeinnützig, und viele Stiftungszwecke beinhalten Zielsetzungen, die sich im Spektrum der Kultur befinden. Z.B.

- Förderung der Kunst
- Pflege und Erhaltung von Kulturwerten
- Denkmalpflege
- Förderung der kulturellen Bildung
- Förderung der internationalen Gesinnung, der Toleranz auf allen Gebieten der Kultur

Sowohl im öffentlichen als auch im gemeinnützig-privatwirtschaftlichen Sektor können Stiftungen errichtet werden. Sie stellen für die Förderung und Durchführung von Kulturprojekten wichtige Finanzierungspartner dar. Da sie stets ihrem Stiftungszweck verpflichtet sind, ist leicht ersichtlich, welche Art von Projekten für eine bestimmte Stiftung interessant sind.

Sie sind wichtige Partner für die Kommunen und andere Geldgeber der öffentlichen Hand zur gemeinsamen Förderung größerer Vorhaben. Die Zusammenarbeit erfolgt in aller Regel projektbezogen, als Anstoßfinanzierung und eher selten in Gestalt einer dauerhaften Mitfinanzierung. Damit ergänzen die Budgets der Stiftungen die zumeist nicht gerade üppigen Budgets der regionalen Kulturförderung. Deren öffentliche Mittel für die Kulturarbeit sind eng mit der städtischen Haushaltsplanung verknüpft. Der jeweilige Spielraum hängt somit eng mit der jeweiligen Haushaltssituation und mit den Schwerpunktsetzungen der Kommunalpolitik zusammen.

Eine verbesserte Planungssicherheit anstehender Schwerpunktsetzungen der Kulturpolitik ist dann gegeben, wenn auch Drittmittel für die genannten Prioritäten gewonnen werden können. Neben Zuschüssen des Bundes oder des Landes ist es immer wichtiger, örtliche Unternehmen und kulturnahe Stiftungen frühzeitig in die Ausgestaltung des kommunalen Kulturlebens einzubeziehen. Bestätigt wird dies von wissenschaftlichen Erkenntnissen, nach denen sich Unternehmen zunehmend selbst, zumeist in der Rechtsform einer Stiftung, als Kulturvermittler sehen.<sup>34</sup> Eine laufende Aufgabe der Kulturverwaltung bleibt deshalb die kontinuierliche Kontaktpflege zu Vertretern dieser Partner und der Austausch zu strategischen Kulturfragen gerade im Hinblick auf gesellschaftliche Trends und Entwicklungen.



*Das Projekt #wartehäuschen wird im Rahmen des Kulturmarathon zur Unterstützung der Kulturschaffenden während der Corona-Pandemie von der Stadt Osnabrück gefördert. Es verbindet Fotografie, Malerei und Musik. Fünf großformatige Fotos von polnischen Bushaltestellen werden von Claudia Walsh mit Farbe zu neuem Leben erweckt. Zu jedem Foto komponiert die Cellistin Katrin Langewellpott ein musikalisches Motiv. Die Bilder werden zu Symbolen für das Warten auf Normalität nach dem Ende des Lockdowns.*

## ✱ DER STANDORT OSNABRÜCK



*Der Maibaum auf dem Marktplatz Osnabrück ist ein zentraler Fixpunkt der jährlich stattfindenden Maiwoche. Die Maiwoche ist eine Kombination aus kostenlosem Musikfestival und Volksfest. Sie zählt zu den besucherstärksten Volksfesten Norddeutschlands.*

- **Osnabrück ist ein Oberzentrum mit steigender Urbanisierung und wachsender regionaler Verflechtung.**
- **Mit Industrie, Handel und Dienstleistungen ist der Standort sehr vielfältig aufgestellt.**
- **Ein besonderes Beschäftigungswachstum weisen die wissensintensiven Branchen Information und Kommunikation sowie das Gesundheitswesen auf.**

Osnabrück ist ein Oberzentrum, dessen Urbanisierung stetig zunimmt. Die Bevölkerung wächst seit 12 Jahren kontinuierlich und beträgt momentan ca. 169.000 Personen.<sup>35</sup> Zusammen mit dem Landkreis bildet Osnabrück eine Wirtschaftsregion mit ca. 524.000 Einwohnern. Der Anteil der ausländischen Mitbürgerinnen und Mitbürger beträgt ca. 14 % und liegt damit leicht über dem Bundesdurchschnitt von 12,2 %. Die Altersstruktur in Osnabrück ist auch durch die hohe Anzahl der Studierenden relativ jung. Der Durchschnitt liegt momentan bei ca. 42 Jahren (Bundesdurchschnitt

44,4 Jahre). Rund 28.000 Studierende waren im Wintersemester 2018/2019 an Hochschule und Universität in Osnabrück eingeschrieben – rund 27 Prozent mehr als noch sechs Jahre zuvor.<sup>36</sup>

Die Lebensqualität ist ein Begriff, mit dem die weichen Standortfaktoren häufig zusammengefasst werden. In der 2018/19 in 23 Kommunen durchgeführten Bürgerbefragung zur Lebensqualität in deutschen Städten geben 97 Prozent der Osnabrücker Befragten an, dass sie eher bis sehr zufrieden mit ihrem Leben in Osnabrück sind.<sup>37</sup> Die Zufriedenheit mit den kulturellen Einrichtungen vor Ort liegt mit 84 % leicht unter dem Bundesdurchschnitt von 88 %. Der insgesamt sehr hohe Wert des Bundesdurchschnitts zeigt an, dass die Konkurrenz im bundesweiten Vergleich groß ist.

## Überblick über die regionale Wirtschaft

**Statistische Daten zur Region Osnabrück belegen eine erfolgreiche Entwicklung, die sich auch im Vergleichsmaßstab des Landes Niedersachsen als hervorragend erweist:**

Das Bruttoinlandsprodukt (BIP) der Osnabrücker Unternehmen stieg von 2012 bis 2016 um 19,3 Prozent auf rund 8 Milliarden Euro an. Das BIP pro Einwohner wuchs im gleichen Zeitraum um rund 10 % und liegt jetzt bei rund 49.000 Euro.<sup>38</sup> **Viele große Unternehmen und ein erfolgreicher Mittelstand machen die Region zu einem wichtigen Wirtschaftsstandort mit einem überdurchschnittlich hohen Beschäftigungsstand.**

**Große Unternehmen und ein erfolgreicher Mittelstand**

Von den 100 größten Unternehmen in Niedersachsen haben 22, also mehr als ein Fünftel, ihren Sitz in Osnabrück, seinem Umland oder dem Emsland.<sup>39</sup> Neben dem ganz oben platzierten VW-Werk belegten Osnabrücker Unternehmen folgende Plätze (in Klammern: Umsatz):

- 14. Platz: Logistikkonzern Hellmann (2,62 Milliarden Euro)
- 21. Platz: KME (1,96 Milliarden Euro)
- 33. Platz: Köster Holding AG (1,24 Milliarden Euro)

**Das Verhältnis zwischen Industrie, Handel und Dienstleistungen ist sehr ausgewogen, der Standort ist sehr vielfältig aufgestellt. Ein besonderes Beschäftigungswachstum**



Ausstellung zum Felix Schoeller Photo Award 2019 im Kulturgeschichtlichen Museum Osnabrück. Mit dem Felix Schoeller Photo Award unterstreicht die Felix Schoeller Group sowohl ihr Bekenntnis zu hochwertiger Fotografie als auch zur Stadt Osnabrück, dem Sitz des international agierenden Unternehmens.

wird in den letzten Jahren in den wissensintensiven Branchen Information und Kommunikation (plus 22,5 % in 2018 im Vergleich zu 2012) sowie im Gesundheitswesen (plus 9,5 %) verzeichnet.<sup>40</sup> Das ist gut für Osnabrücks Zukunftsfähigkeit.

Der folgenden Übersicht des IHK-Bezirks sind die größten örtlichen Arbeitgeber mit den jeweiligen Beschäftigtenzahlen zu entnehmen.

Niels-Stensen-Klinken	6.007	KiKxxl	850
Klinikum Osnabrück	2.333	Meyer&Meyer	788
VW Osnabrück	2.300	Koch International	758
Diakonie Stadt/Landkreis	2.174	AMEOS	720
Heilpädagogische Hilfe	1.787	Concentrix	653
KME Group	1.689	L&T	650
Hellmann	1.658	Paracelsus-Klinik	643
Stadtwerke	1.367	Systemgastro Eckstein	600
Piepenbrock	1.343	Köster Bau	580
Sparkasse OS	1.185	Westnetz	580
NOZ Medien	1.104	Kaffee Partner	549
Schoeller	853	Frowner Ice Cream	500

Abbildung 5: Beschäftigtenzahlen aus dem IHK-Bezirk Osnabrück-Emsland.  
Quelle: IHK Osnabrück-Emsland, 10-2019; eigene Erhebung 2019.

### Öffentliche Arbeitgeber

Neben den Unternehmen gibt es eine ganze Reihe öffentlicher Arbeitgeber, von denen drei aufgrund ihrer Größe und Beschäftigungsstruktur für den Kulturstandort Osnabrück von besonderer Bedeutung sind. Denn viele Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mit höheren Bildungsabschlüssen sind auch hier tätig: Stadt Osnabrück (2.900), Universität Osnabrück (1.750) und Hochschule Osnabrück (1.299).

Hinzu treten Landesbedienstete, die ihren Dienst entweder als Lehrerinnen und Lehrer an rund 50 örtlichen Schulen, an der Landesschulbehörde, bei Justiz, Polizei oder Finanzverwaltung verrichten.



Viele Unternehmen pflegen Beziehungen zur Kultur. Die Akademie Überlingen „lebt mit Kunst“ in ihren Geschäfts- und Seminarräumen und lädt gerne Osnabrücker Künstlerinnen und Künstler ein. Auf dem Sommerfest 2019 waren Die Angefahrenen Schulkinder, eine deutschsprachige Comedy-Show aus Osnabrück, zu Gast.



*Kultur prägt das Team des Immobilien- und Beeteiligungsunternehmens zwei.7 im Osnabrücker Alltag, aber manchmal braucht es dafür eine Auszeit, wie hier beim Teambuilding Event auf Sylt im Juni 2020. Teambuilding spielt eine zunehmende Rolle, auch hier kann Osnabrück als Kulturstandort neue Programme entwickeln.*

Unter den größten Arbeitgebern sind eine Reihe von Unternehmen aus den Bereichen Medizin, Pflege und Soziales. Dies sind Branchen, in denen Wissen mit hoher sozialer Kompetenz zusammengebracht wird. Viele Angestellte weisen eine Affinität zur Kultur auf. Ihr Anteil an den Amateuren und Semi-Profis in der Kulturwirtschaft ist auffallend hoch. Studien hierzu gibt es wenig. Ein Beispiel aus der Musik: Bereits 1994 haben über die Hälfte der Amateur Rockmusiker in NRW Abitur. Rund die Hälfte ist angestellt berufstätig, die andere Hälfte ist in Ausbildung. Die Musiker sind zwischen 20 und 30 Jahre alt. Heute machen viele dieser Menschen noch immer Musik, bei den nachwachsenden Musikerinnen und Musikern ist ein steigendes Bildungsniveau zu beobachten.<sup>41</sup> Sie kommen tendenziell aus Milieus mit eher höheren Bildungsabschlüssen. Nur im Bereich Hip-Hop ist ein hoher Anteil an „bildungsferneren“ Schichten zu beobachten. Hip-Hop schließt hier gewissermaßen die Lücke, die Rockmusik in ihrem kulturellen Aufstieg hinterlassen hat.

Insgesamt lässt sich sagen: In all den genannten und vielen weiteren Unternehmen findet sich ein beträchtliches und äußerst kreatives Potenzial von Menschen, für die Kulturangebote eine große Bedeutung besitzen.

**Großes kreatives  
Potential in  
Osnabrück**

## Kultur in Osnabrück

In Osnabrück sind vielfältige Institutionen und Akteure in den drei Kultursektoren privatwirtschaftlicher, intermediärer und öffentlicher Sektor<sup>42</sup> tätig. Im Folgenden wird zunächst auf die Kultur- und Kreativwirtschaft eingegangen. Die zentralen Akteure des öffentlichen und des intermediären Sektors werden anschließend nur schlaglichtartig vorgestellt, denn sie werden ausführlich in anderen Bausteinen der Kulturstrategie behandelt. Abschließend werden einige für die Standortentwicklung wichtige Ausbildungsangebote der Osnabrücker Hochschulen vorgestellt.

## Kultur- und Kreativwirtschaft

- In der Stadt Osnabrück spiegelt sich in besonderer Weise der weltweite Trend der wachsenden Bedeutung der Kultur- und Kreativwirtschaft.
- Die Kultur- und Kreativwirtschaft in Osnabrück ist geprägt von vielen Solo-Selbständigen und mittelständischen Unternehmen.

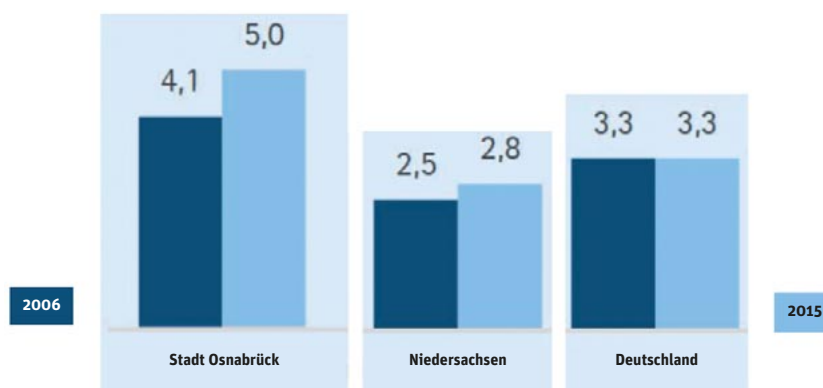
**Die Kultur- und Kreativwirtschaft zählt zu den Impulsgebern der wirtschaftlichen Stadtentwicklung.** Der Fachbereich Stadtentwicklung und Integration hat dies in Kooperation mit der IHK bereits 2012 mit der Veranstaltung „Unternehmen treffen Kreative“ in Osnabrück kommuniziert. **Denn auch in der Region Osnabrück ist die Kultur- und Kreativwirtschaft mittlerweile ein wichtiger Wirtschafts- und Standortfaktor.**

**Die Kultur- und Kreativwirtschaft wächst besonders stark**

Nach Zahlen der IHK Osnabrück-Emsland-Grafschaft Bentheim nahm die Anzahl der Unternehmen im Kammerbezirk in den Jahren von 2006 bis 2015 um 7,2 Prozent auf rund 1.840 Betriebe zu. Noch dynamischer hat sich danach die Anzahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten entwickelt: Sie stieg auf mittlerweile gut 5.700 – das entspricht einem Plus von 48,4 Prozent! Der Branchenumsatz wiederum stieg auf rund 832 Millionen Euro (+ 47,5 Prozent). Die umsatzstärksten Teilmärkte der IHK-Region waren die Designwirtschaft, der Architekturmarkt und die Software-/Game-Industrie, in ihnen sind über die Hälfte aller Arbeitsplätze in der Kultur- und Kreativbranche der Region zu finden.<sup>43</sup>

**Zudem ist festzustellen, dass der genannte Wirtschaftszweig in der Stadt Osnabrück vor allem bezüglich der dort beschäftigten Menschen eine außergewöhnlich dynamische Entwicklung aufzeigt.** Dies macht ein Vergleich der Wachstumszahlen in Osnabrück mit der Gesamtentwicklung mit Niedersachsen und Deutschland deutlich:<sup>44</sup>

Der Anteil der Beschäftigten liegt in Osnabrück mit 5 Prozent 1,7 Prozent höher als der Bundesdurchschnitt. Die Zahl der Beschäftigten ist mit einem Zuwachs von 0,9 Prozent um fast 20 Prozent besonders stark gewachsen. In Niedersachsen beträgt der Zuwachs immer noch beachtliche 12 Prozent. Für dieses starke Wachstum bilden die Os-



Entwicklung der Kultur- und Kreativwirtschaft in Osnabrück im Vergleich der Jahre 2006 und 2015.

Abbildung 6: Beschäftigte je Unternehmen 2006-2015. Vgl. IHK OS-Emsland-Grafschaft Bentheim Arbeitspapier: Wirtschaftsfaktor Kultur- und Kreativwirtschaft, Osnabrück 2018. Eigene, aus den IHK-Werten zusammengestellte Abbildung.





V.l. der Niedersächsische Minister für Wissenschaft und Kultur Björn Thümler, Geschäftsführer mindQ Björn Fuhrmann. Hannover Messe 2019. Vorführung von VR-Anwendungen.

nabrücker Hochschulen wichtige Impulsgeber. Ein gutes Beispiel ist das Institut für Musik an der Hochschule Osnabrück. Viele der Absolventen und Absolventinnen lassen sich in der Region Osnabrück als Instrumentallehrer und selbständige Musikerinnen nieder oder gründen eigene Musikunternehmen, z.B. private Musikschulen. Sie stärken Osnabrück nachhaltig als Musikstandort.<sup>45</sup>

Die Kultur- und Kreativwirtschaft in Osnabrück ist geprägt von vielen Solo-Selbständigen und mittelständischen Unternehmen. Manche sind sogenannte Hidden Champions: herausragende Unternehmen, die in Osnabrück selbst kaum wahrgenommen werden. Als Grundlage für das Stadtentwicklungskonzept „Wissen und Kreativität“ wurden 2011 bereits 40 von ihnen befragt.<sup>46</sup> Dabei wurde deutlich: Die Stadt hatte bereits 2011 viele Beschäftigte in Kreativbranchen. Und: Die Kreativwirtschaft ist ein ausbaufähiger Wirtschaftssektor, der für die Stadt Osnabrück Zukunftschancen birgt.

**Hochschule als Impulsgeber**

**Solo-Selbständige und mittelständige Unternehmen**

**In der Stadt Osnabrück spiegelt sich in besonderer Weise der weltweite Trend der wachsenden Bedeutung der Kultur- und Kreativwirtschaft. Die Förderung der Kultur- und Kreativwirtschaft bildet daher nicht nur für Verantwortliche der Kulturpolitik eine große Herausforderung, sondern für alle, denen eine zukunftsorientierte Stadtentwicklung am Herzen liegt.**

## Intermediärer Sektor

**→ Gemeinnützige Institutionen und ehrenamtliche Zusammenschlüsse prägen das kulturelle Leben der Stadt nachhaltig.**

Im intermediären Sektor sind eine Vielzahl von gemeinnützigen Institutionen und ehrenamtlichen Zusammenschlüssen tätig, die das kulturelle Leben der Stadt nachhaltig prägen. Einige von ihnen unterstützen mit langjährigem Engagement wichtige öffentliche Einrichtungen, andere betreiben eigene Einrichtungen, die wichtige Bestandteile



*Das Piesberger Gesellschaftshaus bietet viel Platz für Kultur drinnen und draußen. Beim Theateracker präsentieren regelmäßig Straßentheater ihre neuesten Programme.*

### Starkes kulturelles Engagement der Zivilgesellschaft

der kulturellen Infrastruktur darstellen. Ebenso ist hier der Raum für flüchtige, informelle Zusammenschlüsse, mit denen neue Formate und Inhalte erprobt werden.

Es gibt für Osnabrück weder ein Verzeichnis zu den Institutionen und Aktivitäten des bürgerschaftlichen Engagements im Bereich der Kultur, noch sind Studien zum inhaltlichen und zeitlichen Umfang des Engagements vorhanden. Um diese Lücke zu füllen, wird der Fachbereich Kultur den Baustein 5 der Kulturstrategie „Freie Träger“ dem Teil des intermediären Sektors widmen, der regelmäßig mit der Stadt Osnabrück kooperiert. **Gemeinhin gilt Osnabrück als eine Stadt mit starkem kulturellem Engagement im Kulturbereich, auch und gerade im Bereich der Soziokultur.**

Nachfolgend werden aus den verschiedenen Sparten und Teilmärkten beispielhaft einige wichtige Institutionen kurz vorgestellt, um einen Eindruck von der Breite und Nachhaltigkeit des bürgerschaftlichen Engagements im intermediären Sektor zu vermitteln. Die Auflistung erfolgt nach dem Gründungsjahr der Institution.



*Klein, laut und intim: Konzert mit der britischen Heavy Metal Band Blaze Bayley im Bastard Club, 2019.*

- **Museums- und Kunstverein e.V.** – Gegründet 1879 ist er einer der ältesten Kulturvereine Osnabrücks. Seine Mitglieder stifteten Sammlungen für das 1890 eingeweihte Museum Osnabrück und unterstützen Osnabrücker Museen und die Kunstszene bis heute. Unter anderem richtet der Verein in der Zusammenarbeit mit der Sievert-Stiftung den mit 10.000,- € dotierten Kunstpreis aus. [www.muk-os.de](http://www.muk-os.de)
- **Musikverein Osnabrück e.V.** – Der Musikverein entstand 1899 und versteht sich als eine Interessenvertretung der an klassischer Musik interessierten Bürgerinnen und Bürger Osnabrücks. Er agiert heute vornehmlich als Förderverein für das Osnabrücker Symphonieorchester, veranstaltet das Festival Wohnton und vergibt Förderungen für Auftragskompositionen. [www.musikverein-osnabrueck.de](http://www.musikverein-osnabrueck.de)
- **Lagerhalle e.V.** – betreibt seit 1976 das gleichnamige soziokulturelle Zentrum in der Osnabrücker Altstadt in einer ehemals leerstehenden Eisenwarenlagerhalle. Die Lagerhalle ist mit einem umfangreichen und beständigen Veranstaltungsprogramm ein Fixpunkt der Osnabrücker Kultur. [www.lagerhalle-osnabrueck.de](http://www.lagerhalle-osnabrueck.de)
- **Experimentalfilm Workshop e.V.** – Gegründet 1981 von engagierten Studierenden der Medienwissenschaft. Veranstaltet das international renommierte European Media Art Festival. [www.emaf.de](http://www.emaf.de)
- **Erich Maria Remarque-Gesellschaft e.V.** – pflegt seit 1986 das Erbe des Osnabrücker Schriftstellers Erich Maria Remarques und seines Gedankenguts in der Öffentlichkeit. Die Gesellschaft veranstaltet Lesungen, Vorträge und Diskussionen und publiziert das Remarque-Jahrbuch. [www.remarque-gesellschaft.de](http://www.remarque-gesellschaft.de)
- **Felix-Nussbaum-Gesellschaft e.V.** – gegründet 1987 im Rahmen des bürgerschaftlichen Engagements für den in Osnabrück geborenen und aufgewachsenen deutsch-jüdischen Maler Felix Nussbaum. Die Gesellschaft engagierte sich für die Einrichtung eines Museums für dessen Werke. Sie unterstützt die Verbreitung des Werks mit Projekten und gibt die Zeitschrift Felix Nussbaum Nachrichten heraus. [www.fng-os.de](http://www.fng-os.de)
- **Figurentheaterinitiative Osnabrück e.V.** – trägt seit 1989 das Figurentheater in einem mittelalterlichen Ackerbürgerhaus in der Osnabrücker Altstadt. [www.figurentheater-osnabrueck.de](http://www.figurentheater-osnabrueck.de)
- **Osnabrücker FilmForum e. V.** – richtet seit 1994 das seit 1986 jährlich stattfindende Unabhängige Filmfest Osnabrück aus und engagiert sich für Film als gesellschaftspolitisches Medium und als Kunstform. Das Filmfest vergibt u.a. den mit 15.000 € dotierten **Friedensfilmpreis Osnabrück**, gestiftet von der Sievert Stiftung für Wissenschaft und Kultur sowie den **Filmpreis für Kinderrechte**. Der mit 2.000 € dotierte Preis wird von der Stadt Osnabrück gestiftet. [www.filmfest-osnabrueck.de](http://www.filmfest-osnabrueck.de)
- **tpw Theaterpädagogische Werkstatt gGmbH** – Seit 1994 entwickelt die theaterpädagogische Werkstatt Präventionsprogramme und theaterpädagogische Workshops für Kinder, Jugendliche und Erwachsene. Jährlich spielen die 180 Schauspielerinnen und Schauspieler der tpw vor mehr als 6.000 Schulklassen und Kitagruppen in ganz Deutschland. [www.tpw-osnabrueck.de](http://www.tpw-osnabrueck.de)
- **Piesberger Gesellschaftshaus e.V.** – Der Verein betreibt seit 1994 das gleichnamige Kulturzentrum in dem historischen Bergmannslokal mit historischem Saal aus dem 19. Jahrhundert. [www.piesberger-gesellschaftshaus.de](http://www.piesberger-gesellschaftshaus.de)
- **Freunde der Kunsthalle e.V.** - Die Freunde der Kunsthalle unterstützen seit 2003 die Arbeit der Kunsthalle finanziell und ideell. [www.kunsthallenfreunde.de](http://www.kunsthallenfreunde.de)
- **Morgenland Festival Osnabrück e.V.** – Der Verein organisiert das seit 2005 bestehende und international renommierte Morgenland Festival für traditionelle und

zeitgenössische Musik des Vorderen Orients sowie dessen zahlreiche internationale Aktivitäten. [www.morgenland-festival.com](http://www.morgenland-festival.com)

→ **Hardcore Family e.V.** – Unterstützt seit 2011 den Veranstaltungsort Bastard Club und kümmert sich um die Programmgestaltung des bundesweit bekannten Musikclubs für „härtere“ Spielarten der Rockmusik. [www.hc-family.de](http://www.hc-family.de)

## Öffentlicher Sektor

- Die Institutionen des öffentlichen Sektors bilden das Rückgrat der kulturellen Infrastruktur und setzen den öffentlichen Kulturauftrag um.
- Sie bieten Arbeitsplätze für eine große Bandbreite an Qualifikationen.
- Sie sind Auftraggeber für Firmen und Selbständige in der Region.
- Die Förderprogramme des öffentlichen Sektors bilden ein wichtiges Rückgrat des intermediären Sektors.

Rückgrat der kulturellen Infrastruktur

Mehr noch als der intermediäre Sektor stehen die Institutionen des öffentlichen Sektors für Stabilität in der Kulturarbeit. Ihre Institutionen bilden das Rückgrat der kulturellen Infrastruktur und setzen den öffentlichen Kulturauftrag um. Bibliotheken, Theater, Museen, Musik- und Kunstschule - Die Stadt Osnabrück ist Träger der meisten Institutionen in öffentlicher Hand. Die in Inhalt und Arbeitsweise sehr verschiedenen Institutionen bieten Arbeitsplätze für eine große Bandbreite an Qualifikationen und sind in unterschiedlicher Form an die Kommune angegliedert.

## Der städtische Fachbereich Kultur

Schwerpunkt strategische Kulturentwicklung

Im Fachbereich Kultur der Stadt Osnabrück sind viele Kulturinstitutionen und die Kulturverwaltung angesiedelt. Zudem führt der Fachbereich Kultur Veranstaltungen wie die Kulturnacht durch und fördert Institutionen und Projekte im intermediären Sektor sowie punktuell auch im privatwirtschaftlichen Sektor. **Ein weiterer Schwerpunkt der Arbeit ist die strategische Kulturentwicklung als zentraler Beitrag zur Stadtentwicklung.** Diese wird als ständiger Prozess und unter Beteiligung von Stakeholdern durchgeführt. Ergebnisse zu einzelnen Themenschwerpunkten werden – wie die vorliegende Broschüre – als Bausteine veröffentlicht. Das Ziel ist, Erkenntnisse zur Kultur in Osnabrück zu sammeln, die Arbeit des Fachbereichs an die sich beständig wandelnden Anforderungen der Kultur anzupassen und frühzeitig Kooperationen zu etablieren. In den Institutionen und im Kulturhaus des Fachbereichs Kultur arbeiten insgesamt ca. 250 Personen in Voll- und Teilzeit. Baustein 2 der Kulturstrategie 2020 „Zukunftsfähigkeit der städtischen Kulturarbeit“ stellt die Aufgaben und Institutionen, die dem Fachbereich Kultur zugeordnet sind, sowie das Theater Osnabrück ausführlich dar.



Kulturstrategie – Baustein 2



Die Museumslotsin Laura Hartmann. Ein zweijähriges Pilotprojekt soll die Integration fördern und dem Museumsquartier neue Zielgruppen erschließen. Es wird gefördert von der Stiftung Niedersachsen und der Stiftung Stahlwerk Georgsmarienhütte.

## OECD-Studie „CULTURE AND LOCAL DEVELOPMENT: MAXIMISING THE IMPACT“

2018 wurde das Museumsquartier (MQ4) selbst zum Forschungsgegenstand in Bezug auf Kultur als Standortfaktor. Es hat als einziges deutsches Museum an einer OECD-Studie (Organisation for Economic Cooperation and Development) mit dem Titel „CULTURE AND LOCAL DEVELOPMENT: MAXIMISING THE IMPACT“ teilgenommen.<sup>47</sup> Die OECD sieht den Einfluss der Museen auf mehreren Ebenen: Als Wirtschaftsfaktor für Beschäftigung und Tourismus, als Ressource für Kreativität und Innovation, als Faktor der Standortentwicklung sowie als Bestandteil von Bildung, Gesundheit und Inklusion.

Im Mittelpunkt der Osnabrücker Studie stand die Frage, auf welchen Ebenen das örtliche Museumsquartier als Standortfaktor wirkt und wie weitere Potentiale realisiert werden können. Es zeigte sich, dass das Museumsquartier eine sehr gute Reputation besitzt und mit Ausstellungen, Veranstaltungen und Vermittlungsprogrammen in die Stadtgesellschaft hineinwirkt. Zum weiteren Ausbau der Wirkung werden eine ganze Reihe konkreter Maßnahmen zur Ausweitung von Kooperationen, Zielgruppen und Formaten gegeben. Zudem wird eine stärkere strategische Ausrichtung von Kooperationen und eine verstärkte Einbindung in die strategische Planung der Stadt Osnabrück empfohlen.<sup>48</sup>

Museumsquartier  
Osnabrück

„Mit dem Museumsquartier hat die Stadt Osnabrück einen starken Akteur, der für die Stadtentwicklung in kultureller, aber auch in gesellschaftlicher Hinsicht gute Impulse geben kann. Dazu muss das MQ4 noch stärker als wichtiger Partner von der Stadt erkannt werden und das MQ4 muss selbst noch intensiver an der Ausgestaltung dieser erweiterten Rolle arbeiten. Die Voraussetzungen dafür sind auf jeden Fall vorhanden.“

Prof. Dr. Gesa Birnkraut, Professorin für strategisches Management in Nonprofit Organisationen an der Hochschule Osnabrück.



Prof. Dr. Gesa Birnkraut



Seit 1953 reiten Kinder am Jahrestag des westfälischen Friedens mit selbst gebastelten Steckenpferden und bunten Papierhüten zum Rathaus von Osnabrück, in dessen historischem Rathaussaal der Friedensvertrag von 1648 unterzeichnet wurde. Sie werden auf der Rathaustrampe vom Oberbürgermeister mit süßen Brezeln beschenkt.

**Der Fachbereich Kultur unterstützt die Akteure in allen drei Sektoren mit einer ganzen Reihe von Maßnahmen, unter anderem mit Beratungen, Projektförderungen und eigenen Veranstaltungen.** Auch sie werden in Baustein 2 ausführlich vorgestellt. **Außerdem geht der Fachbereich auf aktuelle Ereignisse ein und versteht sich als Mut- und Möglichmacher in herausfordernden Situationen.**

#### Engagement für die Kultur und Kreativ-Szene

Im Zusammenspiel von Kulturverwaltung, politisch Verantwortlichen, Akteuren aus der Kreativ-Szene sowie privaten Investoren konnte 2018 ein akut drohender Proberaumnotstand verhindert werden. Zugleich nahm die dem Stadtentwicklungskonzept „Wissen und Kreativität“ von 2011 entstammende Idee eines Kreativquartiers am Hafen nach sieben Jahren endlich konkrete Gestalt an. Durch eine Investorengruppe wurden ein sogenannter „leiser“ und ein „lauter“ Speicher realisiert, der unter anderem für Proberäume genutzt wird, um so eine Perspektive für Künstler, Musiker und sonstige Akteure der Kreativwirtschaft zu schaffen. Unter anderem verlegte der Landschaftsverband Osnabrücker Land (LVO) seine Geschäftsstelle in den „leisen“ Speicher. Außerdem wurde ein ehemals als Lagerhaus genutztes Gebäude an die Deutsche Rockmusikstiftung verkauft und die Petersburg-Initiative, der ein Verbleib am alten Standort



Am Osnabrücker Hafen entsteht seit 2019 ein neues Kreativquartier. Links im Bild Leiser und Lauter Speicher, rechts das Kulturzentrum K.A.F.F. – Kultur am fantastischen Freihafen.



„Alles wird gut“. Eine Skulptur, die der Osnabrücker Künstler David Rauer mit Fördermitteln der Sievert-Stiftung im Rahmen des Kulturmarathons, einer Corona-Sonderförderung im August 2020 im Schlosspark realisiert hat. Das Schloss ist u.a. Sitz der Verwaltung der Universität Osnabrück.

nicht mehr möglich war, als Teilmietler gewonnen. Sie betreibt dort nun das Kulturzentrum K.A.F.F. – Kultur am fantastischen Freihafen.

**Langfristiges kulturstrategisches Denken mit Ausdauer und schnellem Handeln unter Einbeziehung aller drei Sektoren zu verbinden, ist ein grundlegender Ansatz des Fachbereichs Kultur.** Mit diesem Ansatz konnte auch ein schnelles Maßnahmenpaket für die Unterstützung der Kultur während der Corona Pandemie entwickelt und umgesetzt werden. In Zusammenarbeit mit der WFO wurden Informationen zu Unterstützungsmöglichkeiten verbreitet und eine Telefon Hotline eingerichtet. Die kurzfristig mit zusätzlichen 250.000 Euro vom Rat der Stadt Osnabrück ausgestattete Corona Projektförderung wurde vom Fachbereich Kultur zeitnah als niederschwelliges, kleinteiliges Programm umgesetzt. Es war für Solo-Selbständige und weitere Akteure aus allen drei Sektoren offen und hat gezielt die regionalen Wertschöpfungsnetzwerke angeregt. Durch eine Kooperation mit folgenden Osnabrücker Stiftungen und Beiträgen in Höhe von 140.000 Euro konnten im Juni 2020 gemeinsam insgesamt über 170 Projektanträge bewilligt werden: Bohnenkamp Stiftung, Egerland Stiftung, Evangelische Stiftungen, Sievert Stiftung, Sparkassen Stiftung Osnabrück. **Die in kürzester Zeit organisierte Corona Sonderförderung wird nun gemeinsam mit den Stiftungen zu einem langfristig wirksamen Kulturmarathon ausgebaut. Das Beispiel zeigt, wie wichtig lokale Kooperationen auf der Basis gut funktionierender Netzwerke sind.**

**Corona  
Sonderförderung/  
Kulturmarathon**

## Die Osnabrücker Hochschulen

Die Stadt Osnabrück ist Standort von zwei Hochschulen mit insgesamt rund 28.000 Studierenden: Die Hochschule Osnabrück und die Universität Osnabrück mit jeweils ca. 14.000 Studierenden. Ein großer Teil der Studierenden kommt aus Niedersachsen und Nordrhein-Westfalen, ein relativ großer Teil der Absolventen bleibt der Region auch nach dem Studienabschluss verbunden. Die Studierenden und Lehrkräfte der Hochschulen sind für die Entwicklung des Standorts Osnabrück zentral.

**Wachsender  
Hochschulstandort**



*Kultur als immer wieder neu zu stellende Frage, wie der Mensch sich und seine Umwelt begreift: Die Universität Osnabrück ist hierbei ein wichtiger Impulsgeber – auch für die Region, wie auf dem Foto zu sehen ist. Studierende einer Summer School besuchten 2019 im Felix-Nussbaum-Haus die Installation EXISTENZ von Brigitte Waldach.*

### Interdisziplinäre Forschungszentren

**Die Universität Osnabrück** ging 1974 aus einer pädagogischen Hochschule hervor. Sie ist eine Universität mit einem breiten Angebot an Studiengängen in den Natur-, Geistes-, Wirtschafts- und Rechtswissenschaften. Die Universität punktet mit außergewöhnlichen Forschungsleistungen, die nur durch eine fächerübergreifende Zusammenarbeit möglich sind. Dazu gehören **die interdisziplinären Forschungszentren wie das Institut für Migrationsforschung und Interkulturelle Studien (IMIS), das renommierte Institut für Kulturgeschichte der Frühen Neuzeit (IKFN), das Center for Early Childhood Development und Education Research (CEDER) und das bundesweit einmalige Center of Cellular Nanoanalytics Osnabrück (CellNanOs).**

Aufgrund der Vorgeschichte als pädagogische Hochschule ist die wissenschaftsnahe Ausbildung von Lehrerinnen und Lehrern für nahezu alle Schulformen ein weiterer Schwerpunkt. Das Studium der Kunst/Kunstpädagogik ist geprägt durch einen engen Zusammenhang von Theorie und Praxis. In einer Vielzahl professionell eingerichteter Werkstätten und Ateliers können die spezifischen künstlerischen Techniken erlernt werden. **Das Institut für Musikwissenschaft und Musikpädagogik (IMM)** deckt ein breites Spektrum aktueller, innovativer Forschungsfelder der Musikwissenschaft und Musikpädagogik ab.

### KI-Campus

**Die Künstliche Intelligenz (KI)** ist an der Universität ein wichtiges Forschungsfeld. Der KI-Campus der Universität Osnabrück verknüpft die forschungsstarken Fächer Informatik, Kognitionswissenschaft, Wirtschaftsinformatik sowie Forschungsgruppen der Mathematik. Derzeit arbeiten im KI-Campus ca. 20 Professorinnen und Professoren sowie rund 80 wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Darunter sind vier einschlägige, von der Wirtschaft bzw. Stadt und Landkreis finanzierte Stiftungsprofessuren. Interdisziplinäre Forschung wird auch durch **das Labor des Deutschen Forschungszentrums für Künstliche Intelligenz (DFKI)** sichtbar, das künftig sein Domizil im ehemaligen Ringlokschuppen des Güterbahnhofs haben wird. „Zusammengefasst ist es [...] die starke Interdependenz zwischen dem KI-Campus, dem DFKI Labor und KI-



Abbildung 7: Im ehemaligen Ringlokschuppen werden ab 2021 die Osnabrücker Dependance des DFKI-Labors Niedersachsen sowie KI-affine Start-ups untergebracht.



Forschungsabteilungen von Unternehmen, die maßgeblich zur Stärkung des Wissenschafts- und Wirtschaftsstandorts beiträgt und Osnabrück perspektivisch zu einer der deutschen »KI-Hauptstädte« werden lässt.“<sup>49</sup>

**Die Hochschule Osnabrück** ist die größte Hochschule für angewandte Wissenschaften in Niedersachsen. Sie wurde 1971 als Zusammenschluss verschiedener Institutionen der tertiären Bildung gegründet. Am Standort Lingen befindet sich die Fakultät Management, Kultur und Technik, **am Standort Osnabrück u.a. die Fakultäten Agrarwissenschaften und Landschaftsarchitektur, Ingenieurwissenschaften und Informatik, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften) sowie das Institut für Musik.** Letzteres ging zusammen mit der Musik- und Kunstschule aus dem 1919 gegründeten Städtischen Konservatorium Osnabrück hervor und wurde 1996 in die Fachhochschule integriert. Die Hochschule verfolgt die vier Forschungsschwerpunkte „Versorgungsforschung, Versorgungsmanagement und Informatik im Gesundheitswesen“, „Agrarsysteme und -technologien“, „Innovative Materialien und Werkstofftechnologien“ sowie „Energie-

Forschungs-  
schwerpunkte  
der Hochschule



Der Vorplatz der Mensa am Campus Westerberg der Hochschule Osnabrück, Niedersachsens größter Fachhochschule, ist immer wieder auch ein zentraler Veranstaltungsort. Die gemeinsame Campusnacht der Osnabrücker Hochschulen lockte 2017 Tausende Gäste auf den Platz genauso wie in den Vorjahren das Terrassenfest, das studentische Musikfestival mit großer Tradition an der Hochschule.



*Das InnovationsCenter Osnabrück (ICO) ist ein Technologie- und Gründerzentrum. Es ist als Ort für innovative und technologieorientierte Startups konzipiert.*

systeme, -wirtschaft und -recht“. Ihr besonderes Augenmerk liegt auf anwendungsorientierter Forschung und der Zusammenarbeit mit der regionalen Wirtschaft. **Für die Kultur wichtige Partner sind unter anderem die Studiengänge Produktdesign, Media- and Interaction Design, Veranstaltungsmanagement und strategisches Management.**

## ICO InnovationsCenter Osnabrück

Technologie affine Ausgründungen aus Universität und Hochschule finden Raum im InnovationsCenter Osnabrück (kurz ICO). Das ICO wird seit 2014 gemeinsam von Stadt und Landkreis Osnabrück auf einer Konversionsfläche einer ehemaligen britischen Kaserne in der Nähe des Campus am Westerberg betrieben, um Unternehmensgründungen und Start-Ups aus den Reihen der Studierenden zu unterstützen. Es bietet „Raum & Rat“ für unternehmerische Projekte von Studierenden.<sup>50</sup> Drei solcher Ausgründungen sind Teil unserer Befragung: MindQ (entwickelt KI\_Lösungen, beispielsweise in den Bereichen Medizin und Logistik), iotec (entwickelt individuelle Sensorlösungen) und SALT AND PEPPER (EDV Consulting).<sup>51</sup> Einen Schwerpunkt der Arbeit des ICO bildet momentan das Seedhouse als Accelerator für Start-Ups im Bereich Agrar, Food & Digital.

### Ausgründungen aus Universität und Hochschule

## FAZIT

**Osnabrück hat gute Voraussetzungen für eine weitere Entwicklung des Standorts. Neben klassisch wichtigen Faktoren wie einer sehr guten geographischen Lage und einer breit aufgestellten Wirtschaft überzeugt Osnabrück auch bei zentralen Indikatoren für die Ansiedlung von Zukunftsbranchen.** Die gute öffentliche (Kultur)Infrastruktur, eine starke Kreativwirtschaft, das große bürgerschaftliche Engagement und ein relativ hoher ausländischer Bevölkerungsanteil zeigen eine hohe Offenheit an, der für die Ansiedlung von kreativen Wissensarbeitern und ein innovationsfreundliches Klima wichtig ist. Wissensintensive Branchen wachsen in Osnabrück und an den Hochschulen sind die Studienangebote in Zukunftsbranchen wie Biotechnologie und Künstliche Intelligenz sehr erfolgreich. Der hohe Anteil an Studierenden und der junge Bevölkerungsdurchschnitt beinhalten ebenso ein großes Innovationspotential.

**Großes Potential  
des Standorts  
Osnabrück**

Aber werden die Potentiale, die hier sichtbar werden, bereits ausgeschöpft? Wie kann die in Osnabrück gut aufgestellte Kultur stärker in die Standortentwicklung eingebunden werden? Wie schätzen die Akteure in Osnabrück die Situation ein? Um das herauszufinden, hat der Fachbereich Kultur Gespräche mit 32 Expertinnen und Experten durchgeführt, die im Folgenden ausgewertet werden.



*Das PAO Kollektiv Osnabrück besteht überwiegend aus Studierenden der Hochschule Osnabrück. Am 18.07.2020 führte das Kollektiv im Kunstraum Hase 29 ein Livestream-Konzert durch, das die aktuellen Ausstellungsinhalte in eigens dafür konzipierte Musik verarbeitet. Die Ausstellung „Reifezeit – zwischen Aufbruch und Albtraum“ behandelt die Chancen und Probleme, denen sich die Generation der Millennials ausgesetzt sieht. Das Konzert wurde im Rahmen des Kulturmarathon zur Unterstützung der Kulturschaffenden während der Corona-Pandemie von der Stadt Osnabrück gefördert.*

## \* BEFRAGUNG OSNABRÜCKER STAKEHOLDER



### 32 Experten- interviews

Von Oktober 2018 bis Oktober 2019 führte der Fachbereich Kultur 32 Gespräche mit Stakeholdern, die an der positiven Entwicklung des Standorts Osnabrück ein vitales Interesse haben. Befragt wurden Repräsentantinnen und Repräsentanten von Osnabrücker Unternehmen (17), Stiftungen (10), aus Hochschulen und Forschung (3) und von Wirtschaftsförderern (2). Die 17 befragten Unternehmen reichen von Mittelstand und Handwerk über die Industrie bis zu Start-Ups und Software. Bei den 10 Stiftungen sind alteingesessene Laischaften ebenso beteiligt wie Privat- und Unternehmens-Stiftungen. Die Auswahl der Gesprächspartner wurde so getroffen, dass die Bandbreite der wesentlichen Akteure exemplarisch abgebildet wird und zugleich Zukunftsbranchen wie Software und Künstliche Intelligenz beteiligt werden. Aus der Kreativwirtschaft wurde neben dem Bereich Software exemplarisch ein Hersteller von Veranstaltungstechnik berücksichtigt. Dieses Unternehmen steht an der Schnittstelle von Technik, Industrie und Kultur.

**Mit den Gesprächen ist es gelungen, ein differenziertes Meinungsbild zu Kultur als Standortfaktor in Osnabrück zu erhalten, konkrete Bewertungen vorzunehmen und eine Fülle von Anregungen zur weiteren Verbesserung des Osnabrücker Kulturstandorts zu gewinnen.** Diese Ergebnisse werden auf den folgenden Seiten zusammengefasst.



In 2014 stand die Kulturnacht ganz unter dem Motto „Made in Osnabrück“. Auf dem Laufsteg wurden Kreationen lokaler Modeschöpfer vorgeführt.

## Ist Kultur in Osnabrück ein Standortfaktor?

→ Kultur ist eindeutig ein Standortfaktor in Osnabrück.

Alle Befragten beantworten die Frage, ob Kultur als Standortfaktor für die Stadt Osnabrück einzuschätzen ist, mit einem klaren Bekenntnis: Kultur ist eindeutig ein Standortfaktor.

**Antwort: ja**  
**Anzahl: 32**  
**Anteil in %: 100**

In Bezug auf die Einordnung, welchen Stellenwert Kultur als Standortfaktor hat, gibt es hingegen unterschiedliche Einschätzungen. Diese Einschätzungen hängen eng mit dem Tätigkeitsfeld der Unternehmen und Institutionen zusammen. Manche Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner aus alteingesessenen Industrieunternehmen sehen Kultur in der klassischen Rolle als zusätzlichen Standortfaktor hinter zentralen harten Standortfaktoren, wie die Lage Osnabrücks. Dies spiegelt sich in Aussagen wie „Kultur ist nachgeordnet hinter den Faktoren Arbeitswege, Wohnstätten oder Schulen.“ Andere zeichnen eher ein ausgeglichenes Gesamtbild: „Kultur ist Teil eines Gesamtpakets“. **Für die Software-Unternehmen und die Wirtschaftsförderung in Bezug auf Zukunftstechnologien ist Kultur viel wichtiger als für die Industrie-Unternehmen. Sie wird dort als „zentraler Standortfaktor“ bezeichnet.** In diesem Be-

### Positionen aus den Interviews

- „Aus eigener Sicht entscheide ich mich für einen Ort, wo etwas erlebbar ist.“
- „Kultur ist einer von den wesentlichen Standortfaktoren.“
- „Das Kulturangebot sorgt für eine gute Positionierung im Städtevergleich.“
- „Wegen Kulturangeboten kommt niemand her, sie wird als zusätzliches Angebot gesehen.“
- „Osnabrück ist extrem spannend geworden und besitzt Potenzial, das allerdings erobert werden muss.“



Die Gründungsfeier des Osnabrücker Virtual Reality-Startups Halocone hat 2020 – wie könnte es anders sein – in der virtuellen Realität stattgefunden. Während das Startup selbst Software für die Industrie entwickelt, nutzt es auch gerne die kulturellen Aspekte der Technologie aus: Ein Zusammenkommen mit rund 35 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in VR machte hier die Social-VR-App „Altspace VR“ möglich.

reich finden sich viele Äußerungen wie die folgende: „Für viele Stellenbewerber ist Kultur ein wichtiger Faktor, speziell in der jüngeren Zielgruppe.“ Ein Software-Unternehmer gibt an, Kultur sei für die Wahl als Standort seines Unternehmens entscheidend gewesen. Der Gründer sagt „Das Kulturangebot übt großen Einfluss auf das Employer-Branding aus.“ Auch ein Unternehmen aus dem NGO Bereich gab an, für sie sei die Kultur in Osnabrück „ein harter Standortfaktor“.

## Positionen aus den Interviews

### **Kulturangebote sind weniger wichtig, weil ...**

- ... „wegen der Kulturangebote niemand herkommt.“
- ... „Kultur nur einer von vielen Faktoren ist, um sich für Osnabrück als Arbeitsort zu entscheiden.“
- ... „Grün vor der Haustür, Erreichbarkeit und Team-Spirit wichtiger sind.“
- ... „entscheidend vor allem die geografische Lage Osnabrücks ist.“
- ... „für Unternehmen das Potenzial der Hochschulen entscheidend wird.“
- ... „nicht das Kulturangebot, sondern der offerierte Arbeitsplatz entscheidend ist.“
- ... „Kultur nachgeordnet hinter Arbeitswegen, Wohnstätten oder Schulen rangiert.“
- ... „für Kunden das Kulturangebot häufig nicht so wichtig ist, den eigenen Mitarbeitern aber sehr wohl.“

### **Das Kulturangebot ist wichtig, weil ...**

- ... „es bei der Mitarbeiter-Akquise sehr bedeutend ist.“
- ... „es auch für Unternehmen eine Identitätswirkung erzeugt.“
- ... „einheimische Stellenbewerber sagen, dass sie deshalb hierbleiben möchten.“
- ... „es großen Einfluss auf das Employer-Branding ausübt.“
- ... „es wie ein curriculares Freizeitangebot wirkt.“
- ... „man hier deshalb schnell Osnabrücker ist und das ist schön!“
- ... „die Kulturangebote oft ein Thema bei Einstellungsgesprächen sind – insbesondere in Zeiten des Fachkräftemangels.“
- ... „Kultur direkt hinter der Wohnqualität rangiert.“
- ... „viele Angebote auch von der Familienperspektive her Gesprächsstoff bieten.“

*Verleihung des Osnabrücker Musikpreises 2019, ermöglicht durch die Felicitas und Werner Egerland Stiftung. V.l.n.r. Felix Osterheider, GMD Andreas Hotz, Laudator Götz Alsmann, Preisträger Aurélien Gignoux, OB Wolfgang Griesert. Der Musikpreis bringt junge Künstlerinnen und Künstler im Weltklasseformat nach Osnabrück, die zugleich ihre Erfahrungen in Workshops an Kinder und Jugendliche in der Stadt weitergeben.*



**Dieses Ergebnis entspricht dem Forschungsstand, nach dem die Bedeutung des Standortfaktors Kultur in wissensintensiven Branchen zunimmt.** Aber eignet sich das Kulturangebot in Osnabrück als Standortfaktor? Die Befragten bescheinigen der Kultur in Osnabrück eine positive Entwicklung. Osnabrück sei „extrem spannend geworden“ und Kultur „ein sichtbarer Bestandteil der Stadtgesellschaft“. Zugleich wird von Manchen eine fehlende Außenwirkung kritisiert. „Derzeit ist die Osnabrücker Kultur für Außenstehende kein Standortfaktor.“ Das Vorhandene werde zu wenig sichtbar. „Beim Profil der Stadt fehlt oft das Thema Kultur. Das Licht steht unterm Scheffel.“

Schon in den Antworten auf die Einstiegsfrage zeigt sich ein differenziertes Bild. Es wird deutlich, dass für die Befragten zwei Aspekte besonders wichtig sind:

1. Kultur als Imagefaktor, der für ihr Unternehmen oder Institution für die Außenwirkung fruchtbar gemacht werden kann, und
2. Nach innen beim Anwerben und Halten von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Auf beide Aspekte wird in der folgenden Auswertung näher eingegangen. Wir fragten unter anderem danach, welche Rolle Kultur bei der Anwerbung von Mitarbeiter\*innen spielt, welche Kulturangebote besonders wichtig sind und ob Osnabrück mehr Großformate mit Strahlkraft nach außen braucht.<sup>52</sup>

**Kultur ist besonders wichtig als Imagefaktor und für die Mitarbeiter**

## Ein zentrales Thema: Personal finden und halten

- Kultur ist besonders wichtig für Unternehmen, die in der Personalplanung in Konkurrenz mit anderen Regionen stehen.
- Kultur ist besonders wichtig bei der Anwerbung von Führungskräften und bei Spitzenkräften in Forschung und Lehre.
- Kultur ist besonders wichtig für die dauerhafte Bindung von Arbeitnehmern.
- Kultur ist besonders wichtig bei der Anwerbung von jungen High Potentials.



Das Software-Unternehmen slashwhy schafft im Rahmen des Corporate Culture Summit ganz analoge, greifbare Mehrwerte für Menschen, indem es soziale Projekte in Osnabrück unterstützt.

In Bezug auf die Rolle der Kultur bei der Anwerbung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zeigt sich ebenfalls ein nach Unternehmensprofil differenziertes und schlüssiges Bild. **Kultur ist besonders wichtig für Diejenigen, die überregional junge Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie „High Potentials“ akquirieren und die dabei in Konkurrenz mit anderen Regionen stehen. Dies betrifft die Zukunftsbranchen ebenso wie alle Branchen mit drohendem Fachkräftemangel.** Aussagen wie „Das Kulturangebot ist für junge Leute ein Entscheidungstreiber dazu, hier zu leben“ oder „Die Kultur spielt für Externe eine wichtige Rolle“ spiegeln das wider. **Dies gilt auch für potentielle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Familie.** Hier ist insbesondere die kulturelle Bildung ein Bestandteil des Faktors Lebensqualität, zu dem auch Wohnen, Schule, Einkaufen und Mobilität gehören. **Die Bedeutung des Kulturangebots steigt in diesem Mix mit dem Bildungsgrad an, es ist besonders wichtig bei der Anwerbung von Führungskräften und bei Spitzenkräften in Forschung und Lehre.** „Kulturangebote sind oft ein Thema bei Berufungsverhandlungen. [...] Die Universität muss häufig mit der Standortattraktivität werben – insbesondere in Zeiten des Fachkräftemangels.“ Nicht immer ein wichtiges Thema ist die Kultur bei der Personalpolitik klassischer Industrieunternehmen. Hier finden sich Aussagen wie „An erster Stelle stehen die arbeitsbezogenen Angebote, danach kommt die Wohnfrage, Kultur ist eher nachrangig“, aber auch „Kultur ist extrem wichtig“. Um die unterschiedlichen Einschätzungen zu interpretieren, wäre zu klären, auf welche Art von Personal in den Großunternehmen sich die Aussagen beziehen. Eine differenziertere Befragung in den Personalabteilungen der Osnabrücker Unternehmen ist notwendig.

### Positionen aus den Interviews

- „Kulturangebote sind wichtig und werden immer wichtiger, um Mitarbeiter zu gewinnen.“
- „Kultur bedeutet immer Identität der Stadt. Sie ist ein Lockstoff für Mitarbeiter.“
- „Für viele Stellenbewerber ist Kultur ein wichtiger Faktor, speziell in der jüngeren Zielgruppe.“
- „Kultur kann eine Rolle spielen, sie ist Teil eines Gesamtpakets.“
- „Nicht das Kulturangebot, sondern der offerierte Arbeitsplatz ist entscheidend.“

**Assessments sind ein wichtiger Bestandteil der Personalpolitik klassischer Industrieunternehmen. Hier finden sich Aussagen wie „An erster Stelle stehen die arbeitsbezogenen Angebote, danach kommt die Wohnfrage, Kultur ist eher nachrangig“, aber auch „Kultur ist extrem wichtig“. Um die unterschiedlichen Einschätzungen zu interpretieren, wäre zu klären, auf welche Art von Personal in den Großunternehmen sich die Aussagen beziehen. Eine differenziertere Befragung in den Personalabteilungen der Osnabrücker Unternehmen ist notwendig.**

Assessments sind ein wichtiger Bestandteil der Personalpolitik klassischer Industrieunternehmen. Hier finden sich Aussagen wie „An erster Stelle stehen die arbeitsbezogenen Angebote, danach kommt die Wohnfrage, Kultur ist eher nachrangig“, aber auch „Kultur ist extrem wichtig“. Um die unterschiedlichen Einschätzungen zu interpretieren, wäre zu klären, auf welche Art von Personal in den Großunternehmen sich die Aussagen beziehen. Eine differenziertere Befragung in den Personalabteilungen der Osnabrücker Unternehmen ist notwendig.





*In 2019 haben die Fromm-Stiftung Institut für kulturelle Leitformen und die Kunsthalle Osnabrück gemeinsam die Ausstellung „Inventur“ realisiert: Nicolas L. Fromm (Vorstandsvorsitzender), Johanna Fromm-Bruns (Stiftungsrat), Julia Draganovic (damalige Direktorin der Kunsthalle Osnabrück) und die Künstlerin Katharina Hohmann (von links).*

brücker Unternehmen wäre lohnenswert. Unsere Befragung zeigt bereits, dass es Unterschiede nach Qualifikation und Branche gibt und dass es einen Unterschied macht, ob Institutionen regional oder überregional nach Personal suchen.

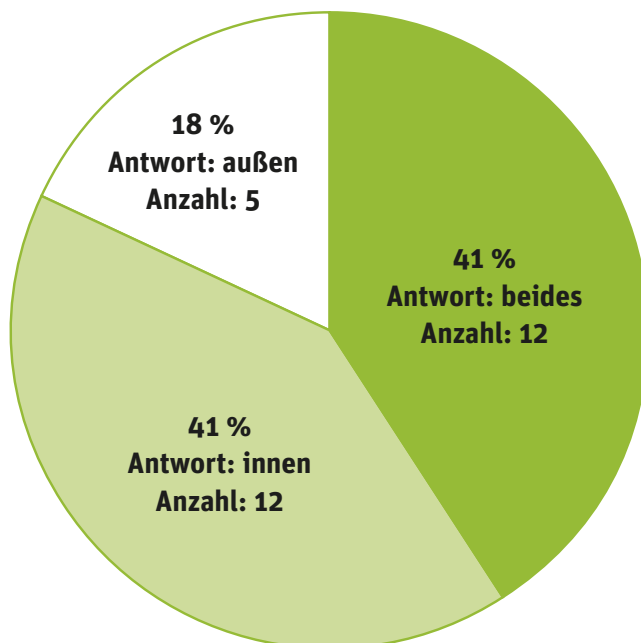
Bei der Verpflichtung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die bereits in der Region Osnabrück ansässig sind, wird weniger über Kultur gesprochen. Dass Kultur dann in Vorstellungsgesprächen kein Thema ist, hat für die Interviewpartner einen einfachen Grund: Die Betreffenden kennen die Region Osnabrück und haben sich bereits entschieden, hier ihren Lebensmittelpunkt zu gestalten. Sie kennen und schätzen bereits das Angebot. „Sowohl für neue wie für bestehende Mitarbeiter, die aus der Region kommen – und das ist die Mehrheit – ist das Kulturangebot sehr wichtig.“

**Osnabrücker Software-Unternehmen und Start-Ups requirieren laut unseren Interviews viele Arbeitskräfte von den Osnabrücker Hochschulen. Absolventinnen und Absolventen der entsprechenden Studiengänge sind deutschlandweit gefragt und könnten leicht in andere Städte wechseln. Dass es gelingt, sie hier zu halten, deutet darauf hin, dass sie mit der Lebensqualität und dem Kulturangebot in Osnabrück zufrieden sind. Umso wichtiger ist es, den Standort attraktiv für Studienanfänger zu machen und auch der studentischen Kultur Raum zu geben.**

## Ein differenziertes Angebot und Highlights mit Strahlkraft

- Ein vielfältiges Kulturangebot schützt den Standort vor Abwanderung.
- Kulturelle Highlights machen den Standort überregional attraktiv.

Dass Kultur für die dauerhafte Bindung von Arbeitnehmern tatsächlich eine wichtige Rolle spielt, zeigen die Antworten auf die Frage danach, was für die Institutionen wichtiger ist: mehr ein nach innen, also auf das Publikum vor Ort gerichtetes kulturelles Angebot oder mehr ein das Image der Stadt nach außen förderndes Angebot.



**Ein breites Kulturangebot ermöglicht einen vielfältigen Standort**

Je 41 % der Befragten antworten „nach innen“ oder „Beides“. Sie begründen die Wichtigkeit der auf die Region ausgerichteten Angebote mit ihrer Funktion für den Standort. „Ich würde eher auf Vielfalt setzen, weil ich dadurch die Leute in Osnabrück halten kann.“ „Für die Leute, die hier arbeiten, ist eher das breite Angebot wichtig.“ Denn die Vielfalt stellt bei der heutigen Diversität der Geschmäcker und Lebensstile sicher, dass für jeden etwas dabei ist. In zahlreichen Antworten wird zudem die Bedeutung vielfältiger Kulturangebote für den sozialen Frieden betont. „Vielfalt ist wichtig, weil auch die Bevölkerung vielfältig ist.“ „Breite Angebote sind als Standortfaktor wichtiger, weil sie Bindungen schaffen.“

**Mit der Vielfalt und Breite des Osnabrücker Kulturangebots wird nach Einschätzung eines Großteils der Interviewpartner die Attraktivität des Standortes für die hier arbeitenden Menschen gesichert. So wird der Standort vor Abwanderung geschützt. Mit der Qualität dieses Angebots sind die Befragten überwiegend zufrieden.**

## Positionen aus den Interviews

**Pro Breites Kulturangebot:  
Innenangebot ist wichtiger, weil ...**

- ... „Vielfalt wichtiger ist, weil ich dadurch die Leute in Osnabrück halten kann.“
- ... „Spektakuläres zwar aufmerksam macht, aber nicht nach innen wirkt.“
- ... „Innenangebote wichtig für eine hohe Lebensqualität sind und Bindungen schaffen.“
- ... „hase29 ein gutes Praxisbeispiel dafür ist, wie jüngere Künstler als Nachwuchskräfte angesprochen werden können.“
- ... „die Kulturnacht für ein erfolgreiches Angebot für die unter 30-Jährigen steht.“
- ... „es eine elitäre Entwicklung wie bei der Hamburger Elbphilharmonie zu vermeiden gilt.“

**Pro Highlights:  
Außenangebot ist wichtiger, weil ...**

- ... „Osnabrück sich derzeit als Absender von Mittelmäßigkeit darstellt.“
- ... „beim Profil der Stadt oft das Thema Kultur fehlt. Das Licht steht unterm Scheffel.“
- ... „die regionale Kultur einer spektakulären Rahmensetzung und Wegweisung konsequenterweise folgen muss.“
- ... „Angebote nach außen mehr Zugkraft entwickeln.“
- ... „Feste wie eine kleinere Variante des Oktoberfestes Leute anziehen können.“
- ... „es bei den Außenangeboten zwar nur weniger, aber gut finanzierter Highlights bedarf.“
- ... „aus unternehmerischer Sicht Außenangebote wichtiger sind, egal, ob man dies privat anders sieht.“

Wir wollten auch im Detail wissen, welche Angebote besonders geschätzt werden und fragten deshalb „Was gefällt Ihnen besonders gut? Was sollte erhalten und gegebenenfalls gestärkt werden?“ In den Antworten werden unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt. Einige Gesprächspartner nennen eher die öffentlichen Events in der Stadt wie „Osnabrück isst gut“, die Maiwoche oder den Weihnachtsmarkt. Die Kulturnacht wird hier besonders häufig genannt. Andere nennen eher Kulturinstitutionen wie das Theater, das Felix-Nussbaum-Haus, das Museumsquartier oder die Kunsthalle. Ebenso häufig wie die staatlichen Institutionen werden auch die Veranstaltungen und Institutionen aus dem intermediären Sektor genannt wie das European Media Art Festival, Hase 29, das Morgenland-Festival oder das Unabhängige Filmfest. Auch kulturwirtschaftliche Angebote wie das Cinema Arthouse, das Schlossgarten-Festival oder Kabarett-Auführungen werden erwähnt, ebenso wie die Altstadt und besondere Angebote wie die Nachtwächterführungen.

Trotz gewisser persönlicher Tendenzen werden all diese Angebote von den Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartnern „in einem Atemzug“ in bunter Reihenfolge aufgezählt. **Die Angebote aus den verschiedenen Kultursektoren werden von ihnen nicht getrennt wahrgenommen. Sie verbinden sich vielmehr zu einem Gesamteindruck: Dies ist die Kultur in Osnabrück. Die Aussage der Gesprächspartner, die Vielfalt der Osnabrücker Angebote sei besonders wichtig, wird so, durch die große Bandbreite und die zusammenfallenden Nennungen noch einmal bestätigt.**

**Die Vielfalt erzeugt die Wahrnehmung als Kulturstandort**



Die Stiftung der Sparkasse Osnabrück beteiligt sich an der Förderung von Vorhaben, die für eine Vielfalt der regionalen Kulturlandschaft stehen, aber auch überregional auf große Beachtung stoßen – hier: Morgenlandfestival Osnabrück 2019.

## Die Außenwirkung der Osnabrücker Kultur

### Positionen aus den Interviews

- „Kultur spielt für Externe eine wichtige Rolle.“
- „Beim Profil der Stadt fehlt oft das Thema Kultur. Das Licht steht unterm Scheffel.“
- „Wenn ich an Osnabrück vorbeifahre, erlebe ich dort keine Botschaften.“
- „Derzeit ist die Osnabrücker Kultur für Außenstehende kein Standortfaktor.“

### Fokussierung auf wenige große Projekte

außen über Kultur zu erhöhen, werden Kulturereignisse, die bundesweit wahrgenommen werden, als sinnvoll angesehen. Empfohlen wird dabei eine Fokussierung auf wenige, dafür gut ausgestattete große Projekte. „Bei den Außenangeboten bedarf es weniger, aber gut finanzierter Highlights.“ Zugleich wird ein breiter Beteiligungsprozess an der Planung für sehr wichtig gehalten. „Bereits die Herausbildung des Formats benötigt zwingend eine breite Beteiligung.“

**Auch die Außenwirkung von Kultur wird von vielen Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartnern geschätzt, besonders von jenen Institutionen und Unternehmen, die überregional tätig sind.** Für etwas über die Hälfte unserer Befragten ist die Außenwirkung von Kultur wichtig. Ein Grund dafür: „Osnabrück ist überregional viel zu wenig bekannt.“ Während sie mit der Vielfalt und Qualität des lokalen Kulturangebots insgesamt zufrieden sind, werden Maßnahmen für die Außenwirkung in stärkerem Maß gefordert. **Viele von ihnen sind der Meinung, dass die Osnabrücker Kultur einen wichtigen Beitrag zur überregionalen Bekanntheit des Standorts Osnabrück leisten kann.** Doch auch die Osnabrücker Kultur selbst wird als überregional zu wenig sichtbar eingeschätzt. „Wir haben viel Kultur, tragen es aber nicht öffentlich vor.“ Um die Sichtbarkeit der Stadt Osnabrück nach

**Fast die Hälfte unserer Gesprächspartner und Gesprächspartnerinnen findet beide Wirkungsbereiche von Kultur wichtig: „Die Stadt braucht ein paar Formate mit Namen, muss aber die Vielfalt unbedingt erhalten.“**

Mehrere Befragte regen eine Verzahnung an: Großprojekte sollten auf der Basis der vorhandenen kulturellen Stärken entwickelt werden. Dann entwickeln sie Strahlkraft nach außen und zugleich langfristige Wirksamkeit nach innen. „Indem man die Stäbe und Potenziale vor Ort stärkt, stabilisiert dies eine vorhandene Infrastruktur und es ergibt sich ein Nachhaltigkeitseffekt, der Vorrang haben sollte.“ Dieser Effekt, zu dem auch eine Stärkung der Kreativwirtschaft gehört, wird in Studien ebenfalls beschrieben.

Die genannte Mischung aus einer Zufriedenheit mit der Vielfalt und Qualität der lokalen Angebote bei zu wenig überregionaler Strahlkraft zeigt sich auch in den Antworten auf die Bitte, die Kulturangebote in der Stadt Osnabrück, vom Status Quo her, insgesamt mit einer Schulnote zu bewerten (siehe Abbildung 8). Hier überwiegen bei einem Durchschnitt von 2,4 deutlich die positiven Einschätzungen zwischen 2 und 3. Zugleich wird deutlich, dass noch „Luft nach oben“ gesehen wird.

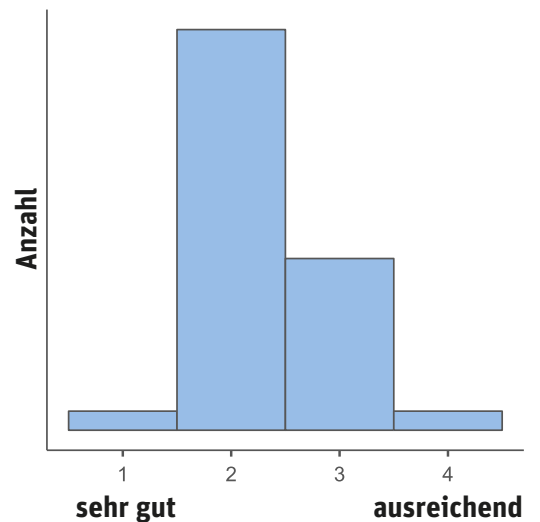


Abbildung 8: Häufigkeit der Antworten auf die Frage 4.b „Wie bewerten Sie die heutigen Kulturangebote in Osnabrück (Skala 1-6)?“

## Frieden als Imagefaktor

### Positionen aus den Interviews

#### Pro „Friedensstadt“: JA, weil ...

- ... „das ein schönes und sympathisches Image ist, das sich durchgesetzt hat.“
- ... „sich Osnabrücker unter der Bezeichnung Friedensstadt wiederfinden.“
- ... „„Friedensstadt“ der größte Pluspunkt ist, den Osnabrück auszeichnet.“
- ... „es eine sehr positive Tradition interkultureller Aktivitäten weckt.“
- ... „der Begriff gesetzt ist. Man muss aufpassen, dass er nicht verloren geht.“

#### Contra „Friedensstadt“: NEIN, weil ...

- ... „der Begriff für Außenstehende als Image-Transporter zu anspruchsvoll ist.“
- ... „das Image für unser Unternehmen keinen Stellenwert besitzt.“
- ... „sich unter der Bedeutung womöglich eher nur Ältere etwas vorstellen können.“
- ... „für uns eher die Motivation für das Unternehmen oder familiäre Fragen die entscheidende Rolle spielen.“
- ... „er eine zu große Aufgabenstellung beschreibt. Sie birgt die Gefahr, als zu abstrakt zu erscheinen.“

„Osnabrück – die Friedensstadt“ – so lautet die zentrale Botschaft für die Identität der Stadt Osnabrück und deren Vermarktung. Das Image Friedensstadt wird wesentlich durch Kulturprojekte gelebt. Daher ist es naheliegend, im Rahmen dieses Bausteins Erkenntnisse dazu zu sammeln, inwieweit dieses Image als Standortfaktor wirkt und gesehen wird. Aufbauend auf der Imageanalyse zur Friedensstadt von 2011<sup>53</sup> wurden hierzu zwei Fragen formuliert:

2.b Welchen Stellenwert hat für Sie das Image Osnabrücks als Friedensstadt?

2.c Wie bewerten Sie das Image als Friedensstadt heute?

Die Antworten auf die Frage nach dem Stellenwert des Images als Friedensstadt zeigen zwei deutliche Tendenzen. **Der Großteil der Befragten findet das Image für die Identität der Osnabrücker Bevölkerung gut und sinnvoll.**



Ein Friedenssong für die Friedensstadt! Mit Unterstützung der Friedel & Gisela Bohnenkamp-Stiftung entwickelten und setzten Studierende des Lehramts Musik an der Universität Osnabrück im Herbst/Winter 2018 eine Performance um, in der 160 junge und alte Bürgerinnen und Bürger Osnabrücks ihre spezifische Sicht auf den Frieden zum Klingen brachten.

### Positionen aus den Interviews

- „Die Osnabrücker selbst finden sich unter der Bezeichnung Friedensstadt wieder.“
- „Insgesamt ist die Konzeption der Friedensstadt auf jeden Fall der größte Pluspunkt, den Osnabrück auszeichnet.“

Ob dieses Image auch als Standortfaktor wirkt, dazu sind die Meinungen allerdings geteilt, und dies besonders bei den Unternehmen. Für Akteure aus unterschiedlichen Branchen spielt es keine Rolle. Das zeigt sich an Aussagen wie „Das Image besitzt für unser Unternehmen keinen Stellenwert.“ Andere berichten hingegen „Das Image der Friedensstadt spielt bei der Mitarbeiteranwerbung auf jeden Fall eine Rolle.“ Für ein befragtes Unternehmen aus dem Bereich Fundraising ist das Thema Frieden sogar ein harter Standortfaktor, weil es sich mit einem der strategischen

Unternehmensziele deckt.

Die Polarisierung ist auch auf der Skala von 1 bis 6 zu sehen. Bei einem in Richtung „eher unwichtig“ weisenden Durchschnittswert von 3,8 ist bei Frage 2.b die deutliche Polarisierung insbesondere bei den Unternehmen zu sehen. Wie ist dies zu erklären?

Zum einen zeigt die Befragung, dass sich das Thema Frieden mit Unternehmenszielen und Philosophien decken kann. Gelingt die Passung, dann ist sie stark. Zugleich ist diese Deckung recht spezifisch und berührt nur einen kleinen Teil des vielfältigen Wirtschaftsstandorts direkt.

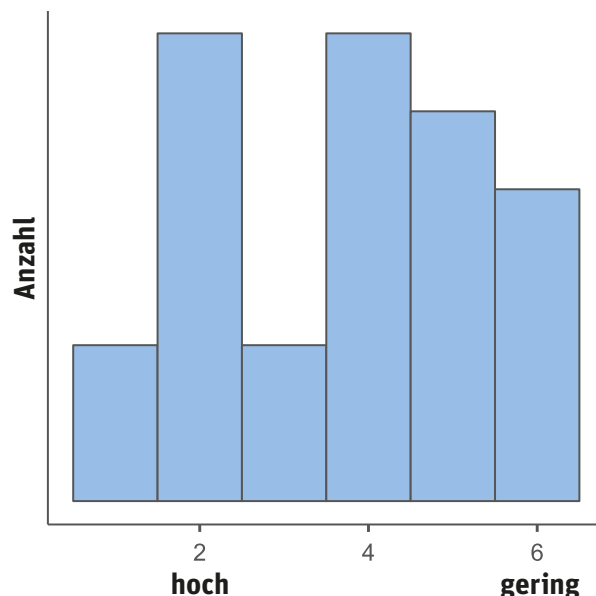


Abbildung 9: Häufigkeit der Antworten auf die Frage 2.b „b) Welchen Stellenwert hat für Ihr Unternehmen das Image Osnabrücks als Friedensstadt?“



*Johanna Maria Fritz gewinnt den 2020 erstmals ausgelobten deutschen Friedenspreis für Fotografie, eine neue Sonderkategorie des Felix Schoeller Photo Award.*

Eine weitere Erklärung findet sich in der Kritik zum Image Osnabrücks als Friedensstadt. **Die Kritik bezieht sich kaum auf das Image als solches, sondern vor allem auf seine Vermarktung.** „Das Echo lautet vielfach ‚Friedensstadt ist nett‘, aber es interessiert viele nicht besonders. Denn es ist viel zu wenig sichtbar. [...] Das Motto muss einen mobilisierenden Faktor bilden.“ „Das Konzept einer Friedensstadt ist derzeit noch nicht greifbar genug.“

Neben mangelnder Sichtbarkeit in konkreten Maßnahmen bemerken einige Befragte, dass das Thema Frieden vor allem bei jungen Menschen zu wenig ankommt. „Die Friedensstadt wird vor allem für junge Leute nicht ‚sexy‘ genug transportiert, sie wirkt eher bei älteren. Das Selbstverständnis benötigt darum speziell für Jüngere eine eigene Vermarktungsstrategie.“

**Bei der inhaltlich offenen Frage nach Großformaten für Osnabrück taucht das Thema Frieden erstaunlich häufig selbstläufig wieder auf. Hier machen eine ganze Reihe Inter-**

**Das Image der Friedensstadt sollte verjüngt und greifbarer werden**

hoch

gering

*Abbildung 10: Häufigkeit der Antworten von Unternehmen und Stiftungen auf die Frage 2.b: Welchen Stellenwert hat für Sie das Image Osnabrücks als Friedensstadt? nach Art der Institution aufgeschlüsselt.*

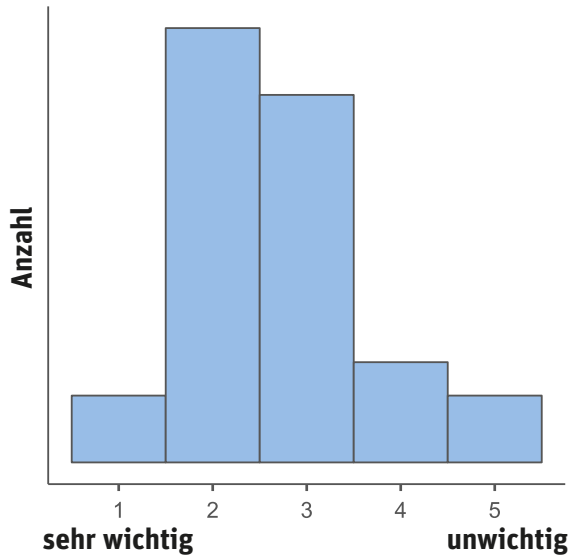


Abbildung 11: Häufigkeit der Angaben auf die Frage 2.c  
„Wie bewerten Sie das Image als Friedensstadt heute  
(auf einer Skala von 1 bis 6)?“

**viewpartner sich dafür stark, auf der Basis des Themas Frieden Projekte mit überregionaler Strahlkraft zu entwickeln.** Dies deutet ebenfalls darauf hin, dass sich viele der Gesprächspartner mit dem Image als Friedensstadt identifizieren können, auch wenn sie für ihr Unternehmen keinen direkten Bezug dazu sehen. Inhaltlich wird eine **Aktualisierung des Themas** vorgeschlagen. „Zwingend wäre ein Gegenwartsbezug.“ und „Das Friedensthema muss ins Jetzt gebracht werden, sonst schläft es ein.“ Einige wenige Gesprächspartner meinen, das Thema taue nicht mehr und sei veraltet. Andere sehen es als sehr aktuell an, zum Beispiel in Kombination mit dem Thema Umwelt oder weil die internationalen Konflikte zunehmen und alte Allianzen in Frage gestellt werden.

**Das Thema Frieden stärker als Standortfaktor zu mobilisieren, dafür wird bei vielen Befragten Potential gesehen.**

Insgesamt bewerten sie das Image als Friedensstadt mit einer guten Durchschnittsnote von 2,8. Hier zeigen sich zudem viel geringere Abweichungen der Einschätzung als bei der vorhergehenden Frage nach Frieden als Standortfaktor.

**Die Auswertung macht deutlich, dass die Friedensstadt eine deutliche Aktualisierung des Themas Frieden braucht und gezielt auch für junge Menschen vermarktet werden muss. So kann das Image als Friedensstadt deutlich gestärkt werden.**

## Ein Großformat für 2023?

Im Jahr 2023 häufen sich Jubiläen von mehreren für die Stadt Osnabrück wichtigen Ereignissen und Kulturinstitutionen:

- 375 Jahre Westfälischer Frieden
- 25 Jahre Felix-Nussbaum-Haus
- 125. Geburtstag Erich Maria Remarque
- 30 Jahre Kunsthalle

Aus diesem Anlass bietet es sich an, konkret nach Einschätzungen zum Potential dieser Jubiläen für den Standort Osnabrück zu fragen. Die meisten Gesprächspartner haben dargelegt, dass sie mehr Großformate mit Strahlkraft für sinnvoll halten und dabei eine Fokussierung auf ausgesuchte, gut ausgestattete Ereignisse und die Einbindung lokaler Akteure und Themen bevorzugen. „Wenn es Highlights gibt, müssen sie richtig gesetzt werden.“ Hier nun bietet sich die Gelegenheit, konkret zu überlegen, inwieweit sich dieses Jubiläumsjahr als Ausgangspunkt für ein Großereignis eignet.

**In den Gesprächen wird ein Bedarf deutlich, das Thema Friedensstadt besser zu transportieren und sichtbarer zu machen, insbesondere auch bei jungen Menschen.** Dieser Bedarf wird bei der Frage nach einem Friedens-Festival an-

### Positionen aus den Interviews

- „Ein Großformat wäre schon ein mutiger und schwieriger Kraftakt.“
- „Eine Biennale oder Triennale wäre gut.“
- „Man muss etwas zusammenbringen, Leute animieren und (fast) jeden ansprechen.“
- „Keine Leuchttürme mit kleinen Glühbirnen installieren.“
- „Es macht nur Sinn, wenn darüber die Tagesthemen abends berichten.“





Die Morgenland All Star Band spielt ein von Volkswagen gesponsertes Konzert bei Volkswagen Osnabrück, Werkhalle 2. Das Konzert wird begleitet von einer Licht Performance von Phillip Geist. Morgenland Festival 2018.

lässlich des Jubiläums des Westfälischen Friedens konkretisiert: Um Wirkung zu entfalten, muss das Thema einen Bezug zur Gegenwart bekommen. Eine solche Fokussierung auf die gegenwärtigen Fragen der Friedensthematik wird von den Meisten unserer Gesprächspartner bevorzugt. Kritische Äußerungen weisen in dieselbe Richtung: es lasse sich erst am konkreten Thema festmachen, ob die Idee eines Friedens-Festivals gut sei. Manche Gesprächspartner schlagen Arbeitstitel vor: „Osnabrücker Zukunftstage“ oder „Tol(l)eranz Festival“. Der Westfälische Frieden könne auch als die Geburtsstunde Europas thematisiert und Felix Nussbaum und Erich Maria Remarque mit ihren Jubiläen thematisch eingebunden werden. Ein mögliches Motto: „Lebendiges Europa“.

**Friedens-Festival  
mit aktuellen  
Themen**

**Wir fragten ebenfalls danach, wie ein regelmäßiger Rhythmus eines solchen Großereignisses zum Beispiel als Friedens-Biennale oder Friedens-Triennale gesehen wird. Eine solche Regelmäßigkeit wird von vielen Gesprächspartnern positiv gesehen, weil sie besser vermarktbar ist.** Der Rhythmus sollte so gewählt werden, dass genügend Budget zur Verfügung steht, um Außergewöhnliches tun zu können und bundesweite Aufmerksamkeit zu erzielen. Auch ein 5 Jahres Rhythmus wird als Möglichkeit genannt. Zudem wird angeregt, die bereits erfolgreichen Formate wie zum Beispiel die Friedensgespräche in ein solches Festival zu integrieren.

**Regelmäßiges  
Großereignis**

Neben Frieden wurden weitere Themen als Ausgangspunkt für Großereignisse vorgeschlagen. Mit dabei: ein Osnabrücker Yoga-Festival, „Osnabrück von Unten“ als Projekt um die Osnabrücker Höhlen, Stollen und Bunker oder ein Musikfestival in Anlehnung an die KlangArt Festivals. Zudem wird vorgeschlagen, vorhandene Formate wie die Kulturnacht, die Spieltriebe, das Steckenpferdreiten oder die Friedensgespräche für die überregionale Vermarktung auszubauen.

**Überregionale  
Vermarktung  
vorhandener  
Formate ausbauen**

Betont wird, für all diese Pläne ist die „Bedingung eine solide finanzielle und personelle Basis“. **Die erfolgreiche Konzeption, Durchführung und Vermarktung eines Großformats wird als eine echte Herausforderung gesehen. „Ein Großformat zu realisieren ist sehr schwierig. Aber wenn es in Osnabrück gelingt, wird es unschlagbar sein.“**



Der erste HACKOS Hackathon wurde am 14.01.2017 im ICO durchgeführt und unter anderem von Bitnamic gesponsort.

## Neue Ideen und ungenutzte Chancen

Wir wollten nicht nur wissen, wie die Stakeholder Kultur als Standortfaktor heute sehen. Besonders interessant ist, welche ungenutzten Potentiale die Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner sehen und welche Ideen sie in den Prozess einer Weiterentwicklung des Standortfaktors Kultur einbringen können.

In der Tat brachte die Frage nach den Entwicklungsmöglichkeiten der kulturellen Angebote eine Vielzahl von Anregungen und Vorschlägen. Auch bei den anderen Fragen tauchen immer wieder konkrete Ideen und auch Kritikpunkte auf. Eine Liste mit den gesammelten Vorschlägen wird im Kulturhaus ausgewertet, mit weiteren Partnern und zum Teil bereits umgesetzt. Einige der genannten Punkte seien hier exemplarisch aufgelistet:

- Mehr Angebote für Unternehmen schaffen, z.B. in Form von Ticketaktionen für Belegschaften.
- „Osnabrück in 120 Minuten“ – ein Programm und Informationsflyer für Stellenbewerberinnen und -bewerber, das einen Stadtrundgang anbietet und wichtige Informationen zu Kultur in Osnabrück bietet.
- Themenbezogene Wegesysteme in der Stadt schaffen.
- Die Akteure der Kreativwirtschaft in einer thematischen Aktion zusammenführen.
- Software- und Kulturakteure mit einem „Kultur Hackathon“ zusammenbringen.
- Maiwoche und Weihnachtsmarkt stärker zu kulturellen Ereignissen machen.
- Eine regelmäßige Veranstaltung oder Projekt mit bundesweiter Reichweite in zwei- bis fünfjährigem Rhythmus schaffen.
- Die Jubiläen 2023 als Chance für nationale Sichtbarkeit nutzen.

**Vielzahl von Anregungen und Vorschlägen, Ideen und Kritikpunkten**

**Kooperation mit Unternehmen**

**Zwei Trends lassen sich bei den Vorschlägen beobachten: Zum einen Aktionen, die die Unternehmen und ihre Belegschaften verstärkt mit Kultur zusammenführen und zum anderen Ideen, um die Kulturangebote selbst zu stärken.**

**Kulturangebote stärken**

Besonders häufig wurden zwei Aspekte genannt, die den Befragten anscheinend besonders wichtig sind.

- Regionale Kooperationen müssen ausgebaut werden.
- Eine große Eventhalle (oder Gelände) in einer Größenordnung von 6.000 Besuchern fehlt sehr.



Seit März 2018 fördern die Stadtwerke die regionale Kulturszene über die Spendenplattform „Unser Projekt“. Das Bild zeigt den offiziellen Startschuss der regionalen Cowdfundingplattform mit [www.unser-projekt.de](http://www.unser-projekt.de) mit (v.l.) Lisa Simon (Zoo Osnabrück), Christoph Hüls (Stadtwerke), Silke Schawe (HHO), Britta Szypulski (TSG Burg Gretesch) und Angelina Lindemann (Stadtwerke).

**Vielfach wurde angesprochen, dass die Kulturakteure in der Region zu wenig kooperieren.** Besonders eine stärkere Kooperation zwischen Stadt und Landkreis Osnabrück wird als wichtig angesehen. **Viele Befragte wünschen, dass die Region Osnabrück nach außen wie nach innen stärker als Kulturregion wahrgenommen wird.** Auch andere Kooperationen werden angeregt: Mehr Kooperationen unter den Kulturschaffenden, aber auch unter den Sponsoren. „Kooperationsanreize setzen und Egoismen eindämmen“ und „Durch Kooperation neue Werte schaffen“ – mit diesen Aussagen lassen sich die Kooperationswünsche zusammenfassen.

**Mehr Kooperationen**

**„Eine Veranstaltungsarena fehlt.“** Auf diese einfache Formel lassen sich die Aussagen einer ganzen Reihe der Interviewten bringen. Sie halten eine Event-Halle mit großer Kapazität für notwendig. Manche erwähnen die Emsland-Arena in Lingen mit einer Kapazität von 5.000 Besuchern als Bezugspunkt. Gemeint ist also eine Halle mit deutlich höherer Kapazität als sie die OsnabrückHalle bietet. Dort sollen bekannte Künstlerinnen und Künstler auftreten können und Publikum aus der gesamten Region nach Osnabrück ziehen.

**Veranstaltungs-arena bauen**

## Potentiale der Kultur- und Kreativwirtschaft

Die Kultur- und Kreativwirtschaft in Osnabrück ist in den letzten Jahren durch das entsprechende Stadtentwicklungskonzept und Aktivitäten aus der Szene, in letzter Zeit aber vor allem wegen Raumproblemen in den Fokus der Öffentlichkeit gerückt. Wir wollten wissen, wie beurteilen die Interviewten die Chancen für die Kultur- und Kreativwirtschaft in Osnabrück?

Insgesamt bewerten unsere Interviewpartnerinnen und -partner den Kreativstandort Osnabrück mit der Note 2,7. Einer kommentiert seine Bewertung mit einer unterdurchschnittlichen Note mit dem Hinweis „weil er schlecht sichtbar ist“. Während Studien



Die Spieltriebe, das Festival für zeitgenössisches Theater, werden vom Theater Osnabrück veranstaltet und gehen an ungewöhnliche Spielorte in der Stadt. 2019 gastierte das Festival unter anderem mit zwei Stücken und einer Installation in den Werkhallen der Firma Duni. Im Bild: Die Konzert-Installation „Der Alte Traum“ von Tingting Pang.

Osnabrück eine gute Entwicklung als Kreativstandort bescheinigen, sehen die Befragten weiteres Potential bei dessen Entwicklung.

## Kreativorte

Die Befragten sehen Osnabrück als Kreativort weitestgehend gut aufgestellt oder auf einem guten Weg. Die Frage, ob Osnabrück mehr Kreativorte braucht, wird von über 90 % der Befragten mit ja beantwortet. **Als gute Ansätze zur Förderung der Kreativwirtschaft werden mehrfach das ICO, das Seedhouse sowie der Ideenwettbewerb für Start-Ups „Innovate“ genannt. Auch das Kreativviertel am Hafen wird überwiegend als positive Entwicklung gesehen.** Als weitere mögliche Standorte in der Innenstadt werden unter anderem der Ringlokschuppen und der Neumarkt genannt. Leerstehende Industriehallen werden ebenso erwähnt wie naturnahe Räume am Stadtrand. Kreative Zwischennutzungen von Leerständen werden als Mittel gesehen, um Quartiere zu beleben und aufzuwerten.

In den eigenen Räumlichkeiten können sich viele Befragte Kulturveranstaltungen vorstellen und zeigen Offenheit für derartige Anfragen. Einige stellen ihre Räumlichkeiten und Hallen bereits für Veranstaltungen zur Verfügung. Z.B. VW für das Morgenland-Festival, Reno für Lesungen, und auch das Spieltriebe Theaterfestival bespielt häufig Gewerberäume und Industriehallen.

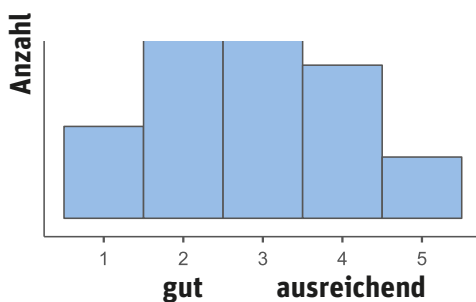


Abbildung 12: Häufigkeit der Angaben zur Frage 7.d „d) Wie bewerten Sie Osnabrück als Kreativort insgesamt (Skala 1-6)?“



Im Museum des VfL Osnabrück weitet sich die Sammlung geschichtsträchtiger Exponate der Zeit von 1899 bis heute ständig aus. Zahlreiche VfL-Anhänger haben sich dazu entschlossen Objekte aus Ihrem privaten Fundus dem VfL Museum zur Verfügung zu stellen. Das Museum ist nach Anmeldung im Rahmen von Stadionführungen begehbar.

## Abschlussveranstaltung am 18.12.2019

Unter dem Titel „Kultur als Standortfaktor“ fand am 18.12.2019 eine Präsentation der Ergebnisse der Befragung bei der Firma Salt And Pepper statt. Eingeladen waren die Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner sowie Vertreter der Verwaltung. Oberbürgermeister Wolfgang Griesert ging in seiner Begrüßung auf den hohen Wert der Kultur als Standortfaktor für die Stadt Osnabrück ein. Patricia Mersinger, Fachbereichsleitung Kultur, stellte die Bandbreite der Aussagen vor und fasste die Ergebnisse der Befragung zusammen. In der anschließenden Diskussion herrschte große Einigkeit in Bezug auf die wachsende Bedeutung und Weiterentwicklung von Kultur als Standortfaktor. Die Beteiligten wollen gemeinsam daran arbeiten, Kultur als Standortfaktor zu stärken. Mehrere Firmenvertreter boten ihre Gelände und Werkshallen für Kulturveranstaltungen an.

**Ausführlich diskutiert wurden vor allem folgende Punkte der Präsentation: „Standortfaktor Friedensstadt – Was kann man besser machen?“ sowie „Großformat 2023“. Dabei wurde deutlich, dass beide Themen zusammenhängen.** Die Gäste merkten noch einmal an, dass das Wort Frieden nicht von selber strahlt, sondern mit Themen gefüllt werden muss. Es sollten mehr Kooperationen innerhalb der Region und mit Münster aufgebaut und ungewöhnliche Orte bespielt werden. **In Bezug auf ein Großformat für das 375-jährige Jubiläum des Westfälischen Friedens wurde angeregt, nicht zu klein zu denken.** Um ein fokussiertes Marketing des Großformats zu erleichtern, wurde von den Anwesenden eine Konzentration der Veranstaltungen auf einen kürzeren Zeitraum bevorzugt.

**Einigkeit in Bezug auf Weiterentwicklung des Standortfaktors Kultur**

**2023 als besondere Chance**

## Fazit der Befragung

Die Gespräche mit 32 Stakeholdern liefern ein aufschlussreiches Bild zu Kultur als Standortfaktor in Osnabrück, das für weitere Maßnahmen herangezogen werden kann. Insgesamt hat ein Großteil der Beteiligten diese Beteiligungsform begrüßt, eine ganze Reihe von Vorschlägen gemacht und rege mit uns über Entwicklungspotentiale von Kultur als Standortfaktor diskutiert. Weitere Beteiligungsprozesse für die zukünftige Kulturentwicklungsplanung erscheinen vor diesem Hintergrund absolut sinnvoll und zielführend.

Als zentrales Ergebnis kann festgehalten werden:

**Kultur muss als Standortfaktor weiter ausgebaut werden**

**Alle Befragten sehen Kultur als Standortfaktor und haben Ideen zu dessen weiterer Entwicklung. Ein Bewusstsein für Kultur als Standortfaktor ist bei allen Akteuren vorhanden.**

Jeder Akteur nimmt dabei einen spezifischen Ausschnitt der Osnabrücker Kultur wahr. Dieser wird durch die Interessen des Unternehmens oder der Institution geprägt. Alle Perspektiven zusammen ergeben ein Bild von der Gesamtleistung von Kultur als Standortfaktor. Als besonders wichtig stellte sich heraus:

- **Die Breite und Vielfalt des Kulturangebots sind bemerkenswert. Sie machen und erhalten den Standort attraktiv vor allem für diejenigen, die bereits hier arbeiten, studieren, eine Ausbildung machen oder ein Unternehmen gründen. Sie sind wichtiger Teil der Lebensqualität, die den Standort vor Abwanderung schützen. Das sehr gute Angebot muss erhalten und weiterentwickelt werden.**
- **Kulturangebote, die nach außen wirken, machen den Standort überregional bekannt. Hier werden Defizite gesehen. Kultur sollte stärker in das Standortmarketing einbezogen werden. Zudem wird angeregt, ausgewählte Großprojekte auf der Basis der bestehenden Stärken zu entwickeln.**
- **Das Motto Friedensstadt ist als Imageträger gut gewählt. Für das Standortmarketing ist es in speziellen Marktnischen sogar direkt wirksam. Es muss speziell bei jungen Leuten besser vermarktet und an aktuelle Themen angeschlossen werden.**
- **Eine sehr große Rolle spielt Kultur auch in Osnabrück in wissensintensiven Zukunftsbranchen, bei der Anwerbung von jungen Arbeitnehmern und Führungskräften sowie bei der Standortwahl von Gründern.**
- **Mehr Kooperation im regionalen Raum zwischen Politik, Verwaltung und Wirtschaft in Bezug auf Kultur wird gewünscht.**

**Die Ausrichtung der Unternehmen bestimmt ihre Anforderungen an Kultur**

Die Vielfalt der Osnabrücker Wirtschaft wird in den Ergebnissen ebenfalls sichtbar. **Die Anforderungen an die Kultur von Seiten der Unternehmen, Stiftungen und Forschungseinrichtungen hängt eng mit der jeweiligen Ausrichtung der Institutionen zusammen. Wer international tätig ist, wünscht sich Projekte mit internationaler Strahlkraft. Wer die Region als Markt hat, wünscht sich vielfältige regional wirksame und erfolgreiche Angebote.** In klassischen Sektoren wie der Industrie wird Kultur auch im klassischen Sinn als einer der klassischen weichen Standortfaktoren gesehen. Aber auch hier wird



*Innovate! ist der Osnabrücker Award für Start-Ups. Der Wettbewerb fand 2018 im Alando Palais statt.*

Kultur als wichtig eingeschätzt, um Arbeitnehmer an die Region zu binden.

**Die Ergebnisse spiegeln die allgemeinen Trends der wachsenden Bedeutung von Kultur als Standortfaktor wider. Sie bestätigen auch einen bereits im Stadtentwicklungskonzept von 2011 festgestellten Trend.** Bereits dort äußerten Unternehmensvertreter ihre Sorge, dass sie einen Fachkräftemangel spürten und stellten fest, dass das Image der Stadt eine sehr wichtige Rolle bei der Anwerbung von „High Potentials“ spiele. Gerade die Kultur wurde bereits damals als Imagebildend gesehen. Die nun geführten Gespräche bestätigen diesen Trend ebenso wie eine Studie zum Wirtschaftsfaktor Kultur des Landkreis Osnabrück: „Der Standortfaktor Kultur befindet sich im Wandel. Er wird von einem „weichen“ [...] immer mehr zu einem „harten“ Standortfaktor. [...] Das Kulturangebot muss gezielt ausgebaut werden, um Fachkräfte und damit auch Unternehmen anzulocken.“<sup>54</sup>

Auch in der Umfrage der hiesigen IHK zur Standortzufriedenheit in 2018 werden in Bezug auf die Standortattraktivität die Freizeit- und Kulturangebote von den befragten Unternehmen als sehr wichtig angesehen.<sup>55</sup> Zugleich wird festgestellt, dass der Wettbewerb unter den Standorten zunimmt. Und: In Osnabrück geht die Zufriedenheit bei vielen Standortfaktoren zurück. Bei der letzten Erhebung 2013 war auch die Zufriedenheit mit den Kulturangeboten größer. Bei vielen anderen Faktoren ging die Zufriedenheit allerdings deutlich stärker zurück. Die IHK empfiehlt wie unsere Befragten, die Kooperationspotenziale von Stadt und Region besser zu nutzen.

Unsere Befragung und der Vergleich mit anderen regionalen Erhebungen zeigen deutlich: Osnabrück hat durch seine geographische Lage, die vielfältige und in Zukunftsbranchen zum Teil bereits gut aufgestellte Wirtschaft, das breite Kulturangebot sowie die großen Hochschulen eine ganze Reihe wichtiger Standortvorteile vorzuweisen. Ob es gelingt, daraus einen weiterhin zukunftsfähigen Standort zu entwickeln, wird zu einem guten Teil auch davon abhängen, die Breite, Vielfalt und überregionale Strahlkraft des Kulturangebots weiter auszubauen.

**Bestätigung allgemeiner Tendenzen**

**Der Wettbewerb unter den Standorten nimmt zu**

**Viele Standortvorteile in Osnabrück**

## Fazit: Kultur als Standortfaktor in Osnabrück

- Kultur ist ein wichtiger und in seiner Bedeutung deutlich zunehmender Standortfaktor.
- Die Grundsicherung und Entwicklungsfähigkeit der Kultur sind essentiell für die Wettbewerbsfähigkeit des Standorts Osnabrück.
- Die Pflege von kultureller Vielfalt und die Ausrichtung größerer Events sind gleichrangig wichtig.
- Regionale Kooperationen müssen ausgebaut werden.
- Die Vermarktung von Osnabrück als Kulturstandort muss verbessert werden.
- Für junge Menschen bedarf es weiterer gezielter Strategien.
- Das Jubiläumsjahr 2023 bietet eine Chance für mehr Sichtbarkeit der Friedensstadt Osnabrück als Kulturort und für mehr Kooperation in der Region.
- Es gibt eine hohe Bereitschaft von Unternehmen und Stiftungen, besondere Formate und Aktionen zu unterstützen. In die kulturelle Grundversorgung wollen sie nicht eingebunden werden.
- Das Thema Frieden spielt eine Sonderrolle bei der Frage nach Kultur als Standortfaktor.
- Osnabrück ist als Kreativort auf einem guten Weg. Weitere Potentiale werden gesehen.

**Kultur ist  
Wirtschaftszweig  
und strukturelles  
Element des  
Standorts**

Die Recherchen und Interviews des Baustein 3 zeigen, dass Kultur ein wichtiger und in seiner Bedeutung deutlich zunehmender Standortfaktor ist. Der internationale Trend hin zu einem starken Wachstum wissensintensiver Branchen und der Kultur- und Kreativwirtschaft spiegelt sich in Osnabrück wider. Damit wird Kultur zugleich als Markt und als Kennzeichen des Standorts immer wichtiger. In beiden Bereichen hat Osnabrück starke Player und Inhalte zu bieten, und das auf der gesunden Basis einer breit aufgestellten Wirtschaft und einer vielfältigen Kultur.

**Größtes Potential  
in der Kombination  
von Vielfalt und  
Großevents**

Die lokale Wirtschaft hat ein differenziertes Bild von der Kultur in Osnabrück und weiß um deren wachsende Bedeutung als Wirtschaftszweig und als Standortfaktor. Das größte Potential für die Wirksamkeit von Kultur als Standortfaktor wird in einer Kombination von kultureller Vielfalt und größeren Events gesehen. Die kulturelle Vielfalt ist nötig, um attraktiv zu sein für diejenigen, die bereits hier sind, von den Schülerinnen und Schülern und Studierenden bis zu den langjährigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Die Großevents werden benötigt, um Osnabrück überregional bekannt zu machen. Hier wird von den Gesprächspartnern bei der Vermarktung des Standorts noch viel Luft nach oben gesehen, während die vorhandene Vielfalt des Kulturstandortes bereits als gut befunden wird. Im Vergleich der Zufriedenheit mit dem Kulturangebot in deutschen Städten liegt Osnabrück aber leicht unter dem Durchschnitt (vgl. Kap. 2), so dass auch dieser Aspekt eher noch einer Stärkung bedarf. Beide Aspekte zusammen sind wichtig, um Führungskräfte und Menschen mit hohen Bildungsabschlüssen nach Osnabrück zu holen und zu halten.



**Die Vielfalt erhalten und ausbauen und die Strahlkraft von Großprojekten verbessern, so lassen sich die deutlich gewordenen Potentiale prägnant zusammenfassen. Die Unternehmen und Stiftungen bringen sich hier gerne ein, wenn es gilt, besondere Aktionen und Formate zu unterstützen, durch die ein Mehrwert entsteht.** Die Finanzierung der kulturellen Grundversorgung sehen sie jedoch nicht als ihre Aufgabe an. Als zusätzlich gewünschte Infrastruktur wird häufig eine Veranstaltungsarena mit großer Kapazität genannt.

Diskussionen um Kultur als Standortfaktor stehen schnell unter dem Verdacht, Kultur instrumentalisieren zu wollen und nur noch das zu unterstützen, was direkt für das Standortmarketing nützlich ist. Bei unseren Gesprächen zeigen sich zwar Unterschiede in der Gewichtung der beiden Pole „regionale Vielfalt“ und „Großevents mit Strahlkraft“ abhängig vom jeweiligen Tätigkeitsfeld des Unternehmens oder der Institution. Die unterschiedliche Gewichtung ist eine spezifische Anforderung an Kultur, damit sie für einzelne Player als Standortfaktor wirksam ist. Aber das Verblüffende ist: **Keine Gesprächspartnerin oder Gesprächspartner zeigte Tendenzen, Kultur in irgendeiner Form instrumentalisieren zu wollen. Im Gegenteil, allen war bewusst, dass gerade die Freiheit der Kultur zentral dafür ist, dass sie als Standortfaktor wirksam werden kann.** Dies drückt sich in der Betonung der Vielfalt ebenso aus wie in den beispielhaften Nennungen von Kultur mit Strahlkraft nach außen, die deutliches inhaltliches Profil zeigt wie das Morgenland-Festival, das Felix-Nussbaum-Haus oder das Kooperationsprojekt zwischen Theater und Museen zu Mary Wigmans Totentänzen „Danse Macabre“.

**Stichwort Kooperation: Gerade hier wird viel Verbesserungsbedarf gesehen. Es ist mehr regionale Zusammenarbeit nötig, weil die Wirtschaft in der Region verwoben ist und insgesamt als Standort funktioniert.** Aber auch die einzelnen Institutionen, Wirtschaft und Kultur sind zu wenig im Austausch. Viele Interviewpartnerinnen und Interviewpartner wünschen sich mehr Kommunikation und Kooperation. Hierzu bietet der Beteiligungsprozess der Kulturstrategie mit den Interviews und Veranstaltungen ein gutes Forum. **Das Jubiläumsjahr 2023 wird als besondere Chance gesehen, Kooperationen anzuregen und die Friedensstadt Osnabrück auf der Landkarte der Kulturrorte hervorzuheben.**

**Das Thema Frieden als Motto der Friedensstadt Osnabrück nimmt bei der Frage nach Kultur als Standortfaktor eine Sonderrolle ein.** Es ist als Thema für die überregionale Bekanntheit der Stadt und die Identität ihrer Bewohner wichtig und wird von den Befragten als eine gute Wahl gesehen. **Als Standortfaktor direkt wirksam wird das Motto bei Unternehmen und Institutionen, die thematisch daran andocken können, wie soziale Unternehmen und Fundraising Organisationen. Dies sollte bei der Vermarktung des Standorts stärker berücksichtigt werden.** Die Befragten kritisieren, dass sich zu wenig junge Leute mit dem Thema identifizieren. Dort soll die Ansprache durch eine Aktualisi-

## Positionen aus den Interviews

- *„Osnabrück ist extrem spannend geworden und besitzt Potenzial, das allerdings erobert werden muss.“*
- *„Beim Profil der Stadt fehlt oft das Thema Kultur. Das Licht steht unter'm Scheffel.“*

- *„Eine Voraussetzung, dass kulturelle Angebote an einem Standort auch zu einem Standortfaktor werden können, ist aber, dass Kultur als wichtiger Entwicklungsfaktor erkannt und auch anerkannt wird.“*

*Prof. Dr. Harald Pechlaner. Tourismusforscher, Eurac Research. <sup>56</sup>*

**Jubiläumsjahr 2023 bietet Chance für Sichtbarkeit und Kooperation**

**Sonderrolle des Themas Frieden**

sierung der konkreten Themen verbessert werden.

#### Potential für Kreativquartiere

**Mit der Entwicklung der Kreativorte sind die Befragten überwiegend zufrieden.** Das Kreativquartier am Hafen und das ICO werden positiv gesehen. Offen bleibt aber die Frage, wo und falls ja, zusätzliche Atelier- und Probe-Räumlichkeiten zu niedrigen Kosten zur Verfügung stehen.

#### Kultur bindet junge Menschen an den Standort

In den Interviews wurde deutlich, dass viele Unternehmen von Absolventinnen und Absolventen der Osnabrücker Hochschulen gegründet werden. Sie sind zudem als Nachwuchs für die Unternehmen in der Region sehr wichtig. **Besonders wichtig für den Standort ist es daher, jungen Menschen während Ausbildung und Studium in Osnabrück eine kulturelle Heimat zu geben.**

Der Fachbereich Kultur hat 2019 in Zusammenarbeit mit den Allgemeinen Studierendenausschüssen von Universität und Hochschule das Kultursemesterticket eingeführt. Die 25.000 Studierenden zahlen nun je einen Euro pro Semester und können im Gegenzug kostenlos das Theater Osnabrück, das Museumsquartier, die Kunsthalle, das Museum am Schölerberg, das Museum Industriekultur und das Diözesanmuseum besuchen. Zudem können sie Dienstleistungen wie z.B. die Nachwächterführungen kostenfrei buchen.

#### Die Bedeutung von Kultur als Standortfaktor nimmt zu

Unsere Untersuchung zeigt, dass Kultur keine freiwillige öffentliche Aufgabe ist, deren Wahrnehmung oder Unterlassung bedeutungslos wäre. Im Gegenteil, Kultur ist ein immer wichtiger werdender Faktor für die aktuelle und zukünftige Entwicklung des Standorts Osnabrück. Für diese Entwicklung ist sie auf vielen Ebenen wirksam, als entscheidendes Merkmal der Standortattraktivität ebenso wie bei der Sicherung des sozialen Friedens und der Bildung einer Identität der Bewohner als Osnabrücker Bürgerinnen und Bürger.

➤ *„Voraussetzung für die Entwicklung von Kunst und Kreativität ist die Freiheit von Zweckbestimmung. Stellt man die Kunst ausschließlich unter – auch noch so berechtigt erscheinende – Zielsetzungen und Zweckbestimmungen, entzieht man ihr die Grundlage.“ (Standortfaktor Kultur, Dt. Städtetag 2013)*

Viele Befragte zeigen wenig Verständnis dafür, dass Kultur als freiwillige Leistung gesehen wird und somit in problematischen Finanzsituation der Stadt Osnabrück immer wieder in besonderer Weise auf dem Prüfstand steht. Sie sehen Kultur als wirtschaftlich relevanten Standortfaktor an.

**Strategische Kulturentwicklung trägt in herausragender Weise dazu bei, die Transformation zur modernen digitalen Gesellschaft aktiv zu gestalten und den Lebensraum Stadt nachhaltig in seiner Attraktivität und Anziehungskraft zu sichern. Damit leistet sie einen wichtigen Beitrag zur Aufwertung und Sicherung des Standorts Osnabrück.** Um die kultu-

#### Kulturelle Infrastruktur sichern

relle Vielfalt sicherzustellen, ist es einerseits notwendig, die grundlegende kulturelle Infrastruktur aller drei Sektoren - des öffentlichen, des intermediären und des privaten Sektors zu erhalten und weiter zu entwickeln. Es ist wichtig, aber es reicht nicht aus, lediglich das Vorhandene zu erhalten. Vielmehr müssen Veränderungsdynamiken rechtzeitig erkannt und neue Player unterstützt werden. Der Fachbereich Kultur hat hierfür eine breite Palette an guten Werkzeugen: von den eigenen Institutionen über die institutionelle bis zur projektbezogenen Förderung, von eigenen Veranstaltungsformaten bis zu Beratung und Netzwerkarbeit. Diese Werkzeuge gilt es zu pflegen und gegebenenfalls auszubauen. **Die Grundsicherung und Entwicklungsfähigkeit der Kultur sind essentiell für die Wettbewerbsfähigkeit des Standorts Osnabrück.**

#### Neue Entwicklungen unterstützen

## Nächste Schritte

Als Anregung für konkrete Maßnahmen lässt sich aus den Ergebnissen ableiten:

- Die zunehmende Bedeutung von Kultur als Standortfaktor muss bei den zukünftigen Haushaltsberatungen bedacht werden. Kultur sollte nicht länger als eine freiwillige Aufgabe angesehen werden.
- Das Jubiläumsjahr 2023 wird als eine gute Gelegenheit zur verstärkten Vermarktung des Kulturstandorts nach Außen mit einem Großformat und zur Intensivierung der regionalen Kooperation genutzt.
- Für junge Menschen wird 2021 ein besonderer Beteiligungsprozess zur Friedensstadt initiiert und durchgeführt.
- Die Beteiligungsprozesse der Kulturstrategie werden weiter verfolgt, da sie die Vernetzung und Entstehung von Kooperationen fördern.
- Die Kooperation der regionalen Standortvermarkter und Kulturverwaltung wird intensiviert. Der Fachbereich Kultur hat bereits konkrete Handlungsempfehlungen aus den Interviews weitergegeben. Es wird nun eine regelmäßig tagende Arbeitsgruppe Wirtschaftsförderung Osnabrück, Marketing Osnabrück, Tourismusgesellschaft Osnabrücker Land und Fachbereich Kultur initiiert.
- Das Kulturbüro des Landkreis Osnabrück, der Landschaftsverband Osnabrück und der Fachbereich Kultur arbeiten bereits auf Arbeitsebene zusammen. Größere Maßnahmen zur Intensivierung der regionalen Zusammenarbeit können auf politischer Ebene angestoßen werden.
- Der Fachbereich Kultur setzt sich weiterhin für Kulturorte und den Kreativstandort Osnabrück ein. Für Veranstaltungen werden besondere Orte auch bei Unternehmen eingebunden.
- Die Recherchen zu Musik als Standortfaktor werden zu einem weiteren Baustein der Kulturstrategie ausgebaut.

# \* ANLAGEN

## Anlage 1: Auflistung der Partner im Rahmen der geführten Expertengespräche



Mit Vertretern folgender Institutionen und Unternehmen, überwiegend aus der Leitungsebene, haben wir Expertengespräche geführt:

1. Akademie Überlingen
2. Bitnamic GmbH
3. Deutsches Forschungszentrum für Künstliche Intelligenz GmbH (DFKI)
4. FROMM Stiftung - Institut für kulturelle Leitformen
5. felicitas und werner egerland-stiftung
6. Felix Schoeller Holding GmbH & Co. KG
7. Friedel & Gisela Bohnenkamp-Stiftung
8. Hamm Market Solutions GmbH & Co. KG
9. Herrenteichslaischaft Osnabrück
10. Hochschule Osnabrück
11. ICO InnovationsCentrum Osnabrück GmbH
12. iotec GmbH
13. Lightline Lasertechnik GmbH
14. Malerhandwerk Vogelsang
15. mindQ GmbH & Co. KG
16. Netrocks GmbH
17. Niedersächsische Sparkassenstiftung
18. O. K. Ost-Koch Immobilien GmbH
19. PricewaterhouseCoopers GmbH
20. Unabhängiger Experte
21. SALT AND PEPPER Holding GmbH & Co. KG
22. Sievert Stiftung für Wissenschaft und Kultur
23. Stadtwerke Osnabrück
24. Stiftung der Sparkasse Osnabrück
25. Stiftung Stahlwerk Georgsmarienhütte
26. Terre des Hommes e.V.
27. Universität Osnabrück
28. VfL Osnabrück GmbH & Co. KG aA
29. VGH-Stiftung Osnabrück
30. Volkswagen Osnabrück GmbH
31. WFO Wirtschaftsförderung Osnabrück GmbH
32. zwei.7 Holding GmbH

## Anlage 2: Kontakt Daten der teilnehmenden Stiftungen

### → felicitas und werner egerland-stiftung

[www.felicitas-werner-egerland-stiftung.de/](http://www.felicitas-werner-egerland-stiftung.de/)  
Blumenthalstraße 11, 49076 Osnabrück  
Telefon: 0541 40999020, E-Mail: [info@egerland-stiftung.de](mailto:info@egerland-stiftung.de)

### → Friedel & Gisela Bohnenkamp-Stiftung

[www.bohnenkamp-stiftung.de/](http://www.bohnenkamp-stiftung.de/)  
Klaus-Strick-Weg 28, 49082 Osnabrück  
Telefon: 0541 9826170, E-Mail: [info@bohnenkamp-stiftung.de](mailto:info@bohnenkamp-stiftung.de)

### → FROMM Stiftung - Institut für kulturelle Leitformen

[www.facebook.com/FROMMStiftung/](http://www.facebook.com/FROMMStiftung/)  
Breiter Gang 10-16, 49074 Osnabrück  
Telefon: 0541 310314, E-Mail: [info@fromm-stiftung.de](mailto:info@fromm-stiftung.de)

### → Niedersächsische Sparkassenstiftung

[www.sparkassenstiftungen.de/stiftungen/niedersaechsische-sparkassenstiftung/stiftungs-startseite/](http://www.sparkassenstiftungen.de/stiftungen/niedersaechsische-sparkassenstiftung/stiftungs-startseite/)  
Schiffgraben 6 – 8, 30159 Hannover  
Telefon: 0511 3603494, Email: [sparkassenstiftung@svn.de](mailto:sparkassenstiftung@svn.de)

### → Sievert Stiftung für Wissenschaft und Kultur

[www.sievert-stiftung.de/](http://www.sievert-stiftung.de/)  
Mühlenschweg 6, 49090 Osnabrück  
Telefon: 0541 601275, E-Mail: [info@sievert-stiftung.de](mailto:info@sievert-stiftung.de)

### → Stiftung der Sparkasse Osnabrück

[www.sparkasse-osnabrueck.de/de/home/ihre-sparkasse/stiftungen-.html](http://www.sparkasse-osnabrueck.de/de/home/ihre-sparkasse/stiftungen-.html)  
Wittekindstraße 17-19, 49074 Osnabrück  
Telefon: 0541 3241113, E-Mail: [stiftung@sparkasse-osnabrueck.de](mailto:stiftung@sparkasse-osnabrueck.de)

### → Stiftung Stahlwerk Georgsmarienhütte

[www.stiftung-stahlwerk.de/](http://www.stiftung-stahlwerk.de/)  
Neue Hüttenstraße 1  
49124 Georgsmarienhütte  
Telefon: 05401 394486, E-Mail: [info@stiftung-stahlwerk.de](mailto:info@stiftung-stahlwerk.de)

### → VGH-Stiftung Osnabrück

[www.vgh-stiftung.de/](http://www.vgh-stiftung.de/)  
Schiffgraben 6-8, 30159 Hannover  
Telefon: 0511 3603890, E-Mail: [vgh-stiftung@svn.de](mailto:vgh-stiftung@svn.de)

**Hinweis:**

Eine im Laufe des Jahres 2020 erscheinende Broschüre, die derzeit in Vorbereitung ist, wird detailliertere Informationen zu den in der Region Osnabrück tätigen Stiftungen liefern. Herausgeber wird das städtische Referat „Strategische Steuerung und Rat“, Bereich „Fördermanagement“, sein.

## Anlage 3: Gesprächsleitfaden

### 1. Einschätzung der Bedeutung des Themas „Kultur als Standortfaktor für die Stadt Osnabrück“

a) Stimmen Sie zu, dass Kultur als Standortfaktor zu begreifen ist?

Ja  Nein

b) Wie steht Osnabrück Ihres Erachtens auf einer Skala 1-6?

(Skala: 1=sehr gut, 2=gut, 3=befriedigend, 4=ausreichend, 5=mangelhaft, 6=ungenügend)

1  2  3  4  5  6

### 2. Wie sehen Sie die Bedeutung der Kultur ganz konkret für Ihr Unternehmen?

a) Spielt das Image u/o der Kultur“wert“ der Stadt bei der Anwerbung von Mitarbeitern eine Rolle?

Ja  Nein

b) Welchen Stellenwert hat für Ihr Unternehmen das Image Osnabrücks als Friedensstadt?

(Skala: 1=sehr gut, 2=gut, 3=befriedigend, 4=ausreichend, 5=mangelhaft, 6=ungenügend)

1  2  3  4  5  6

c) Wie bewerten Sie das Image als Friedensstadt heute?

(Skala: 1=sehr gut, 2=gut, 3=befriedigend, 4=ausreichend, 5=mangelhaft, 6=ungenügend)

1  2  3  4  5  6

### 3. Was ist für Sie und Ihre Mitarbeiter wichtig?

a) Mehr nach innen gerichtet: Eher kulturelle Vielfalt / Breitenangebot?

b) Mehr nach außen gerichtet: Imageförderns für die Stadt?

### 4. Sehen Sie besondere Entwicklungspotentiale?

Wie können wir die kulturellen Angebote aus Ihrer Sicht in Osnabrück noch verbessern?

a)  Ja  Nein

Falls ja: Wo?

b) Wie bewerten Sie die heutigen Kulturangebote in Osnabrück (Skala 1-6)?

(Skala: 1=sehr gut, 2=gut, 3=befriedigend, 4=ausreichend, 5=mangelhaft, 6=ungenügend)

1  2  3  4  5  6

### 5. Was gefällt Ihnen besonders gut? Sollte erhalten / ggf. noch verstärkt werden?

### 6. Braucht Osnabrück Großformate mit „Strahlkraft“ nach außen?

Viele Städte haben kulturelle „Blockbuster“ entwickelt, um das überregionale Image zu stärken, wie z.B. Münster mit den Skulpturprojekten oder das Ruhrgebiet mit der RuhrTriennale. Braucht Osnabrück so etwas?

Idee: große Ausstellung FNH 2023 (25 Jahre FNH)

Idee: FriedensTriennale ab 2023



## 7. Braucht Osnabrück mehr Kreativorte?

a) Glauben Sie, dass die urbane Kultur eine kreative Atmosphäre in der Stadt erzeugen bzw. fördern kann, die sich auch auf andere Bereiche positiv überträgt – haben Sie als Unternehmen einen Nutzen davon?

Ja  Nein

b) Gibt es ungenutzte Potentiale (räumlich / strategisch), die man nutzen könnte?

c) Wie sehen Sie die Entwicklung Kreativquartier Hafen?

d) Wie bewerten Sie Osnabrück als Kreativort insgesamt (Skala 1-6)

(Skala: 1=sehr gut, 2=gut, 3=befriedigend, 4=ausreichend, 5=mangelhaft, 6=ungenügend)

1  2  3  4  5  6

## 8. Förderung der Kultur in Osnabrück

Was sind die Bedingungen für Sie / Ihr Unternehmen / Ihre Stiftung um Kultur zu fördern?

Worauf sollten wir achten?

Was könnten wir in unserer Zusammenarbeit verbessern?

Haben Sie weitere vielleicht schon konkrete Ideen?

## 9. Weitere Vorgehensweise

Haben Sie, wenn die Interviews abgeschlossen sind, Interesse an einem Austausch mit anderen Unternehmen zum Thema Kultur als Standortfaktor?

Ja  Nein

Wenn ja, wie? Z.B. Podiumstark bei IHK

## 10. Abschließendes

Gibt es – über das Besprochene hinaus – noch zusätzliche Kritik oder Anregungen, die Sie an uns weitergeben möchten?

## \* QUELLENVERZEICHNIS

**Boltanski, Luc, und Eve Chiapello.** Der neue Geist des Kapitalismus. Konstanz: UVK-Verl.-Ges., 2003.

**Bowitz, Einar, und Karin Ibenholt.** „Economic Impacts of Cultural Heritage – Research and Perspectives“. *Journal of Cultural Heritage* 10, Nr. 1 (1. Januar 2009): 1–8.  
Bundeszentrale für politische Bildung. Kulturwirtschaft. Aus Politik und Zeitgeschichte 34–35, 2006.

**Castells, Manuel.** Das Informationszeitalter: Wirtschaft, Gesellschaft, Kultur. Herausgegeben von Reinhart Kößler. Opladen: Leske Budrich, 2001.

**Deutscher Städtetag.** „Standortfaktor Kultur. Positionspapier des Deutschen Städtetages“, 7. November 2013.

**Dezernat 2 – Schule | Bürger | Kultur.** „Kulturentwicklungskonzept“. Bielefeld: Stadt Bielefeld, 2014.

**Florida, Richard L.** The rise of the creative class and how it's transforming work, leisure, community and everyday life. New York: Basic Books, 2004.

**Fritsch, Michael, und Michael Stützer.** „Die Geographie der Kreativen Klasse in Deutschland“. Freiburger Arbeitspapiere. Freiberg: Technische Universität Bergakademie Freiberg, 2006.

**Goehler, Adrienne.** „Bozen: Wege und Umwege zur Kulturgesellschaft“. In *Kultur und Kreativität als Standortfaktoren*, herausgegeben von Harald Pechlaner, Glüher, und Lange, 11–21. Verl.-Anstalt Athesia, 2009.

**Goltsche, Malte.** „Umsätze von 2018: 21 Unternehmen aus der Region zählen zu den Top 100 Niedersachsens“. *Neue Osnabrücker Zeitung*, 25. November 2019. <https://www.noz.de/deutschland-welt/wirtschaft/artikel/1942138/21-unternehmen-aus-der-region-zaehlen-zu-den-top-100-niedersachsens>.

**Haas, Prof Dr Hans-Dieter.** „Definition: Standortfaktoren“. Text. *Gabler Wirtschaftslexikon*. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. Zugegriffen 17. Juni 2020. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/standortfaktoren-45787>.

**Heinze, Thomas.** Hrsg. *Kultur und Wirtschaft: Perspektiven gemeinsamer Innovation*. VS Verlag für Sozialwissenschaften, 1995.

**Hutter, Michael.** *Neue Medienökonomik*. München: Fink, 2006.

**Industrie- und Handelskammer Osnabrück – Emsland – Grafschaft Bentheim.** „IHK veröffentlicht Liste der größten Arbeitgeber im IHK-Bezirk“. Zugegriffen 16. Juni 2020. <https://www.osnabrueck.ihk24.de/servicemarken/aktuell/presse-meldungen/presse-meldungen2019/oktober2019/groesste-arbeitgeber-im-ihk-bezirk-4555002>.

**Industrie- und Handelskammer Osnabrück – Emsland – Grafschaft Bentheim.** „Arbeitspapier: Wirtschaftsfaktor Kultur-und Kreativwirtschaft“, 2018.

**Industrie- und Handelskammer Osnabrück – Emsland – Grafschaft Bentheim.** „IHK-Umfrage zur Standortzufriedenheit 2018: Ergebnisse für die Stadt Osnabrück“. Osnabrück: Industrie- und Handelskammer Osnabrück – Emsland, 2018.

**Industrie- und Handelskammer Osnabrück – Emsland – Grafschaft Bentheim.** „Kultur- und Kreativwirtschaft auf Wachstumskurs“. *IHK Osnabrück – Emsland – Grafschaft Bentheim*. Zugegriffen 10. Juni 2020. <https://www.osnabrueck.ihk24.de/servicemarken/aktuell/presse-meldungen/presse-meldungen2018/maerz2018/kultur-und-kreativwirtschaft-auf-wachstumskurs-4015296>.

**Universität Osnabrück.** „KI-Campus der Universität Osnabrück“. Zugegriffen 14. August 2020. <https://www.uni-osnabrueck.de/forschung/ki-campus/>.

**Kühn, Jan-Michael.** Die Wirtschaft der Techno-Szene: Arbeiten in einer subkulturellen Ökonomie. Erlebnisswelten. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2016.

**Kulturbüro.** „Kultur als Wirtschaftsfaktor im Landkreis Osnabrück“. Osnabrück: Landkreis Osnabrück, 2017.

**Heinrich Böll Stiftung KommunalWiki.** „Kultur als Standortfaktor“. Zugegriffen 8. Juni 2020. [http://kommunalwiki.boell.de/index.php/Kultur\\_als\\_Standortfaktor](http://kommunalwiki.boell.de/index.php/Kultur_als_Standortfaktor).

**www.kulturmanagement.net.** „Kulturfinanzierung - Kultur als Standortfaktor“, 3. August 2010. <https://www.kulturmanagement.net/Themen/Fachbeitrag-Kultur-als-Standortfaktor,733>.

**Kulturpolitische Gesellschaft e.V.** „Neue EU-Kommission: Wo bleibt die Kultur?“ Bonn: Kulturpolitische Gesellschaft e.V., 16. September 2019.

**„Kulturstiftungen in Niedersachsen“.** Hannover: Niedersächsisches Ministerium für Kunst und Kultur, 2008.

**Kunzmann, Klaus R.** „Kulturwirtschaft und Raumentwicklung“. In Kulturwirtschaft, herausgegeben von Bundeszentrale für politische Bildung. Aus Politik und Zeitgeschichte 34–35, 2006.

**Manske, Alexandra.** Kapitalistische Geister in der Kultur- und Kreativwirtschaft: Kreative zwischen wirtschaftlichen Zwang und künstlerischen Drang. Gesellschaft der Unterschiede. Bielefeld: transcript, 2016.

**Niketka, Reiner, und Eva Volke.** Rock und Pop in Deutschland: ein Handbuch für öffentliche Einrichtungen und andere Interessierte. Essen: Klartext-Verl., 1994.

**OECD, und ICOM.** „Culture And Local Development: Maximising The Impact. Guide For Local Governments, Communities And Museums“, 2018.

**Paulus, Aljoscha, und Carsten Winter.** „Musiker als Media-Artepreneure? Digitale Netzwerkmedien als Produktionsmittel und neue Wertschöpfungsprozesse“. In Gravitationsfeld Pop: Was kann Pop? Was will Popkulturwirtschaft? Konstellationen in Berlin und anderswo, 133–42. Bielefeld: transcript, 2014.

**Pechlaner, Harald, Glüher, und Lange.** Hrsg. Kultur und Kreativität als Standortfaktoren. Verl.-Anstalt Athesia, 2009.

**Pechlaner, Harald, und Sandra Lange.** „Von Kultur am Standort zum Standortfaktor Kultur: Wo steht Südtirol?“ In Kultur und Kreativität als Standortfaktoren, herausgegeben von Harald Pechlaner, Glüher, und Lange, 83–98. Verl.-Anstalt Athesia, 2009.

**Sanders, Jörg.** „21,5 Milliarden Euro Umsatz: Das sind die umsatzstärksten Unternehmen der Region“. Neue Osnabrücker Zeitung, 18. Dezember 2019. <https://www.noz.de/lokales/osnabrueck/artikel/1960960/das-sind-die-umsatzstaerkersten-unternehmen-der-region>.

**Sautter, Stephan.** „Kulturwirtschaft und Kreativindustrie. Beschreibung eines Wandels von Kulturarbeit und Gesellschaft“. Masterarbeit. Kaiserslautern: Technische Universität Kaiserslautern Distance and International Studies Center (DISC), 1. Juni 2010.

**Schön, Silvia, und Jürgen Bachmann.** „Kulturelles Engagement und dessen Kommunikation am Beispiel der AUDI AG“. In Kultur und Kreativität als Standortfaktoren, herausgegeben von Harald Pechlaner, Glüher, und Lange, 33–46. Verl.-Anstalt Athesia, 2009.

**Schulz, Gabriele, und Olaf Zimmermann.** Frauen und Männer im Kulturmarkt Bericht zur wirtschaftlichen und sozialen Lage. Herausgegeben von Deutscher Kulturrat e.V. Berlin, 2020.

**Schütz, Dirk, Hrsg. „Kultur und Stiftungen“.** www.kulturmanagement.net, Nr. 138. Zugriffen 14. August 2020.

**Schwaiger, Manfred.** „Die Wirkung des Kultursponsoring auf die Unternehmensreputation der Sponsoren“. Schriften zur marktorientierten Unternehmensführung. München: Ludwig-Maximilians-Universität München, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, 2006.

**Söndermann, Michael.** „Forschungsbericht Nr. 589: Monitoring zu ausgewählten wirtschaftlichen Eckdaten der Kultur- und Kreativwirtschaft 2009. Kurzfassung“. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi), 2010.

**Söndermann, Michael.** „Leitfaden zur Erstellung einer statistischen Datengrundlage für die Kulturwirtschaft und eine länderübergreifende Auswertung kulturwirtschaftlicher Daten“. Köln: Wirtschaftsministerkonferenz, 5. Oktober 2009.

**Stadt Osnabrück.** „Osnabrück Aktuell“. Informationen aus der Osnabrücker Statistik. Osnabrück: Stadt Osnabrück, 2020.

**Stadt Osnabrück, Fachbereich Kultur.** „Baustein 1: Ausrichtung der Kulturarbeit. Trends / Gespräche / Top Ten“. Kulturstrategie 2020. Osnabrück: Stadt Osnabrück, 2018.

**Stadt Osnabrück, Fachbereich Kultur.** „Baustein 2: Zukunftsfähigkeit der städtischen Kulturarbeit“. Kulturstrategie 2020. Osnabrück: Stadt Osnabrück, 2018.

**Stadt Osnabrück, Referat für Stadtentwicklung und Bürgerbeteiligung.** Baustein 1 „Stadt ist Zukunft! Stadtentwicklungskonzept Wissen & Kreativität“. Osnabrück: Stadt Osnabrück, 2011.

**Stadt Osnabrück, Referat für Stadtentwicklung und Bürgerbeteiligung.** „Baustein 2: Imageanalyse Friedensstadt Osnabrück“. Stadt ist Zukunft! Stadtentwicklungskonzept Wissen & Kreativität. Osnabrück: Stadt Osnabrück, 2012.

**Stadt Osnabrück, Referat für Stadtentwicklung und Bürgerbeteiligung.** „Baustein 3: Kreativquartier Hafen“. Stadt ist Zukunft! Stadtentwicklungskonzept Wissen & Kreativität. Osnabrück: Stadt Osnabrück, 2012.

**Stadt Osnabrück, Referat für Strategische Steuerung und Rat.** „Lebensqualität in Osnabrück. Ergebnisse der ‚5. Koordinierten Bürgerbefragung‘“. Osnabrücker Beiträge zur Stadtforschung. Osnabrück: Stadt Osnabrück, 2019.

**STADTart.** Planungs- und Beratungsbüro, Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft, und Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut. „Öffentlich geförderter, intermediärer und privater Kultursektor – Wirkungsketten, Interdependenzen, Potenziale. Forschungsgutachten für den Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und Medien (BKM)“. Dortmund, 2012.

**The creative city: a toolkit for urban innovators.** 2. Aufl. London: Earthscan from Routledge, 2008.

**Tschmuck, Peter.** Creativity and Innovation in the Music Industry. Berlin, Heidelberg: Springer, 2012.

**Wiesand, Andreas Johannes.** „Kultur oder ‚Kreativwirtschaft‘: was ist das eigentlich?“ In Kulturwirtschaft, herausgegeben von Bundeszentrale für politische Bildung. Aus Politik und Zeitgeschichte 34–35, 2006.

**„Wirtschaftsstandort Osnabrück. Positionsbestimmung“.** Osnabrück: WFO Wirtschaftsförderung Osnabrück GmbH, 2019.

**ZEW – Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH Mannheim, und Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI.** „Monitoringbericht Kultur- und Kreativwirtschaft 2019 (Langfassung)“. Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi), Dezember 2019.

**„Zukunftsstadt Osnabrück 20.30“.** Hannover: WFO Wirtschaftsförderung Osnabrück GmbH, 2009.

## Endnoten

- 1 Vgl. Boltanski, Luc, und Eve Chiapello. Der neue Geist des Kapitalismus. Konstanz: UVK-Verl.-Ges., 2003.
- 2 Vgl. beispielhaft Hutter, Michael. Neue Medienökonomik München: Fink, 2006 und Tschmuck, Peter. Creativity and Innovation in the Music Industry. Berlin, Heidelberg: Springer, 2012.
- 3 Vgl. beispielhaft Kühn, Jan-Michael. Die Wirtschaft der Techno-Szene: Arbeiten in einer subkulturellen Ökonomie. Wiesbaden: Springer, 2016 sowie Paulus, Aljoscha, und Carsten Winter. „Musiker als Media-Artepreneure? Digitale Netzwerkmedien als Produktionsmittel und neue Wertschöpfungsprozesse“. In Gravitationsfeld Pop: Was kann Pop? Was will Popkulturwirtschaft? Konstellationen in Berlin und anderswo, 133–42. Bielefeld: transcript, 2014.
- 4 Manske, Alexandra. Kapitalistische Geister in der Kultur- und Kreativwirtschaft: Kreative zwischen wirtschaftlichen Zwang und künstlerischen Drang. Bielefeld: transcript, 2016, S. 359.
- 5 Söndermann, Michael. „Forschungsbericht Nr. 589: Monitoring zu ausgewählten wirtschaftlichen Eckdaten der Kultur- und Kreativwirtschaft 2009. Kurzfassung“. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi), 2010.
- 6 ZEW – Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH Mannheim, und Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI. „Monitoringbericht Kultur- und Kreativwirtschaft 2019 (Langfassung)“. Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi), Dezember 2019.
- 7 Vgl. Stadt Osnabrück, Referat für Stadtentwicklung und Bürgerbeteiligung. „Stadt ist Zukunft! Stadtentwicklungskonzept Wissen & Kreativität“. Osnabrück: Stadt Osnabrück, 2011.
- 8 Industrie- und Handelskammer Osnabrück - Emsland. 2018. „Arbeitspapier: Wirtschaftsfaktor Kultur-und Kreativwirtschaft“, S. 3.
- 9 Kunzmann, Klaus R. „Kulturwirtschaft und Raumentwicklung“. In Kulturwirtschaft, herausgegeben von Bundeszentrale für politische Bildung. Aus Politik und Zeitgeschichte 34–35, 2006, S. 3.
- 10 Pechlaner, Harald, Glüher, und Lange. Kultur und Kreativität als Standortfaktoren. Verl.-Anstalt Athesia, 2009, S. 9.
- 11 Schön, Silvia, und Jürgen Bachmann. „Kulturelles Engagement und dessen Kommunikation am Beispiel der AUDI AG“. In Kultur und Kreativität als Standortfaktoren, herausgegeben von Harald Pechlaner, Glüher, und Lange, 33–46. Verl.-Anstalt Athesia, S. 45.
- 12 Industrie- und Handelskammer Osnabrück - Emsland. 2018. „Arbeitspapier: Wirtschaftsfaktor Kultur-und Kreativwirtschaft“.
- 13 Wiesand, Andreas Johannes. „Kultur oder ‚Kreativwirtschaft‘: was ist das eigentlich?“ In Kulturwirtschaft, herausgegeben von Bundeszentrale für politische Bildung. Aus Politik und Zeitgeschichte 34–35, 2006, S. 10.
- 14 Die Darstellung folgt im Wesentlichen STADTart. Planungs- und Beratungsbüro, Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft, und Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut. „Öffentlich geförderter, intermediärer und privater Kultursektor – Wirkungsketten, Interdependenzen, Potenziale. Forschungsgutachten für den Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und Medien (BKM)“. Dortmund, 2012.
- 15 STADTart et al. 2012, S. 125.
- 16 Vgl. STADTart 2012, S. 51.
- 17 Auftragsschreiben der designierten Kommissionspräsidentin Ursula von der Leyen an Kommissarin Gabriel. Zitiert nach Kulturpolitische Gesellschaft e.V. „Neue EU-Kommission: Wo bleibt die Kultur?“ Bonn: Kulturpolitische Gesellschaft e.V., 16. September 2019.
- 18 Söndermann, Michael. „Leitfaden zur Erstellung einer statistischen Datengrundlage für die Kulturwirtschaft und eine länderübergreifende Auswertung kulturwirtschaftlicher Daten“. Köln: Wirtschaftsministerkonferenz, 5. Oktober 2009, S. 5.
- 19 Entnommen aus: Bundesministerium für Wirtschaft und Energie u.a., Monitoringbericht Kultur- und Kreativwirtschaft 2018. Langfassung, Mannheim, Februar 2019, S. 150.
- 20 Vgl. Florida, Richard L. The rise of the creative class and how it's transforming work, leisure, community and everyday life. New York: Basic Books, 2004.
- 21 Vgl. Wiesand, Andreas Johannes. „Kultur oder ‚Kreativwirtschaft‘: was ist das eigentlich?“ In Kulturwirtschaft, herausgegeben von Bundeszentrale für politische Bildung. Aus Politik und Zeitgeschichte 34–35, 2006.
- 22 Fritsch, Michael, und Michael Stützer. „Die Geographie der Kreativen Klasse in Deutschland“. Freiburger Arbeitspapiere. Freiberg: Technische Universität Bergakademie Freiberg, 2006, S. 20.
- 23 Entnommen aus: Bundesministerium für Wirtschaft und Energie u.a., Monitoringbericht Kultur- und Kreativwirtschaft 2018. Langfassung, Mannheim, Februar 2019, S. 10.
- 24 Vgl. Stadt Osnabrück, Referat für Stadtentwicklung und Bürgerbeteiligung. „Stadt ist Zukunft! Stadtentwicklungskonzept Wissen & Kreativität“. Osnabrück: Stadt Osnabrück, 2011. Dezernat 2 – Schule | Bürger | Kultur. „Kulturentwicklungskonzept“. Bielefeld: Stadt Bielefeld, 2014, S. 38.
- 25 Pechlaner, Harald, Glüher, und Lange. Kultur und Kreativität als Standortfaktoren. Verl.-Anstalt Athesia, 2009, S. 8.
- 26 Vgl. Castells, Manuel. Das Informationszeitalter: Wirtschaft, Gesellschaft, Kultur. Opladen: Leske Budrich, 2001.
- 27 Vgl. Schön, Silvia, und Jürgen Bachmann. „Kulturelles Engagement und dessen Kommunikation am Beispiel der AUDI AG“. In Kultur und Kreativität als Standortfaktoren, herausgegeben von Harald Pechlaner, Glüher, und Lange, 33–46. Verl.-Anstalt Athesia, 2009.
- 28 www.kulturmanagement.net. „Kulturfinanzierung - Kultur als Standortfaktor“, 3. August 2010. <https://www.kulturmanagement.net/Themen/Fachbeitrag-Kultur-als-Standortfaktor,733>.
- 29 Schön, Silvia, und Jürgen Bachmann 2009, S. 33.
- 30 Vgl. Sautter, Stephan. „Kulturwirtschaft und Kreativindustrie. Beschreibung eines Wandels von Kulturarbeit und Gesellschaft“. Masterarbeit. Kaiserslautern: Technische Universität Kaiserslautern, Distance and International Studies Center (DISC), 1. Juni 2010.

- 31 Vgl. Schwaiger, Manfred. „Die Wirkung des Kultursponsoring auf die Unternehmensreputation der Sponsoren“. Schriften zur marktorientierten Unternehmensführung. München: Ludwig-Maximilians-Universität München, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, 2006.
- 32 Vgl. Niedersächsisches Ministerium für Wissenschaft und Kultur, Kulturstiftungen in Niedersachsen, Hannover 2008, S. 8.
- 33 Zu diesen Definitionen vgl. Kultur und Stiftungen. Sondernummer des Magazins Kultur Management Network, Nr. 138, Weimar, November 2018, Interview mit Ansgar Wimmer, Vorstandsvorsitzender der Alfred-Toepfer-Stiftung und Vorstandsmitglied im Bundesverband Deutscher Stiftungen, S. 8.
- 34 So exemplarisch: Sautter 2010.
- 35 Stadt Osnabrück. „Osnabrück Aktuell“. Informationen aus der Osnabrücker Statistik. Osnabrück: Stadt Osnabrück, 2020.
- 36 Vgl. „Wirtschaftsstandort Osnabrück. Positionsbestimmung“. Osnabrück: WFO Wirtschaftsförderung Osnabrück GmbH, 2019.
- 37 Vgl. Stadt Osnabrück, Referat für Strategische Steuerung und Rat. „Lebensqualität in Osnabrück. Ergebnisse der 5. Koordinierten Bürgerbefragung“. Osnabrücker Beiträge zur Stadtforschung. Osnabrück: Stadt Osnabrück, 2019.
- 38 Vgl. „Wirtschaftsstandort Osnabrück. Positionsbestimmung“. Osnabrück: WFO Wirtschaftsförderung Osnabrück GmbH, 2019.
- 39 Vgl. Sanders, Jörg. „21,5 Milliarden Euro Umsatz: Das sind die umsatzstärksten Unternehmen der Region“. Neue Osnabrücker Zeitung, 18. Dezember 2019. <https://www.noz.de/lokales/osnabrueck/artikel/1960960/das-sind-die-umsatzstaerksten-unternehmen-der-region>, sowie Goltsche, Malte. „Umsätze von 2018: 21 Unternehmen aus der Region zählen zu den Top 100 Niedersachsens“. Neue Osnabrücker Zeitung, 25. November 2019. <https://www.noz.de/deutschland-welt/wirtschaft/artikel/1942138/21-unternehmen-aus-der-region-zaehlen-zu-den-top-100-niedersachsens>. Aufgerufen am 05.02.2020.
- 40 Vgl. WFO 2019, S. 9.
- 41 Niketta, Reiner, und Eva Volke. Rock und Pop in Deutschland: ein Handbuch für öffentliche Einrichtungen und andere Interessierte. Essen: Klartext-Verl., 1994.
- 42 Zur Systematik siehe Kap. 1 in diesem Band.
- 43 Zu den IHK-Angaben vgl. den Bericht „Kultur- und Kreativwirtschaft auf Wachstumskurs“, <https://www.osnabrueck.ihk24.de/servicemarken/aktuell/Pressemeldungen/pressemeldungen-2018/maerz-20182/kultur-und-kreativwirtschaft-auf-wachstumskurs/4015296>. Aufgerufen am 29.10.2019.
- 44 Die Angaben sind auszugsweise der im Erläuterungstext genannten Grafik (hier: S. 6) entnommen.
- 45 Diesen Aspekt wird Baustein 4 der Kulturstrategie „Musikstandort Osnabrück“ detailliert darstellen.
- 46 Vgl. Referat für Stadtentwicklung und Bürgerbeteiligung. „Stadt ist Zukunft! Stadtentwicklungskonzept Wissen & Kreativität. Baustein 1: Grundlagen.“ Osnabrück: Stadt Osnabrück, 2011.
- 47 Vgl. OECD, und ICOM. „Culture And Local Development: Maximising The Impact. Guide For Local Governments, Communities And Museums“, 2018.
- 48 Vgl. Birnkraut, Gesa. „Report OECD Project. Museumsquartier Osnabrück“. Osnabrück: Hochschule Osnabrück, 7. Mai 2019.
- 49 Universität Osnabrück. „KI-Campus der Universität Osnabrück“. Zugegriffen 14. August 2020. <https://www.uni-osnabrueck.de/forschung/ki-campus/>, aufgerufen am 10.07.2020.
- 50 Zitiert nach <https://www.innovationszentrum-osnabrueck.de/ico/ueber-uns/> aufgerufen am 11.08.2020.
- 51 Salt And Pepper gibt es in dieser Form nicht mehr. Nach einem Management Buyout haben die beiden neu gegründeten Schwesterunternehmen slashwhy GmbH & Co. KG und Halocline GmbH & Co. KG als Nachfolgesellschaften den Geschäftsbetrieb der Salt and Pepper Software GmbH & Co. KG übernommen.
- 52 Der Gesprächsleitfaden mit allen Fragen findet sich im Anhang als Anlage 3.
- 53 Vgl. Stadt Osnabrück, Referat für Stadtentwicklung und Bürgerbeteiligung. „Baustein 2: Imageanalyse Friedensstadt Osnabrück“. Stadt ist Zukunft! Stadtentwicklungskonzept Wissen & Kreativität. Osnabrück: Stadt Osnabrück, 2012.
- 54 Vgl. Kulturbüro. „Kultur als Wirtschaftsfaktor im Landkreis Osnabrück“. Osnabrück: Landkreis Osnabrück, 2017, S.52.
- 55 Industrie- und Handelskammer Osnabrück - Emsland. „IHK-Umfrage zur Standortzufriedenheit 2018: Ergebnisse für die Stadt Osnabrück“. Osnabrück: Industrie- und Handelskammer Osnabrück - Emsland, 2018.
- 56 Pechlaner, Harald, und Sandra Lange. „Von Kultur am Standort zum Standortfaktor Kultur: Wo steht Südtirol?“ In Kultur und Kreativität als Standortfaktoren, herausgegeben von Harald Pechlaner, Glüher, und Lange, 83–98. Verl.-Anstalt Athesia, 2009, S. 87.







## **IMPRESSUM**

### **Herausgeber**

Stadt Osnabrück, 2020.

Der Oberbürgermeister

Fachbereich Kultur

### **Kommunikationskonzept und Layout**

bvw werbeagentur, Osnabrück

### **Fotografen**

Bitnamic, Anke Bramlage, Alexander Boehle, Angela von Brill, Mike Brockschmidt, Claudia Drecksträter/Museumquartier Osnabrück, Henning Drefke/kresings Architektur GmbH, David Ebener/Universität Osnabrück, Friso Gentsch, Christian Grovermann, Christel Kovermann, Helge Krückeberg, Jörg Landsberg, Uwe Lewandowski, Bettina Meckel-Wolf, Patricia Mersinger, Hermann Pentermann, Kirsten Petersen, Maik Reishaus, Aileen Rogge, Dr. Holger Schwetter, Andy Spyra, Eva Tolzmann, Joy Tönnies, Universität Osnabrück, Claudia Walsh, Gert Westdörp, vm/istockphoto.com

Erscheinungstermin: Oktober 2020



