

Konzept zur Durchführung einer Kulturentwicklungsplanung

Vorgelegt vom Kulturbüro der Stadt Wuppertal, 29.08.2019

I. Kulturentwicklungsplanung

Kulturentwicklungsplanungen (= KEP) haben in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen und sich bereits in zahlreichen Kommunen als wirkungsvolle Steuerungsinstrumente erwiesen. Im Unterschied zu früheren Kulturentwicklungsplänen wird im heutigen Verständnis von „Kultur“ jedoch nicht mehr allein von kulturellen Einrichtungen ausgegangen, sondern eine gesamtheitliche Betrachtung von Kultur angestrebt.

Da Kunst und Kultur infolge gesellschaftlicher Veränderungen heute in der Stadtgesellschaft von zentraler Wichtigkeit sind, versteht sich KEP heute in diesem Sinne als partizipativer und transparenter Prozess der Stadtentwicklung.

II. Wuppertal als Kulturstadt

Die Stadt Wuppertal verfügt über ein enormes kulturelles Potenzial, sowohl im Bereich der Kultureinrichtungen und der Freien Kulturszene als auch in seiner Historie und Bausubstanz sowie als Wissenschaftsstandort. Jedoch lässt sich innerhalb wie außerhalb der Stadtgrenzen kein identitätsstiftendes Selbstbild als Kulturstadt erkennen. Dabei sind Kunst und Kultur nicht nur dekorativer Luxus, sondern Lebensbasis der Stadtgesellschaft. Sie spielen als treibende Kräfte bei der Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen eine zentrale Rolle.

III. Relevanz einer Kulturentwicklungsplanung

Deshalb ist eine konzeptuelle Basis für die Kulturentwicklung in Wuppertal für die Zukunft der Stadt von immenser Bedeutung. Auch angesichts des aktuellen knappen Etats ist es umso wichtiger, gemeinsam Prioritäten zu definieren, um eine gezielte Investition der zur Verfügung stehenden Mittel zu gewährleisten. Denn wo Kunst und Kultur sich frei entwickeln sollen, bedarf es einer Basis verlässlicher Rahmenbedingungen.

Gleichzeitig ist eine KEP ein überzeugendes Instrument, die Notwendigkeit sukzessiver Erhöhung des kommunalen Etats für Kunst und Kultur – dies in allen Bereichen der kommunalen Kultur – zu verdeutlichen und einzufordern.

IV. Handlungsempfehlungen für kommunale Kulturentwicklungsprozesse

Aus der Erfahrung zahlreicher KEPs und im Rahmen der *Kulturagenda Westfalen ff.* und dem daraus erwachsenen *Netzwerk Kulturplanungen* wurden sieben Fragen zusammengestellt, die im Vorfeld einer kommunalen Kulturentwicklungsplanung beantwortet werden sollten (Quelle: Markus Morr: Wie geht das bei uns? Handlungsempfehlungen für kommunale Kulturentwicklungsprozesse, in: Die Kulturagenda Westfalen ff. – Eine Wirkungsanalyse, Münster 2019, S. 46-53.):

1. Warum soll eine KEP durchgeführt werden?

Je klarer die Gründe im Vorfeld formuliert werden, desto passender kann die Planung angegangen werden, z.B.: Will die Kommune sich kulturpolitisch neu aufstellen? Sollen mehr Fördergelder eingeworben werden? Gibt es Probleme in einzelnen Kulturbereichen? Ist die Kulturförderung der Kommune unübersichtlich geworden? Usw.

2. Für und mit wem soll die Planung erstellt werden?

Hier muss geklärt werden, wer die Zielgruppen (z.B. Politische Parteien, Verwaltung) und wer die Partner (z.B. Lenkungskreis) bei der KEP sein sollen.

3. Wer soll und muss am Planungsprozess beteiligt werden?

Dies ist genau zu eruieren, denn diejenigen, die am Anfang übergangen werden, sind schwer oder gar nicht mehr in den Prozess einzubeziehen. So wird z.B. Bürgerbeteiligung dringend empfohlen. Auch ist zu klären, wie und in welchem Umfang Künstler*innen und Akteur*innen der Freien Szene sowie Vereine, Verbände und andere Kulturträger einbezogen werden sollen. Über den Kreis der Teilnehmer*innen der KEP sollte es eine gemeinsame Beschlussfassung geben, die von den Entscheidungsgremien verabschiedet wird.

4. Wer soll die Planung erstellen (= Planungstyp)?

Dies ist eine der wichtigsten Anfangsfragen, die den Verlauf und das Ergebnis der KEP bestimmt. Es gibt die Möglichkeiten einer internen, externen oder gemischten Form. Bei allen drei Varianten ist der Zeit- und Arbeitsaufwand nicht zu unterschätzen!

Intern:

- Benötigt: mehrere qualifizierte Mitarbeiter*innen aus der Verwaltung – mind. ein Mitarbeiter*in davon ausschließlich freigestellt für die KEP
- Problematik: oft eingeschränkte Sicht von innen, Hierarchien unterworfen

Extern:

- evtl. Fehlen der notwendigen Bindung an Kulturverwaltung und Politik

Gemischt:

- Zusammenarbeit der Kulturverwaltung mit externen Fachleuten
- Diese Mischform hat sich in der Praxis als die beste Lösung erwiesen.

Unabhängig vom gewählten Planungstyp muss für die Steuerung des Projekts KEP mind. ein*e Mitarbeiter*in aus der Verwaltung freigestellt werden. Diese Aufgabe kann nicht mit der aktuellen Personalbesetzung des Kulturbüros geleistet werden.

5. In welchem Zeitraum und für welchen Zeitraum soll die Planung erstellt werden?

Je nachdem, auf welche Form und damit auf welchen Umfang der KEP sich Politik und Verwaltung gemeinsam mit den Beteiligten (z.B. über einen Lenkungskreis) geeinigt haben, kann der Prozess ca. 2 Jahre und länger dauern. Wobei eine KEP nie ein abgeschlossener Prozess ist, sondern sich kontinuierlich weiterentwickeln soll. Für eine KEP sollte somit für das erste Maßnahmenpaket ein klarer Zeithorizont festgelegt werden.

6. Welche Besonderheiten müssen berücksichtigt werden?

Hier ist zu klären, welche Faktoren als individuelle Voraussetzungen einer Kommune berücksichtigt werden müssen, z.B.: Finanzen, kulturelle Infrastruktur, Lage, Verkehrsanbindung, Einwohnerstruktur, Innovationsbereitschaft, Beteiligung an Bundes- oder Länderprojekten usw.

7. Wie ist die Vorstellung von Umsetzung und Überprüfung der Planung?

Die Praxis hat gezeigt, dass es in den letzten Jahrzehnten bei der Umsetzung vielen kultureller Planungen gemangelt hat bzw. diese gescheitert sind. Eine noch so gute Planung bleibt immer dann ein Luftschloss, wenn zu Beginn nicht substantiell darüber beraten wurde, wie die Ergebnisse real umgesetzt werden können. Deshalb muss von Anfang an überlegt werden, wie und mit welchem Personalschlüssel die Umsetzung funktionieren kann. Gleichzeitig muss ein realistisches Budget errechnet und zur Verfügung gestellt werden.

Neben der tatsächlichen Umsetzung der erarbeiteten Ziele kann eine KEP nur erfolgreich sein, wenn eine regelmäßige Auswertung und Überprüfung (Evaluation) der Maßnahmen erfolgt. Diese sollten z.B. regelmäßig in Sitzungen des Kulturausschusses kommuniziert und beraten werden. Auch sollten sich kulturpolitische Entscheidungen auf die Ziele aus dem KEP stützen bzw. explizit beziehen.

Diese sieben Fragen müssen im Vorfeld einer KEP von Politik und Kulturverwaltung beantwortet werden, damit die KEP Aussicht auf Erfolg hat. Denn die Klärung dieser Fragen sorgt bei den Entscheidungstragenden in der Regel für ein klareres Bild der Möglichkeiten, Besonderheiten und Voraussetzungen einer erfolgreichen Kulturplanung.

Zur Klärung dieser Fragen empfiehlt sich ein eintägiger Workshop bereits mit der Agentur, die die KEP dann auch zukünftig begleiten wird.

V. Wirkungsweisen und Zielvorstellungen einer Kulturentwicklungsplanung

Die gemeinsame Erarbeitung der Zielvorstellungen einer KEP mit allen Partner*innen und Beteiligten ist Teil des Gesamtprozesses. Die Wirkungen der KEP sind abhängig von Umfang und Qualität des Prozesses und können vielfältiger Natur sein, wie z.B.:

- Vernetzung sowie Balance zwischen Institutioneller und Freier Kultur
- Schaffen einer Grundlage für eine fortdauernde Evaluierung sowie eine zeitgemäße Weiterentwicklung der Wuppertaler Kulturlandschaft
- Entwicklung eines von den Entscheidungsträger*innen und den Kulturpartnern selbst gestalteten Rahmens
- damit Erzeugen von Transparenz über die Schwerpunkte der kommunalen Kulturpolitik nach innen und außen
- gleichzeitig Entwicklung einer ganzheitlichen kulturpolitischen Perspektive und damit Eröffnung größerer Handlungsspielräume
- Entwicklung eines kulturellen Profils der Stadt
- damit Darstellung von Kultur als Alleinstellungsmerkmal der Stadt im Sinne eines wirksamen Stadtmarketings

Eine greifbare kulturelle Identität stärkt die Attraktivität der Stadt Wuppertal als Wohn- und Wirtschaftsstandort sowie als Ziel des wachsenden Kulturtourismus. In seiner jüngsten Studie hat Tourismus NRW festgestellt, dass Kulturtourismus in NRW-Städten und die dortige Aufenthaltsqualität die entscheidenden (Tourismus-)Faktoren sind. Kulturentwicklung ist somit in verschiedener Hinsicht eine unverzichtbare Investition in die Zukunft der Stadt Wuppertal.

VI. Ablauf eines gemischten Kulturentwicklungsprozesses

An Beispielen von Kommunen, die bereits Kulturentwicklungsprozesse durchlaufen haben – wie z.B. Köln, Düsseldorf, Dresden oder Hannover – lässt sich eine Grundstruktur in der stufenweisen Vorgehensweise abbilden.

Hierzu haben die *Kulturagenda Westfalen ff.* und das *Netzwerk Kulturplanungen* ebenfalls hilfreiche Handlungsempfehlungen erstellt.

Eine KEP sollte ganzheitlich angelegt sein und kann in den einzelnen Phasen variieren, was nicht zuletzt Auswirkungen auf das Kostenvolumen einer KEP hat, je nachdem wie detailliert oder partizipatorisch die einzelnen Schritte ausgerichtet sein sollen.

Eine in der gemischten Form angelegte KEP sollte in folgenden Schritten modular erfolgen:

1. Phase: Schaffung notwendiger Voraussetzungen

a) Einrichtung einer Koordinationsstelle in der Kulturverwaltung

Dies bedarf 1,0 bis 1,5 zusätzlicher, projektbezogener Mitarbeiter*innen, die ausschließlich für die Projektsteuerung und -begleitung zuständig sind (z.B. Einladung, Organisation, Durchführung und Nachbereitung der Lenkungskreistreffen und Beteiligungs-Workshops usw.).

b) Einberufung eines Lenkungskreises

Der Lenkungskreis begleitet den gesamten Prozess fachlich, er ist variabel in der Zusammensetzung, sollte jedoch beinhalten:

- Vertreter*innen der Fraktionen im Kulturausschuss
- Vorsitzender des Kulturausschuss
- Kulturverwaltung: Kulturdezernent, Leiterin des Kulturbüros
- 2-3 weitere Vertreter*innen der Stadtverwaltung (z.B. Stadtentwicklung, Denkmalpflege)
- 2-3 gewählte Vertreter*innen der Freien Szene Kultur
- 2-3 gewählte Vertreter*innen der Wuppertaler Kultureinrichtungen
- 2-3 gewählte Bürger*innen der Stadt Wuppertal

c) Sicherung der Finanzierung der Kulturentwicklungsplanung

Vor Beginn eines Kulturentwicklungsprozesses muss die mehrjährige Finanzierung gesichert sein (2-3 Jahre). Ein abgebrochener Kulturentwicklungsprozess bedeutet verlorenes Geld.

2. Phase: Konzepterstellung durch Agentur

Um die notwendige Außensicht auf den Prozess und die fachspezifische Professionalität zu gewährleisten, ist – über eine Ausschreibung – eine entsprechende Agentur zu beauftragen, die Erfahrung in der Umsetzung von Kulturentwicklungsprozessen hat.

Aufgabe der Agentur ist es, unter Einbindung der Koordinationsstelle und des Lenkungskreises ein Konzept zur Erarbeitung einer KEP zu erstellen.

Das Konzept weist z.B. aus, wie die einzelnen Phasen konkret in Inhalt und Ablauf erfolgen, in welcher Form dabei zielgruppenorientiert und partizipatorisch gearbeitet wird (Workshops/Runde Tische, Einzelinterviews, standardisierte Abfragen usw.) oder wie detailliert Informationen erhoben und aufbereitet werden.

3. Phase: Bestandsaufnahme Kultur (IST-Zustand)

- a) Zunächst gilt es, sich auf einen Konsens in der Definition von KULTUR zu verständigen, um anschließend festlegen zu können, mit welchem engeren oder weiteren Fokus die Kulturlandschaft in Wuppertal erfasst werden soll, z.B. Kultureinrichtungen, Schwerpunkte der Kulturarbeit usw.
- b) Weiterhin ist zu erarbeiten, wie und mit welcher Zielrichtung die Bestandsaufnahme der Kultur in Wuppertal als Stärken-Schwächen-Analyse (SWOT-Analyse) erfolgen soll, z.B. Diskussionsforen, standardisierte Fragebögen usw.
- c) Schließlich wird die Form der Dokumentation der Bestandsaufnahme festgelegt und umgesetzt.
- d) Die Ergebnisse der Bestandsaufnahme werden als Zwischenergebnis der Kulturentwicklungsplanung veröffentlicht.

4. Phase: Entwicklung von Handlungsfeldern, Maßnahmen, Querschnittsthemen und Leitlinien (SOLL-Zustand)

Auf Basis der Bestandsaufnahme (Phase 3) werden in einem breit angelegten partizipatorischen Prozess Handlungsfelder, Querschnittsthemen, strategische kulturpolitische Leitlinien und Ziele sowie operative Maßnahmen entwickelt (inkl. Personal-, Finanz- und Materialressourcen und Zeithorizont). Diese müssen zueinander in Beziehung gesetzt und nach Prioritäten gereiht werden.

KEP ist ein kontinuierlicher (Veränderungs-)Prozess. Deshalb muss sichergestellt werden, dass vereinbarte Ziele zwar verbindlich sind, die Planung selbst aber flexibel gehandhabt werden sollte, um sich auf veränderte Rahmenbedingungen einstellen zu können.

5. Phase: Veröffentlichung der Kulturentwicklungsplanung

Die KEP und die darin in den verschiedenen Stufen gewonnenen Ergebnisse werden zusammengefasst, in digitaler und/oder analoger Form veröffentlicht und in einer öffentlichen Präsentation vorgestellt. Damit sind sie verbindlich und für die Allgemeinheit transparent nachvollziehbar.

6. Phase: Umsetzung priorisierter Maßnahmen

Die kontinuierliche Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen (aus Phase 4), deren Evaluation und vor allem deren Finanzierung müssen kurz-, mittel- und langfristig sichergestellt sein.

VII. Kosten und Finanzierung

Die konkreten Kosten für eine KEP können erst verlässlich ermittelt werden, wenn Klarheit über Umfang, Ausrichtung und Tiefe sowie Zielgruppenorientierung der KEP besteht.

Neben den Kosten für eine Agentur müssen ebenfalls Ausgaben für zusätzliches Personal in der Stadtverwaltung (z.B. 1 Stelle mind. TVöD 11), für die Durchführung der Workshops (Raummiete, Catering usw.) sowie für die Dokumentation berücksichtigt werden.

Als kostenmäßige Orientierung können die Kulturentwicklungsplanungen in Köln (pro Jahr zwischen 100.000,-€ und 150.000,- €), Düsseldorf (250.000,- €), Wiesbaden (180.000,- €) oder Braunschweig (120.000,- €) dienen.

VIII. Resümee

Die vielfältigen Erfahrungen zur Entwicklung einer KEP zeigen, dass nur ein nach den bewährten Schritten strukturiertes und professionell begleitetes Verfahren die Basis für eine erfolgreiche und wirksame kommunale Kulturentwicklung sein kann.

IX. Empfehlung zum weiteren Vorgehen

Die Kulturverwaltung empfiehlt der Politik, vorab und zeitnah zu klären, wie die KEP in der Gesamtheit zu finanzieren ist, z.B. innerhalb der aktuellen Haushaltsberatungen 2020/2021.