

Methodenleitfaden für Kulturplanungsprozesse

Reinhart Richter (Richter Beratung, Osnabrück)

1. Einführung

Die vorgeschlagene Planungsmethode ermöglicht es Kommunen, einen Kulturplanungsprozess mit großer Beteiligung von kulturinteressierten Personen und Organisationen weitgehend aus eigener Kraft und innerhalb eines vergleichsweise kurzen Zeitraumes durch-zuführen.

Ziel des Planungsprozesses ist es, qualifizierte Grundlagen für kulturpolitische Entscheidungen zu erarbeiten, die von den an der Planung Beteiligten getragen werden und für deren Verwirklichung sie Mitverantwortung übernehmen.

Der Weg dahin ist für den Erfolg sehr wichtig. Das Erlebnis der gemeinsamen Planungsarbeit sollte geprägt sein von:

- Offenheit,
- Lust auf Zusammenarbeit,
- Wertschätzung,
- Kreativität.

Die Teilnehmenden am Planungsprozess haben meist keine Erfahrungen mit strategischen Planungsprozessen. Sie haben in dieser Zusammensetzung noch nie zusammengearbeitet. Deswegen ist zu erwarten, dass zu Anfang einige Teilnehmende skeptisch und unsicher sind. Es gelingt aber erfahrungsgemäß bereits im ersten Arbeitsschritt, Unsicherheit und Skepsis zu überwinden und bei Vielen Lust auf gemeinsame Arbeit an der Zukunftsgestaltung der Kultur in ihrer Kommune zu entwickeln. Die üblichen kulturpolitischen Diskussionen sind in der Regel geprägt von der Durchsetzung von Einzelinteressen (Sparten, Einrichtungen, Vereine, Personen, Projekte). Das kann sich durch den Planungsprozess verändern. Die gemeinsame Analyse der Ausgangssituation, die Entwicklung einer gemeinsamen Vision sowie von gemeinsamen Zielen und Umsetzungsideen führen dazu, dass das, was man gemeinsam erreichen will, wichtiger wird als das Einzelinteresse. Dies erleichtert in Zukunft vieles, zum Beispiel die Diskussion über die Verteilung des Kulturbudgets.

Die vorgeschlagene Planungsmethode führt im Ergebnis meist nicht zu einem typischen, herkömmlichen Kulturentwicklungsplan (Zustandsbeschreibung, Leitbild und Ziele, Quantifizierung der Ressourcen). Sie erreicht jedoch einen gemeinsamen Blick auf gesellschaftliche Entwicklungstendenzen, die in Zukunft Rahmenbedingungen für Kulturpolitik beeinflussen können, eine komprimierte Zustandsbeschreibung durch eine gemeinsame Einschätzung der Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken des Kulturlebens in der Kommune, eine Zukunftsvision, Ziele und Umsetzungsvorschläge. Auf dieser Basis lassen sich dann etwa Teilplanungen für Kultureinrichtungen erarbeiten oder ein mittelfristiger Handlungsplan ableiten.

Die Planung konzentriert sich auf das, was den Teilnehmenden wichtig für die Entwicklung des Kulturlebens ist. Sie erfüllt nicht immer den Anspruch auf Vollständigkeit. Durch die komprimierte Art wird es jedoch möglich, innerhalb eines vergleichsweise kurzen Zeitraums und in einem offenen Prozess viele Menschen und Organisationen zu beteiligen.

Der öffentliche Teil des Planungsprozesses wird in folgenden fünf Arbeitsschritten durchgeführt:

1. Auftaktveranstaltung: Information über den Planungsprozess und Einschätzung der gesellschaftlichen Entwicklungstendenzen, die in Zukunft Rahmenbedingungen für Kulturpolitik beeinflussen können.
2. Visionskonferenz: Was wollen wir gemeinsam für die Kulturentwicklung unserer Kommune erreichen?
3. SWOT-Analyse: Welche Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken bestimmen unser Kulturleben?
4. Zielkonferenz: Welche Ziele für die Kulturentwicklung leiten wir aus der Vision und der SWOT-Analyse ab?
5. Offene Werkstatt: Was muss geschehen, damit wir die Ziele verwirklichen können?

2. Bürgerbeteiligung

Heutige Kulturplanungen werden fast immer mit unterschiedlichen Formen der Bürgerbeteiligung entwickelt. Dafür gibt es eine Reihe von Gründen:

- Der Stellenwert und der Umfang der Kultur, die nicht in öffentlicher Trägerschaft angeboten wird, haben stark

zugenommen. Kulturschaffende, privatwirtschaftlich oder in gemeinnützigen Rechtsformen organisierte Kulturbetriebe sowie nicht in herkömmlichen Formen organisierte Kulturschaffende prägen zunehmend das Kulturleben. Sie fordern selbstbewusst ein, dass ihre Probleme, Sichtweisen und Anforderungen bei einer Kulturplanung berücksichtigt werden.

- Das Kulturleben – Themen, Inhalte und Orte, Internationalisierung sowie Kommunikations- und Kooperationsformen – verändert sich zunehmend schneller. Diese Veränderungen haben Kulturverantwortliche in Politik und Verwaltung häufig nicht ausreichend im Blick. Die Einbeziehung neuer Erfahrungen, Blickwinkel und Anforderungen kann nur durch Bürgerbeteiligung gelingen.
- Durch die Haushaltskrisen, in der sich die meisten Kommunen befinden, wird es zunehmend wichtiger, dass sich Bürgerinnen und Bürger sowie die Wirtschaft inhaltlich, zeitlich und finanziell für die Erhaltung und Entwicklung des Kulturlebens engagieren.
- Dieses Engagement ist aber nicht nur aufgrund mangelnder Finanzen notwendig. Bürgerinnen und Bürger bringen Kompetenzen und Erfahrungen in die Kulturarbeit ein, die in den Kulturverwaltungen nicht in dieser Vielfalt vorhanden sind. Manche Kulturangebote und Kultureinrichtungen in bürgerschaftlicher Verantwortung erreichen Qualitäten, die im öffentlichen Kulturbetrieb nicht entstehen.
- In ländlichen Regionen und in Städten, die nicht die Attraktivität großer Städte im Kultur- und Freizeitangebot haben, wird in Zukunft ein Überlebenskampf im Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte einsetzen. Da die Kommunen meist nicht mehr in der Lage sind, eine umfassend qualitätvolle Bildungsinfrastruktur und ein attraktives Kultur- und Freizeitangebot alleine zu finanzieren – für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer und ihre Familien wichtige Kriterien bei der Wahl eines Lebens- und Arbeitsstandortes – werden Kommunen und Arbeitgeber mehr gemeinsame finanzielle und inhaltliche Verantwortung für die Erhaltung und Entwicklung der Bildungsinfrastruktur und des Kulturlebens übernehmen müssen.
- Die Erfahrungen in den Pilotplanungsprozessen der Kulturagenda Westfalen und bei anderen Planungen zeigen, dass durch die Zusammenarbeit der Bürgerinnen und Bürger im Planungsprozess auch interessante Projekte und

Problemlösungen entstehen, die ohne Zutun der Kommunalverwaltung realisiert werden können.

Anforderungskriterien für eine gute Bürgerbeteiligung

Um eine gute und nachhaltige Bürgerbeteiligung zu erreichen, bedarf es sorgfältiger Vorbereitung und Durchführung. Einige Kriterien sind von besonderer Bedeutung:

- Beteiligungsmöglichkeit für alle Interessengruppen,
- Einladung zur aktiven Beteiligung mit allen Kommunikationsmitteln (Brief, Zeitung, Website, Social Media etc.),
- geeigneter Zeitrahmen und Bereitschaft die notwendige Zeit aufzuwenden,
- transparente und fortlaufende Information und Dokumentation aller Ergebnisse,
- Kenntnisnahme möglichst aller Erfahrungen, Kompetenzen, Probleme, Kritik und Wünsche der Teilnehmenden,
- Schaffung einer bürgerschaftlichen Plattform (Kulturrat, Kulturbeirat) zur Begleitung der an den Planungsprozess anschließenden kulturpolitischen Entscheidungen durch Beratung, Vorschläge und Kritik,
- öffentliche politische Diskussion der Ergebnisse,
- Begründung bei Abweichungen von den Planungsvorschlägen,
- jährliche Evaluation der Kulturentwicklung in einer öffentlichen Kulturausschusssitzung.

Zielgruppen der Bürgerbeteiligung

Grundsätzlich richtet sich das Angebot einer Bürgerbeteiligung an alle Menschen, die in der planenden Kommune leben. Menschen, die nicht als Konsumenten oder zum Beispiel als Kulturschaffende aktiv am Kulturleben teilnehmen, werden jedoch nicht erreicht. Ihre Interessen müssen von den Kulturverantwortlichen in Politik und Verwaltung eingebracht werden. Zu beachten ist auch, dass Kultur eine Querschnittsaufgabe der Kommune ist und daher alle Dezernate beziehungsweise Fachbereiche betrifft.

Folgende Liste soll bei der Zusammenstellung aller Zielgruppen, die zur Teilnahme an der Kulturplanung eingeladen werden sollen, helfen:

#Frau Engelberts, die folgende Liste mit der Überschrift „Checkliste zu Beteiligender.“ versehen und etwas anders setzen vgl. wie unten Beschreibung der Methode des World-Café#

- Kultureinrichtungen und mit Kultur verbundene Einrichtungen und Organisationen,
- freie Kulturszene (nicht kommunal organisierte Vereine, Verbände, Organisationen und Personen),
- Künstlerinnen und Künstler,
- Schulen und Weiterbildungseinrichtungen und -organisationen,
- Jugendzentren und andere soziokulturelle Einrichtungen und Organisationen,
- in der Kultur- und Kreativwirtschaft tätige Personen und Organisationen,
- Dezernate/ Fachbereiche der Kommune, besonders die für Jugend, Schule, Familie, Sport, Stadtentwicklung zuständigen,
- Beiräte und andere mit Kulturarbeit befasste Abteilungen und Gremien in der Kommune (Integration, Gleichstellung, Senioren, Ehrenamt et cetera),
- Ehrenamtsagenturen, -büros und andere Organisationen für bürgerschaftliches Engagement,
- Organisationen und Personen der Kultur- und Kreativwirtschaft,
- Wirtschaftsförderungsgesellschaft und mit der Wirtschaft verbundene Gremien und Personen, zum Beispiel Industrie- und Handelskammer,
- Stiftungen und andere Organisationen und Personen, die Kultur fördern, sponsern oder sich als Partner der Kultur engagieren, z. B. Rotary Clubs,
- Unternehmen, die sich bereits in der Kultur engagieren oder dies wollen,
- Kirchen,
- Migrantenselbstorganisationen,
- Kulturkonsumenten (Bürgerinnen und Bürger).

#Ende Checkliste#

Schwierig zu erreichen sind erfahrungsgemäß vor allem junge Menschen und Menschen mit Migrationshintergrund. Der Versuch, diese Gruppen über Organisationen zu erreichen, in denen sie mitwirken, ist meist wenig erfolgreich. Bei den Planungsprozessen der Kulturagenda Westfalen wurden diese Zielgruppen mit einem gewissen Erfolg durch folgende Maßnahmen gewonnen:

- „Huckepackverfahren“: Menschen, die sich für die Teilnahme angemeldet haben, wurden gebeten in ihrem persönlichen

Umfeld Personen aus diesen Zielgruppen für die Planungsmitwirkung zu gewinnen.

- Junge Kulturschaffende wurden durch Auftrittsmöglichkeiten während der Planungsveranstaltungen auch als Teilnehmende gewonnen.
- Wenn Lehrkräfte das Thema Kulturentwicklung als ein Unterrichtsprojekt bearbeitet haben, hat dies zur regelmäßigen Teilnahme mehrerer Schülerinnen und Schüler geführt.

Künstlerinnen und Künstler und andere Kulturschaffende sind gut für eine Teilnahme zu gewinnen, wenn sie persönlich angeschrieben oder angesprochen werden. In manchen Kommunen ist aber nicht vollständig bekannt, welche Kulturschaffenden in der Kommune leben. Der Planungsprozess ist dann häufig Auslöser für ein Verzeichnis der Kulturschaffenden. In der Kulturarbeit aktive Vereine und Organisationen und die Kulturwirtschaft haben aus der Kontinuität ihrer Arbeit und den Bedingungen der Kulturförderung ein reges Interesse, sich an einer Kulturplanung zu beteiligen.

Kulturförderer – Unternehmen, Stiftungen, Mäzene – sind in ihrer Förderaktivität meist auf Einzelprojekte konzentriert. Wenn es gelingt, den Zusammenhang ihrer Fördertätigkeit mit der Kulturentwicklung ihrer Kommune zu vermitteln, sind sie für eine Teilnahme am Planungsprozess zu gewinnen. Dies ist besonders bei Sparkassen und Volksbanken erfolgreich, weil diese durch ihre Gemeinwohlorientierung bereits eine enge Verbindung zur Entwicklung der Kommune haben.

Die Kulturausschussmitglieder nehmen in ihrer politischen Funktion am Planungsprozess teil. Ihre Mitwirkung ist jedoch anders, als sie es gewohnt sind. Sie haben im Planungsprozess die Möglichkeit, mit besonderer Intensität und in ständiger Kommunikation mit anderen Teilnehmenden in ihrem Politikfeld zu analysieren, zu diskutieren und gemeinsam mit anderen Zukunftsvorstellungen zu entwickeln. Dabei bringen sie nicht nur ihre politische Sicht, sondern auch ihre persönlichen Wünsche und Erfahrungen ein. Durch diese Form der Mitwirkung kann auch eine bessere kulturpolitische Streitkultur in der Kommune insgesamt entstehen.

Öffentlichkeitsarbeit

Unerlässlich für eine gute Bürgerbeteiligung ist eine umfassende und transparente Kommunikation. Neben den herkömmlichen Medien sind auch Social Media zu nutzen, vor allem um junge

Menschen zu erreichen. Sinnvoll ist auch eine Plattform, die Diskussionsmöglichkeiten online ermöglicht, zum Beispiel ein Kulturblog auf der Website der Kommune.

Durch eine gute Information über den Planungsprozess lassen sich auch Personen und Organisationen gewinnen, die nicht in die oben beschriebenen Zusammenhänge eingebunden sind.

3. Voraussetzungen für das Planungsverfahren

Folgende Voraussetzungen für das Planungsverfahren werden empfohlen:

- Bereitschaft des Kulturausschusses und der Kulturverwaltung im Planungszeitraum an Halbtages- und Ganztagesveranstaltungen im Umfang von insgesamt vier Tagewerken teilzunehmen,
- Bereitschaft einmal im Jahr eine Sitzung des Kulturausschusses mit dem Schwerpunkt Evaluation der Kulturplanung durchzuführen,
- Bereitschaft alle Kulturakteure und auch kulturinteressierte Bürgerinnen und Bürger am Planungsprozess zu beteiligen,
- Bereitschaft bei der Planung über die kommunalen Grenzen hinauszuschauen,
- Bereitschaft und Möglichkeit der Verwaltung in erheblichem Umfang Personal für Organisation, Moderation, Dokumentation, Öffentlichkeitsarbeit und Aufbereitung der Ergebnisse einzusetzen,
- Bereitschaft geeignete Räumlichkeiten zur Verfügung zu stellen und gastronomische Versorgung anzubieten.

4. Arbeitsschritte

4.1 Auftaktveranstaltung

#Frau Engelberts: die folgende Frage kursiv setzen oder anders hervorheben. Zu jedem folgenden Kapitel gibt es anfangs eine Frage#

Welche gesellschaftlichen Entwicklungstrends können die Rahmenbedingungen für Kulturpolitik in unserer Kommune in Zukunft beeinflussen?

#Ende#

Die Auftaktveranstaltung ist eine öffentliche Fachausschusssitzung. Sie dient der allgemeinen Information über den Planungsprozess und der Diskussion über zukünftige Rahmenbedingungen für Kulturpolitik.

Die Teilnehmenden sind die Mitglieder des Kulturausschusses und weiterer zu beteiligender Ausschüsse (Stadtentwicklung, Jugendhilfe, Schule etc.) und die interessierte Öffentlichkeit. Auch die weiteren Teilnehmenden am Planungsprozess sollten dazu eingeladen werden.

Die Sitzung kann als Sondersitzung oder als Arbeitstreffen der Ausschüsse organisiert werden.

Mit der Einladung sollten Materialien, Hintergrundinformationen und die Kurzfassung der Ergebnisse des Weltcafés der Westfälischen Kulturkonferenz 2012 (vgl. S. ###ff., als pdf-Datei zum Herunterladen unter www.kulturkontakt-westfalen.de) – eventuell ergänzt durch Informationen oder Einschätzungen über spezifische Rahmenbedingungen der Kommune – versandt werden.

Es empfiehlt sich, sechs bis acht Themen auszuwählen und dazu Diskussionsrunden anzubieten. Die Themen können aus dem oben genannten Weltcafé ausgewählt werden – dort waren 14 Themen diskutiert worden, von Globalisierung und kultureller Bildung über Armut und Tourismus bis zu Mobilität und Klimawandel – oder andere Themen können bestimmt werden, weil sie zum Beispiel für die Kommune besonders relevant sind oder werden sollten.

Zu Beginn der Sitzung wird das Vorhaben der Kulturplanung mit Verfahren und den Terminen der öffentlichen Veranstaltungen anschaulich und mit Beispielen vorgestellt.

Es hat sich bewährt, dass zum Einstieg in die anschließenden Themenrunden Fachleute aus der Kommune ihre Stellungnahmen zu den ausgewählten und zu diskutierenden gesellschaftlichen Entwicklungstrends im Plenum kurz vorstellen.

Die Themenrunden arbeiten danach parallel, die Arbeitsphase sollte circa 60 Minuten dauern. Zunächst geben die Fachleute der Kommune einen Input, der dann diskutiert wird. Die Ergebnisse der Diskussion werden in Stichworten visualisiert und anschließend im Plenum zusammengetragen. Teilnehmende können zwischen den Themenrunden auch wechseln.

Für jede Themenrunde muss eine fachlich kompetente Person gewonnen werden, die zu Beginn den Impuls gibt, moderiert und dafür sorgt, dass die Ergebnisse präsentiert werden. Diese Personen können sowohl aus dem Kreis der Verwaltung, aus der Politik oder aus dem Kreis weiterer Planungsbeteiligter kommen. Zusätzlich wird pro Gruppe eine Assistentkraft empfohlen, die durch die Visualisierung der Ergebnisse unterstützt.

Die Moderatorinnen beziehungsweise Fachleute erarbeiten ein Kurzprotokoll der Ergebnisse, das Teil der Gesamtdokumentation wird und als Information für die weiteren Planungsschritte zur Verfügung gestellt wird.

Zeitbedarf: 3 Stunden.

4.2 Visionskonferenz

#wie unter 4.1 das kursive nett setzen#

Was wollen wir gemeinsam für die Kulturentwicklung in ... erreichen?

Ziel der Konferenz ist es, gemeinsam kreative und motivierende Visionen und Wünsche für die Kulturentwicklung zu erarbeiten. Als ein Orientierungsangebot erhalten die Teilnehmenden mit der Einladung die auf der Visionskonferenz in Hamm 2012 erarbeitete Vision für Westfalen-Lippe (vgl. S. # als pdf-Datei zum Herunterladen unter www.kulturkontakt-westfalen.de).

Die Visionsarbeit, die ungewohnt ist, sollte durch fünf bis sechs persönliche Visionen eingeleitet werden. Diese Impulse sollen den Teilnehmenden erleichtern, sich von der Realität soweit zu lösen, dass sie Herz und Sinne öffnen für eine offene Zukunft. Die Impulsgeberinnen und Impulsgeber sollten Personen mit möglichst unterschiedlichen Erfahrungen, verschiedenen Alters und verschiedener kultureller Herkunft sein: zum Beispiel eine Künstlerin, ein Unternehmer, eine Studierende, ein Kulturverantwortlicher, eine Schulleiterin. Ihr Statement sollte jeweils ihre persönliche Zukunftssicht auf die Kulturentwicklung in ihrer Kommune ausdrücken. Das kann ein von der Realität unabhängiges Wunschbild oder eine auf realistischen Annahmen von Zukunftsentwicklungen basierende Prognose sein. Die Vision kann in Worten oder mit anderen künstlerischen Mitteln wie Gesang oder Tanz dargestellt werden.

Aus den Impulsen und einer sich daran anschließenden Diskussion entwickeln sich die Fragestellungen und Themen für die anschließende Visionsarbeit. Dafür teilen sich die Teilnehmenden in Arbeitsgruppen. Jede Gruppe trägt zum Schluss ihre Visionen im Plenum vor. So entsteht ein gewünschtes Zukunftsbild von der Kultur in der Kommune.

Eine kleine Redaktionsgruppe aus je einem Vertreter jeder Arbeitsgruppe, einem Mitglied der Verwaltung sowie dem Gesamtmoderator bzw. der Gesamtmoderatorin sollte noch am selben Tag auf Grundlage der Ergebnisse der Arbeitsgruppen einen Vorschlag für die Vision formulieren. Dieser wird allen Teilnehmenden zugesandt, zu Beginn der folgenden Veranstaltung diskutiert und durch ein Meinungsbild verabschiedet.

Zeitbedarf: 7 Stunden. Um die Teilnahme Vieler zu ermöglichen, sollte die Visionskonferenz an einem Samstag von 11 bis 18 Uhr stattfinden.

4.3 SWOT-Analyse

wie unter 4.1 und 4.2 das kursive nett setzen#

Was sind unsere Stärken, was sind unsere Schwächen in der Kulturarbeit? Welche Chancen haben wir? Auf welche Risiken müssen wir achten?

Ziel des Workshops ist eine Analyse der Ausgangslage, auf der die Planungen basieren werden. Indem die Erfahrungen, Kompetenzen und Sichtweisen vieler verschiedener Kulturakteure zusammengetragen werden, entsteht ohne großen Aufwand ein komplexes Bild des Kulturlebens mit ihren Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken.

Gearbeitet wird mit der World-Café-Methode. An vier Tischen (Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken) wird in drei Phasen (1. und 2. Phase je 30 Minuten, 3. Phase 20 Minuten) diskutiert.

#Fr. Engelberts, die Erklärung der Methode etwas anders setzen, aber nicht so besonders wie die Visionen#

Die Methode des World-Cafés in kurz:

Beim World-Café wird in einer entspannten Atmosphäre ein kreativer Prozess in Gang gesetzt, der über mehrere Gesprächsrunden den Austausch von Wissen und Ideen unter den Beteiligten fördert und so zu neuen Erkenntnissen führt. Die Methode

ist geeignet, um das Wissen der Beteiligten und deren Perspektiven zu sammeln und sich auszutauschen und um neue Ideen zu entwickeln und Handlungsmöglichkeiten zu finden. Die Arbeit in kleinen Gruppe eignet sich besonders gut für effiziente Diskussionen.

Ablauf:

In gewöhnlich drei aufeinander aufbauenden Gesprächsrunden von je 20 bis 30 Minuten setzen sich zehn bis 15 Personen an einem Tisch mit einem Thema bzw. mit einer Fragestellung auseinander. Die Gedanken und Ergebnisse werden stichwortartig dokumentiert, im Idealfall auf Moderationspapier, das den ganzen Tisch bedeckt. Nach der ersten Gesprächsrunde verlassen die Teilnehmenden ihren Tisch und mischen sich an anderen Tischen neu zur zweiten Gesprächsrunde, und dann noch einmal zu einer dritten Runde.

Die Moderatorinnen und Moderatoren bleiben als Gastgeberinnen bzw. Gastgeber bei allen drei Runden an ihrem Tisch. Sie informieren die neu Ankommenden über die wesentlichen Ergebnisse der Vorrunde. Die „Reisenden“ tragen die Gedanken weiter.

Der Austausch unter allen Beteiligten wird so auf eine sehr dynamische Weise gefördert. In kurzer Zeit können Wissen und Erfahrung jedes Einzelnen einfließen, Anregungen und neue kreative Ideen entstehen.

Nach drei Gesprächsrunden werden an jedem Tisch die wichtigsten Ergebnisse gesammelt und im Plenum von den Gastgeberinnen und Gastgebern vorgestellt.

#Ende der Erklärung#

An jedem Tisch sollten circa zwölf Personen arbeiten. Bei mehr als 50 Teilnehmenden müssen die Tische verdoppelt werden – also je zwei Tische pro Thema.

In diesem Fall werden die Ergebnisse zu einem Thema gemeinsam vorgestellt.

Die Moderatorinnen und Moderatoren erarbeiten ein Protokoll der Ergebnisse, das Teil der Gesamtdokumentation wird und als Information für die weiteren Planungsschritte zur Verfügung gestellt wird.

Zeitbedarf: 4 Stunden.

4.4 Zielkonferenz

#wie unter 4.1 -4.3das kursive nett setzen#

Welche Ziele für die Kulturentwicklung leiten wir aus unserer Vision und der SWOT-Analyse ab?

Auf der Zielkonferenz wird die Vision konkreter. Während die Vision ein Bild der gewünschten Zukunft beschreibt, geben die strategischen Ziele „Was wollen wir erreichen?“ und die operativen Ziele „Wie wollen wir es erreichen?“ klare Zukunftsorientierungen für kulturpolitische Entscheidungen. Sie müssen immer Grundlage sein für die Einzelentscheidungen von Politik und Verwaltung.

Auf der Grundlage der Vision und der SWOT-Analyse werden im Zuge der Vorbereitung der Konferenz vier bis sechs Themenkomplexe bestimmt, für die je eine Arbeitsgruppe gebildet wird. In zwei Arbeitsphasen zu je zwei Stunden werden zunächst strategische, dann operative Ziele erarbeitet. Die Ergebnisse werden im Plenum zusammengetragen, diskutiert und es wird ein Meinungsbild dazu erstellt.

Zeitbedarf: 7 Stunden.

Die Moderatorinnen oder Fachleute erarbeiten ein Protokoll der Ziele, das Teil der Gesamtdokumentation und als Information für die weitere Planung zur Verfügung gestellt wird.

4.5 Offene Werkstatt

#wie unter 4.1-4.4 das kursive nett setzen#

Was muss geschehen, damit wir die Ziele verwirklichen können? Veränderung oder Neuschaffung von Strukturen und Organisationen? Neue Maßnahmen und Projekte? Aufgabe von Einrichtungen und Förderungen?

Bei diesem letzten gemeinsamen Arbeitsschritt werden konkrete Vorschläge für die Verwirklichung der Ziele gesammelt, diskutiert und bearbeitet. Zum Abschluss wird ein Handlungsplan erstellt.

Die Teilnehmenden arbeiten wieder in Gruppen und sie gewinnen Interessierte, die mit ihnen gemeinsam einen Vorschlag in der Folgezeit diskutieren und weiter vorantreiben. Vorschläge, die einen inhaltlichen Zusammenhang haben, sollten nach Möglichkeit in einer Arbeitsgruppe zusammengeführt werden.

Die Zahl und Themen der Arbeitsgruppen werden aus den Ergebnissen der vorigen Sitzungen erarbeitet. Es gibt zwei Arbeitsphasen von je circa zwei Stunden. Die Ergebnisse werden in der anschließenden Plenumsphase kurz vorgestellt.

Daraus wird am Ende ein Handlungsplan erstellt: Was? Wer? Mit wem? Bis wann? Das ist besonders interessant für Vorschläge, die bereits ohne politische Entscheidungen umgesetzt werden können. Dieser Handlungsplan wird eine konkrete Grundlage für das weitere Vorgehen und die Evaluation.

Zeitbedarf: 7 Stunden

5. Weiteres Vorgehen

Neben der Gesamtdokumentation hängt das weitere Vorgehen von den bis dahin formulierten Ergebnissen ab und von den Zielen, die anfangs mit der Kulturplanung verbunden wurden. Die Vorschläge aus dem Planungsprozess und der Handlungsplan müssen teilweise vertiefend von der Verwaltung bearbeitet werden, bevor sie politisch beraten werden können.

Unabhängig davon, ob in der Folge ein klassischer Kulturentwicklungsplan erstellt wird oder auf der Grundlage der Zielkonferenz und des Handlungsplans an der Umsetzung der Kulturplanung gearbeitet wird, ist es für die nachhaltige Wirksamkeit wichtig, nach einem Jahr eine erste evaluierende Sitzung des Kulturausschusses durchzuführen und die Evaluation in regelmäßigen Abständen fortzuschreiben: Haben wir die Ziele wie vorgesehen erreicht? Wie beurteilen wir den Erfolg der Maßnahmen? Wenn wir die Ziele nicht erreicht haben, was waren die Gründe dafür und was ist zu tun, damit die Ziele erreicht werden können? Was ist am Plan zu ändern? Was muss an veränderte Rahmenbedingungen angepasst werden?

6. Gemeinsame Kulturplanung mehrerer Kommunen

Es wird angesichts der Wirkungen des demografischen Wandels und der Haushaltskrise der Kommunen zunehmend wichtig, dass die Kooperation von Kommunen auch durch gemeinsame Kulturplanungen verstärkt wird.

Im Rahmen der Kulturagenda Westfalen gab es mehrere Pilotplanungsprozesse, bei denen zwei oder mehrere Kommunen

oder ein Kreis mit seinen kreisangehörigen Kommunen gemeinsame kulturpolitische Orientierungen entwickelt haben. Auch diese Kulturplanungen waren erfolgreich. Die Anforderungen an eine interkommunale Kulturplanung sind jedoch anspruchsvoller als bei Planungen einer einzelnen Kommune:

- höherer Aufwand für Organisation und Abstimmung der beteiligten Kommunen,
- höherer Aufwand für die Information der Öffentlichkeit und Bürgerbeteiligung,
- schwierigere Terminabstimmung, besonders für die Fachausschüsse und die Verwaltungen,
- geringere Beteiligung von politisch Verantwortlichen und von kulturinteressierten Bürgerinnen und Bürgern,
- politische Beratung in den Fachausschüssen der beteiligten Kommunen muss sowohl getrennt wie auch in einer gemeinsamen Sitzung erfolgen.

7. Personal, Material, Technik, Service

Die Durchführung einer Kulturplanung erfordert den Einsatz von Arbeitskapazitäten nicht nur in der Kulturverwaltung, sondern auch in weiteren von der Planung betroffenen Fachbereichen. Die Notwendigkeit der Zusammenarbeit bietet auch die Chance, Verwaltungskooperationen zu verbessern oder neu zu entwickeln, zum Beispiel zwischen Kultur und Jugend.

Für die fachlichen Impulse, die Moderationsaufgaben und die Organisation sind Kapazitäten erforderlich. Hilfreich ist, wenn es in der Verwaltung moderationserfahrene Personen gibt. Sonst ist auch eine Moderationsausbildung im Zuge der Vorbereitung der Kulturplanung hilfreich. Daneben können kulturinteressierte, fachlich versierte Bürgerinnen und Bürger und Politikerinnen und Politiker mit gutem Erfolg für Moderationsaufgaben gewonnen werden.

Jede Arbeitsgruppe benötigt wenigstens eine Moderatorin oder einen Moderator. Sollte diese Person fachfremd sein, ist es zur Qualitätssicherung der Gruppenarbeit hilfreich, wenn ihr eine mit dem jeweiligen Thema vertraute Person zur Seite steht. Außerdem ist je eine Assistentkraft zur Visualisierung der Ergebnisse sehr zu

empfehlen, vor allem bei größeren Gruppen und schwierigen oder komplexen Themen.

Lediglich die Gesamtmoderation der öffentlichen Veranstaltungen sollte durch eine Person erfolgen, die nicht in der Kommune ansässig ist.

Technik

Die Arbeitsgruppen sollten ihre Ergebnisse auf weißem Moderationswandpapier (140 x116 cm) visualisieren. Für die Arbeit in den Gruppen und im Plenum werden Pinnwände oder Wandflächen benötigt, an denen die Bögen mit Nadeln oder Kreppklebeband befestigt werden können; insgesamt werden bis zu acht Flächen benötigt. Dazu werden schwarze Filzstifte, Nadeln und Karten in ausreichenden Mengen benötigt.

Räumlichkeiten, Pausen und gastronomische Versorgung

Abhängig von der Zahl der Teilnehmenden wird ein großzügiger Raum für die Arbeit im Plenum benötigt, dazu nahe gelegene Arbeitsflächen oder -räume, sodass die Gruppen ohne zu starke gegenseitige Geräuschbelästigung arbeiten können.

Die Versorgung der Teilnehmenden mit nichtalkoholischen Getränken ist während des ganzen Tages zu gewährleisten. Bei Ganztagsveranstaltungen wird zu einer einstündigen Mittagspause mit einem leichten Büffet und einer Kaffeepause mit Kuchen am Nachmittag geraten. Bei Veranstaltungen, die am späten Nachmittag oder frühen Abend beginnen, freuen sich die Teilnehmenden über einen Imbiss in der Pause, weil viele von ihnen direkt von der Arbeit kommen.

Die Räume sollten eine offene und freundliche, kulturraffine Atmosphäre haben, selbstverständlich barrierefrei sein und auch die Versorgung mit Getränken und Speisen sollte so gestaltet sein, dass sie den Prozess unterstützen.

Service

Über die genannten Anforderungen hinaus gibt es vieles, was Personen, die an der Kulturplanung interessiert sind, die Teilnahme erleichtert: zum Beispiel Kinderbetreuung während der Ganztagsveranstaltungen oder die Organisation von Fahrgemeinschaften.

7- Erfahrungen aus den Pilotplanungsprozessen

Der methodische Ansatz hat sich grundsätzlich bewährt (vgl. die Beiträge über die Pilotplanungsprozesse S. ## ff. und den Beitrag von Markus Morr S. ##ff.).

Eine umgekehrte Reihenfolge von Visionskonferenz und SWOT-Analyse ist jedoch sinnvoll: Nach der Auftaktveranstaltung sollte zuerst die Visionskonferenz durchgeführt werden und dann die SWOT-Analyse. Von der Vision zur den strategischen Zielen war es in allen Prozessen für die Teilnehmenden ein schwieriger Schritt. Einfacher scheint es, von den Ergebnissen der SWOT-Analyse aus die strategischen und operativen Ziele unter Berücksichtigung der Vision zu erarbeiten. Generell werden von der Auftaktveranstaltung an konkrete Maßnahmen und Projekte vorgeschlagen, die es über den gesamten Planungsprozess mitzunehmen gilt.

Der Auftaktveranstaltung kommt eine besondere Bedeutung zu! Von ihrer Qualität und Motivationswirkung hängt ab, wie hoch der Prozentsatz der Teilnehmenden an den folgenden Arbeitsschritten ist. Viele Interessierte nutzen die Auftaktveranstaltung zur Information und entscheiden erst dann, ob sie weiter am Planungsprozess teilnehmen wollen.

Entgegen den Absichtserklärungen war die Beteiligung der Kulturpolitik nicht zufriedenstellend. Es ist sinnvoll, in der Vorbereitungsphase der Kulturplanung Kommunalpolitikerinnen und -politiker aus den Pilotkommunen, die regelmäßig am Planungsprozess teilgenommen haben, zu einem Erfahrungsbericht einzuladen.

Bei der Kulturagenda Westfalen hat sich in einigen Planungsprozessen die interkommunale Kooperation beim Einsatz von Moderatorinnen und Moderatoren bewährt. Es hat sich auch gezeigt, dass es zur Qualitätssicherung sinnvoll ist, wenn in jeder Arbeitsgruppe der Moderatorin beziehungsweise dem Moderator und besonders wenn diese Person fachfremd ist, eine Expertin oder ein Experte zur Seite steht. Dies gilt vor allem für die Zielkonferenz und die offene Werkstatt. Gute Erfahrungen haben

auch die Kommunen gemacht, die feste Moderatorenteams über den gesamten Planungsprozess hinweg haben bilden können.

Die Planungsmethode hat sich auch in zwei Kommunen bewährt, in denen es heftige kulturpolitische Auseinandersetzungen gab. Die Durchführung der Planungsprozesse war dort schwieriger und arbeits-aufwendiger. Sie hat aber im Ergebnis zu einem konstruktiveren Miteinander geführt. Es war dabei wichtig, von vornherein Haushaltsprobleme transparent zu kommunizieren, ohne jedoch dadurch die „Schere im Kopf“ entstehen zu lassen.

Viel Erfolg!