

# KULTUR **GEMEINSAM** GESTALTEN



# **KULTUR GEMEINSAM GESTALTEN**

Nino Micklich

Leipzig, Dezember 2019

# INHALT

1.	Wie diese Broschüre nutzen? .....	<b>5</b>
2.	Überlegungen zum Kulturbegriff .....	<b>6</b>
3.	Kulturstrategie .....	<b>8</b>
4.	Maßnahmen der Bürger/innen-Beteiligung .....	<b>10</b>
5.	Kultur- und Kreativwirtschaft .....	<b>15</b>
6.	Audience development .....	<b>17</b>
7.	Mikroprojekte und Nimm-Platz .....	<b>18</b>
8.	Zusammenfassung .....	<b>19</b>

## **DER AUTOR**

Geboren 1986 in Dresden. Studium  
der Europawissenschaften in Chemnitz.  
Arbeitet zu den Themenfeldern Kultur,  
Europa und nachhaltigem Wirtschaften.

# 1. WIE DIESE BROSCHÜRE NUTZEN?

Mit der vorliegenden Handreichung bieten wir Ihnen einen Einblick in aktuelle Entwicklungen und konzeptionelle Ansätze moderner Kulturpolitik. Wir präsentieren keine fertigen Lösungen, sondern beschreiben Prozesse zur möglichst erfolgreichen Zusammenarbeit in Ihrer Kommune. Im Mittelpunkt stehen methodische und inhaltliche Ansätze, die Künstler/innen und Kulturakteur/innen zufrieden zurücklässt, Politiker/innen und Verwaltungsmitarbeiter/innen motiviert, kurz gesagt: eine Vision, in der es Spaß macht, zusammenzuarbeiten.

Immer wieder werden wir uns auf das Fallbeispiel Chemnitz beziehen: Der Underdog im Dreieck Dresden – Leipzig – Chemnitz bewirbt sich als Europäische Kulturhauptstadt 2025 und hat in den vergangenen Jahren viel Selbstbewusstsein gesammelt. Eine Öffnung der Stadt den Kulturschaffenden gegenüber ist festzustellen; kein leichter Transformationsprozess, aber auf jeden Fall ein spannender und lehrreicher, dessen finale Ergebnisse noch nicht absehbar sind. Es gibt aber bereits eine Reihe interessanter Erkenntnisse, die wir mit Ihnen teilen wollen. Dabei ist es zunächst unerheblich, ob Sie in einer Groß- oder Kleinstadt oder im ländlichen Raum leben, die methodischen Ansätze bleiben die gleichen.

Wir werden bei den einzelnen Maßnahmen nicht zu sehr ins Detail gehen, viel mehr präsentieren wir Ihnen verschiedene Anregungen, die, sollten sie Sie interessieren, zur weiterführenden Recherche einladen sollen.

Am besten lesen Sie Broschüre in chronologischer Reihenfolge, die Texte bauen nicht unbedingt aufeinander auf, lassen sich so aber besser verstehen. Eigentlich wollen wir Ihnen vor allen Dingen eines mit auf den Weg geben: Erkunden Sie Ihre Stadt mit offenen Augen aufs Neue, es lohnt sich!

## 2. ÜBERLEGUNGEN ZUM KULTURBEGRIFF

Bevor wir uns mit der politischen Dimension, konkreten Prozessen und Entscheidungen auseinandersetzen, ist eine Begriffsklärung sinnvoll. Die moderne Auffassung des Kulturbegriffs geht weit über die strikte Fokussierung auf Kunst als Träger und Ausdruck desselben hinaus. Im weitesten Sinne reden wir von allem Menschgemachten, dies umfasst gleichberechtigt verschiedene Aspekte unseres Lebens. Wie gestalten wir den öffentlichen Raum in unseren Städten? Welche Esskultur herrscht vor, gehen die Menschen gern aus, oder pflegen sie lieber zu Hause zu bleiben? Wird vielleicht der Sport in ihrer Kommune besonders hochgeschätzt? Gibt es eine lebendige Club- oder Musikszene? Ist jede/r zweite ein/e stolze/r Kleingärtner/in? Alle Aspekte des Alltags sind Kultur, wie wir essen, schlafen, denken, reden, unsere Freizeit verbringen, uns lieben oder hassen, wie wir gemeinsam Ziele erreichen und uns künstlerisch ausdrücken.

Was soll unter solchen Voraussetzungen originäre Kulturpolitik leisten? Sie ahnen es vielleicht, die Antwort ist nicht leicht. Fakt ist jedenfalls, dass sich in der Praxis politische Entscheidungen und Verwaltungshandeln häufig genug an tradierten Kategorien orientieren. Seien Sie sich dessen bewusst und behalten Sie trotzdem diesen sehr freien Kulturbegriff im Hinterkopf. Und begegnen Sie mit diesem offenen Ansatz dem, was Sie vor Ort vorfinden. Entwickeln Sie Ihre Politik aus dem, was die Menschen in Ihrer Stadt fühlen, denken und machen.

Diese Ausführungen klingen abstrakter als sie eigentlich sind. Die Anwendung eines breiten Kulturbegriffes eröffnet Ihnen vor allen Dingen neue Möglichkeitsräume. Wenn wir uns im Denken nicht selbst von vornherein einschränken und Alternativen zulassen, dann ist es genau dieses Spannungsverhältnis von Altem und Neuem, von Traditionen und Unerwartetem, das Fortschritt erzeugen kann. Ein bemerkenswertes Beispiel hierfür liefert die Stadt Chemnitz, die in einem bisher für die Kommune beispiellosen Prozess über viele Monate hinweg gemeinsam mit den Einwohner/innen eine neue Kulturstrategie entwickelte. Eine der Visionen für 2030 lautet wie folgt:

»Die Vernetzung und der wechselseitige Wissenstransfer zwischen Künstler/innen, Wissenschaftler/innen und Ingenieur/innen ist eine der produktivsten Quellen für eine anhaltend gute gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklung.«<sup>1</sup>

Die starke Prägung der Stadt durch klein- und mittelständische Firmen aus dem Bereich des Maschinenbaus findet erstmals ihren Niederschlag in der Kulturpolitik. Eine Akademie für experimentelle Künste soll diesen Wechselwirkungen den nötigen Raum geben. Wenn die Stadt technisch geprägt ist, scheint eine Bezugnahme aufeinander nur konsequent, allein Kulturpolitik wurde so vorher noch nicht gedacht. Es ist Ergebnis gegenseitigen Austauschs und weitreichender Bürger/innen-Beteiligung. Moderne Kulturpolitik sollte versuchen, solchen Entwicklungen Rechnung zu tragen.

Wollen Sie ein weiteres Beispiel für produktive Kraft dieses neuen Begriffsverständnisses? Dann denken Sie einmal an Graffiti. Sie mögen Ihnen nicht gefallen, Sie ärgern, vielleicht kostet es Sie viel Geld, entsprechende Spezialreinigungen zu beauftragen. Dieser Ärger ist berechtigt. Sie müssen aber auch anerkennen, dass es sich hierbei um eine sehr lebendige, teils unglaublich kreative Subkultur handelt. Sollte es in Ihrer Kommune Bedarf nach Graffitiflächen geben, warum greifen Sie diesen nicht auf? Warum nicht legale Angebote schaffen, die Kids und Jugendliche beschäftigt? Warum nicht aktuelle Baumaßnahmen Ihrer Kommune durch Künstler/innen gestalten lassen? Wenn Sie sich nicht auf die Katze im Sack einlassen wollen: Motive lassen sich vorher abstimmen. Die Chance, dass daraus in der Zukunft Erwachsene werden, die sich mit Design auseinandersetzen, ihre eigenen Agenturen gründen, sich weiterhin künstlerisch betätigen, etc. stehen gut. Ist das jetzt soziale Arbeit, Wirtschafts-, Jugend-, Standort- oder Kulturpolitik? Die Antwort bleiben wir Ihnen schuldig. Eines wurde aber hoffentlich deutlich: Die Möglichkeiten, die Ihnen ein vielfältiger und offener Kulturbegriff bietet, sind enorm.

### 3. KULTURSTRATEGIE

Die Grundlagen für Kulturpolitik vor Ort sollten in einer aktuellen Kulturstrategie niedergeschrieben sein. Es geht im Kern um gezielte, kulturelle Stadtentwicklung. Im Idealfall umfasst sie eine aktuelle Situationsanalyse, schildert Probleme und Herausforderungen, mit denen der kulturelle Sektor der Stadt zu tun hat, gibt aber auch einen Überblick über die Stärken und Schwächen, Potenziale, Chancen und Risiken. Eine gute Kulturstrategie hat darauf aufbauend bereits grundlegende Ziele und Maßnahmen definiert, an deren Ausgestaltung Sie arbeiten und die Ihnen als Richtlinie dienen können. Dies erleichtert Ihnen den Blick fürs Ganze zu behalten und Optionen gegeneinander abzuwägen.

Dabei legen aktuelle Strategien Wert darauf, dass es sich hierbei um einen laufenden Prozess handelt, so dass einer Weiterentwicklung und neuen Bedarfen auch während der Laufzeit entsprochen werden kann.

Wenn dieses Thema für Sie von Interesse ist, können Sie sich Inspiration von anderen Städten holen: Dresden, Nürnberg, Hildesheim und Chemnitz haben *aktuelle Strategien*. Ein besonders gelungenes Beispiel bietet außerdem die Stadt Boston.<sup>2</sup>

All diesen Kulturstrategien gemein ist ein ausführlicher Beteiligungsprozess der Akteur/innen vor Ort. Die Menschen kennen Probleme und Bedürfnisse aus ihrem Alltag und sind daher die besten Ansprechpartner/innen. Was wird von den Kulturakteur/innen als Hindernis wahrgenommen, welche Barrieren gibt es? Machen wir es konkret: In Boston wurde unter anderem der Zugang zu Kunst als Problem identifiziert. Viele Menschen hätten – aus jeweils unterschiedlichen Gründen – schlicht nicht die Möglichkeit, an kulturellen Events teilzunehmen. Den einen fehlten Mobilitätsangebote, sie erreichten die Veranstaltungsorte nicht oder kamen am Abend nicht mehr nach Hause. Andere hatten zu wenig Geld zur Verfügung. Wieder andere kannten bestimmte Angebote gar nicht oder nahmen sich schlicht nicht die Zeit für einen Besuch.

Auf Grundlage dieser Problemanalyse war es möglich, wiederum Ziele und Visionen zu definieren: Was wäre ein besserer Zustand, was wollen wir erreichen? Für das konkrete Beispiel aus Boston hieß das: Kultur soll allen Einwohner/innen zugänglich sein. Um diesem Ziel gerecht zu werden, wurden wiederum mehrere Strategien entwickelt. So sollten in jenen Stadtteilen, in denen es bisher kaum Kunst- und Kulturangebote gab, genau diese gefördert werden. Natürlich können nicht in jedem Stadtteil Theater gebaut werden, darum geht es auch nicht. Aber die Bereitstellung kommunaler Mittel für *Kunst von unten* sowie die Förderung von Einzelkünstler/innen sollte ermöglicht werden, etwas, das es bisher schlicht nicht gab. Ein ähnliches Konzept verfolgt übrigens auch die Stadt Chemnitz mit den sogenannten Mikroprojekten und dem Nimm-Platz-Wettbewerb, dazu später mehr.



## **Wie weiter?**

Können Sie auf eine aktuelle Kulturstrategie zurückgreifen, dann tun Sie das! Wenn Sie im Sinne der obigen Beschreibung ausgearbeitet wurde, ist sie ein gutes Stimmungsbild und erspart Ihnen viel Arbeit. Greifen Sie jene Teilaspekte heraus, die Ihnen wichtig erscheinen und erarbeiten Sie darauf aufbauende Beschlüsse für Ihren Gemeinderat. Auch dient eine gute Kulturstrategie als Entscheidungshilfe für anstehende Anträge. Sind die vorgeschlagenen Maßnahmen einmal nicht konsistent mit der verabschiedeten Strategie, dann seien Sie ruhig mutig und lehnen Sie vermeintlich wichtige Projekte ab.

Wenn Sie auf keiner aktuellen Kulturstrategie aufbauen können, dann haben Sie ein Projekt für die kommenden Monate und Jahre. Informieren Sie sich und suchen Sie Verbündete. Holen Sie sich Feedback zu Ihrer Idee. In Zeiten von Videotelefonie sollten und brauchen Sie sich nicht auf Ihre Kommune zu beschränken. Viele Menschen aus anderen Städten haben bereits ähnliche Prozesse durchlaufen, nutzen Sie deren Erfahrungen!

## 4. MASSNAHMEN DER BÜRGER/INNEN-BETEILIGUNG

Wenn auch der Anspruch, Einwohner/innen an Politik beteiligen zu wollen, zu einer Selbstverständlichkeit geworden ist, so ist ein für alle Seiten gewinnbringender Prozess das Ergebnis intensiver Vorbereitung und harter Arbeit. Schlecht organisierte Beteiligung ist in mehrfacher Hinsicht fatal: Sie als Politiker/in oder Struktur haben keine validen Ergebnisse erhalten und wertvolle Ressourcen gebunden, egal ob es sich dabei um Zeit, Personal, Geld oder Nerven handelt. Auf der anderen Seite fühlen sich die Teilnehmer/innen nicht verstanden und sind enttäuscht, im schlimmsten Fall wenden sie sich ab.

Der Prozess lohnt sich aber, die Vorteile sind vielversprechend. Machen sie sich klar: Bürger/innen-Wissen stellt eine wertvolle Ressource dar! Oft kennen die Menschen die Gegebenheiten in ihrem Stadtteil am besten und haben gute Einfälle. Menschen, die einbezogen wurden, sind zufriedener mit den Resultaten, häufig sind sogar die planerischen Ergebnisse besser. Und im Umkehrschluss: Sie mögen noch so ambitionierte Projekte geplant haben, wenn Maßnahmen am Bedarf der Anwohner/innen vorbeigehen, werden sie schlicht nicht genutzt.

**Halten Sie sich daher an folgende Prinzipien:**

- Planen Sie Beteiligung vorher. Lassen Sie den Prozess professionell begleiten.
- Seien Sie mutig und trauen Sie den Menschen vor Ort zunächst erst einmal zu, dass sie die in sie gesetzten Erwartungen erfüllen können.
- Definieren Sie die jeweilige Erwartungshaltung.

**Wie wichtig Planung ist**

Wir wollen Ihnen anhand zweier Beispiele erläutern, warum Beteiligung – sogar mit ähnlichen Maßnahmen – in einem Fall erfolgreich sein, im einem anderen zu massiver Frustration führen kann. Da wäre einerseits der Beteiligungsprozess der Stadt Chemnitz für die Erarbeitung einer neuen Kulturstrategie für die Jahre 2018 bis 2030 zu nennen, ein ambitioniertes Verfahren, Neuland für alle Beteiligten, sehr umfangreich und vor allen Dingen: erfolgreich. In einem Zeitraum von zwei Jahren wurden unter anderem »Workshops, Interviews, Kulturwerkstätten, World-Cafés, Expertengespräche und Interviews«<sup>3</sup> durchgeführt. Eine Vielzahl von Kulturakteur/innen war dabei in die verschiedenen Formate involviert und so konnten die Diskussionen auf breiter Basis geführt werden. Alle konnten ihr Interesse an der Mitarbeit kundtun und wurden so Teil des Prozesses. In thematischen Arbeitsgruppen wurden Ziele und Lösungsansätze erarbeitet, die schließlich redaktionell zusammengeführt wurden. Viele der in den Arbeitsgruppen angesprochenen Punkte fanden sich schließlich im finalen Papier wieder, die Mehrheit der Beteiligten war mit dem Ergebnis zufrieden.

Ähnlich ambitioniert liest sich der Beteiligungsanspruch der Stadt Chemnitz im Rahmen der Bewerbung als Kulturhauptstadt 2025. Einzelgespräche, Interviews, Workshops im In- und Ausland, öffentliche Diskussionen, Kongresse mit vielfältigen Panels, der Programmrat, die Kulturbotschafter/innen, der Freundeskreis Chemnitz 2025, Einbezug der angrenzenden Gemeinden, usw.; nur sind in diesem Prozess und dessen bisheriger Umsetzung viele engagierte Bürger/innen unzufrieden.<sup>4</sup> Wie kann das sein? Wie können ähnliche Maßnahmen zu so unterschiedlichen Ergebnissen führen? Während es im Fall der Kulturstrategie eine ganz klare Zielstellung gab, die gemeinsame Erarbeitung des Strategiepapieres, ferner die ehrliche Bereitschaft seitens der Stadtverwaltung zuzuhören, sich das Input schließlich im Wesentlichen in den Vorlagen wiederfind und bei unterschiedlichen Sichtweisen gegebenenfalls nochmals diskutiert wurde, ist der Kulturhauptstadtprozess eine große Blackbox. Was mit dem vielfach gesammelten Feedback und Vorschlägen aus der Bürgerschaft passieren soll und wie es Eingang in die Bewerbung findet, ist den meisten unklar. Es geht an dieser Stelle nicht um Eitelkeiten, nicht darum, ob einzelne Ideen bzw. thematische Stränge in der Bewerbung auftauchen oder nicht. Es geht um fehlende Kommunikation seitens der Verantwortlichen zu der Frage, wie mit dem Input weiter verfahren wird.

Zwar wurde aktive Beteiligung zum Beispiel über Mikroprojekte, d. i. die unkomplizierte Förderung kleinerer kultureller Ideen der Anwohner/innen, eingefordert und angeboten, aber die Mitarbeit am Bewerbungsbuch, der Grundlage des gesamten Bewerbungsprozesses, blieb einigen wenigen Personen vorbehalten. Der Bewerbungstext stand Interessierten bis zur offiziellen Einreichung nicht zur Verfügung, Diskussionen ausgeschlossen. Das kann sogar in einem Prozess wie der Kulturhauptstadtbewerbung, der laut Europäischer Kommission wie kein zweiter von Beteiligung lebt, legitime Arbeitsweise sein. Aber es wurde nie richtig kommuniziert und das hat viele Neugierige resigniert zurückgelassen. Und es fußt auf fehlender Verständigung darüber, wie weit Beteiligung gehen kann und soll. Die Menschen zu informieren und Feedback zu Vorschlägen einzuholen, sind nur die ersten Stufen von Partizipation. Darauf folgen immer engere Formen der Kooperation bis schließlich hin zum Empowerment, der Übergabe von Entscheidungsmacht an die Bürger/innen. Planen Sie daher Ihren Beteiligungsprozess vorher! Und das nicht nur im Hinblick auf das Ziel, sondern auch in Hinblick auf Strukturen und Ressourcen. Und vor allen Dingen: Reden Sie mit den Menschen!

## **Formulieren Sie Ziele**

Für jeden Beteiligungsprozess, egal wie groß angelegt er sein mag, gilt: Machen Sie sich klar, was Sie erreichen wollen. Wollen Sie strategische Leitlinien erarbeiten? Geht es um die konkrete Umsetzung von Förderrichtlinien oder wollen Sie Probleme der

<sup>4</sup> <https://gruenlink.de/1o2a>

bisherigen Praxis erheben und Lösungen erarbeiten? Stehen vielleicht Baumaßnahmen an? Wollen Sie die Kultur- und Kreativwirtschaft stärken? Beteiligung per se ist keine Antwort. Die Einbeziehung der Bürger/innen kann immer nur ein Ziel haben, zum Beispiel um Feedback für einen Antrag zu erhalten. Beteiligung um der Beteiligung willen wird niemanden zufriedenstellen und ist auch nicht Sinn und Zweck.

Wieder bietet sich in diesem Zusammenhang der Blick nach Chemnitz an. Im Rahmen des Beschlusses zur Kulturhauptstadtbewerbung wurde ein Änderungsantrag eingebracht, wonach sich für die konzeptionelle Entwicklung der Bewerbung Bürger/innen aller Altersgruppen bewerben konnten. Das enorme Interesse war für alle Beteiligten eine große Überraschung, viele Menschen wollten offensichtlich mitgestalten. Kurzerhand beschloss das Bewerbungsbüro das einzig Richtige: Alle Interessenten sollten sich regelmäßig treffen und einbringen können. Weniger klar hingegen war, wie dies genau geschehen und mit welchem Ziel die Gruppe arbeiten sollte. Wenn man so möchte, war die angestrebte Beteiligung hier lediglich Selbstzweck. Nach einigen wenigen, orientierungslosen Treffen verlief die gesamte Struktur im Sande. Das eigentliche Potenzial so vieler interessierter Einwohner/innen wurde leider nie geborgen.

Schaffen Sie daher keine Strukturen, ohne sich gemeinsam mit den Teilnehmer/innen auf ein Ziel zu verständigen und schaffen Sie ebenfalls keine Strukturen, die Sie nicht nachhaltig betreuen können. Wenn das mittel- und langfristig nicht möglich ist, legen Sie die Struktur von vornherein temporär an oder übertragen Sie Verantwortung.

### **Professionelle Unterstützung**

Seien Sie zudem ehrlich zu sich selbst: Erfolgreiche Beteiligung setzt methodisches Know-how voraus. Es gibt Agenturen, die solche Prozesse professionell durchführen und für diese Expertise teuer bezahlt werden. Die Idee dies nebenbei von Mitarbeiter/innen ohne Erfahrung organisieren zu lassen, ist schlicht unrealistisch. Holen Sie sich die Expertise von außerhalb! Wenn Sie kein Geld für eine gesamte Prozessbegleitung haben, fangen Sie klein an: Bieten Sie Mitarbeiter/innen und lokalen Akteur/innen gleichermaßen Fortbildungen an. Oder lassen Sie ihre Diskussionsrunden professionell moderieren. Sie wären überrascht, was für einen riesigen Unterschied eine professionelle Moderation machen kann. Nicht nur können diese Expert/innen Arbeitsgespräche sinnvoll lenken, sie schaffen auch eine Atmosphäre, die produktiver ist und in der Machtgefälle zwischen Akteur/innen weniger zur Geltung kommen.

## **Erwartungen, Kommunikation und weiterführende Zusammenarbeit**

Wir haben bereits kurz erwähnt, wie wichtig es ist, die gegenseitigen Erwartungshaltungen zu klären. Formulieren Sie ganz klar, welches Ziel Sie haben und wie es erreicht werden soll (was Ihrerseits voraussetzt, vorher die Ziele definiert zu haben). Gehen Sie auch auf die Erwartungen des Gegenübers ein, Sie könnten schließlich von Ihren eigenen Vorstellungen abweichen. Versuchen Sie einen Kompromiss zu finden.

Überlegen Sie sich und kommunizieren Sie, wie mit dem gesammelten Material umgegangen wird und wer letztlich auf welcher Grundlage entscheidet. Stellen Sie das Material bspw. vorher allen zur Diskussion zur Verfügung! Nichts ist schlimmer als die Erwartung einer umfassenden Beteiligung zu wecken, um dann nicht zu kommunizieren, nicht einzuladen, nicht mitmachen zu lassen.

Denken Sie auch daran, wie Sie die Anschlusskommunikation sicherstellen können. Denn: Wenn Sie einmal den Aufwand betrieben haben, Menschen zu motivieren und interessieren, dann versuchen Sie doch, diese Ressource langfristig zu nutzen. Das heißt aber auch, dass Sie zum Beispiel regelmäßig über Arbeitsfortschritte informieren müssen. Viele Chemnitzer/innen verärgerte es im Rahmen des Kulturhauptstadtprozesses, dass zwar ihre Ideen aufgenommen wurden, sie danach aber nie wieder etwas vom Bewerbungsbüro gehört haben. Dabei wäre auch das eine klare Erwartungshaltung, auf die sich die Menschen einstellen könnten, wenn keine längerfristige Einbindung geplant ist und es kein Feedback zu einzelnen Vorschlägen geben wird. Denn Beteiligung bedeutet immer auch Ressourcenaufwand, den zu leisten Sie nicht immer in der Lage sind. Sagen Sie dies einfach und wiederholen Sie es mehrfach.

### **Was bedeutet das alles für Sie für ihre Arbeit als Rat/ Rätin?**

Nehmen Sie die Menschen mit und finden Sie Prozesse, die Sie stemmen können. Große Prozesse können Sie nicht allein durchführen, aber vielleicht in Zusammenarbeit mit anderen Fraktionen, Parteien oder mit Vereinen auf einem öffentlichkeitswirksamen Kongress? Im Kleinen können Sie ebenfalls Beteiligung ermöglichen und ein ehrlicher Einbezug, ist der beste Wahlkampf, den Sie machen können: Diskutieren Sie zum Beispiel regelmäßig Ausschussunterlagen mit Interessierten. Überlegen Sie sich, wie Sie mit vertraulichen Unterlagen umgehen wollen, eventuell müssen Sie hypothetische Szenarien diskutieren. Arbeiten Sie darauf hin, dass vertrauliche Vorlagen zu öffentlichen Vorlagen werden.

Fragen Sie sich, ob Sie Vorlagen der Verwaltung um Beteiligungsprozesse ergänzen können. Kontrollieren Sie in regelmäßigen Abständen, ob Ihre Anträge tatsächlich umgesetzt wurden. Wenn Sie Anträge einbringen, die Beteiligung beinhalten sollen, stellen Sie sicher, dass entsprechende Ressourcen zur Verfügung stehen oder bereitgestellt werden können.

Aus der Praxis heraus ist eine der wichtigsten Maßnahmen, die Sie für interne Arbeitstreffen gleichermaßen wie für Beteiligungsprozesse treffen können, eine professionelle und neutrale Moderation zu organisieren. Sie kann den Unterschied zwischen Zufriedenheit und Resignation bedeuten.

Und zum Schluss etwas ganz Praktisches: Tragen Sie den gesellschaftlichen Entwicklungen und dem Alltag Rechnung! Die Menschen haben viel zu tun, überfordern Sie sie nicht. Es ist Ehrenamt für beide Seiten. Das schränkt die gegenseitige Erwartungshaltung an Aufgaben ein, machen Sie von Anfang an klar, was Sie anbieten können und bei welchen konkreten Aufgaben Sie Hilfe benötigen. Hinterfragen Sie Eingefahrenes: Brauchen Sie wirklich von jedem Treffen ein umfangreiches Gesprächsprotokoll oder reicht es vielleicht, Arbeitsergebnisse zu notieren? Müssen Sie per Mail kommunizieren oder können Sie nicht Messenger-Apps verwenden? Holen Sie die Menschen in ihrem (eigenen) Alltag ab.

# 5. KULTUR- UND KREATIVWIRTSCHAFT

Die Kultur- und Kreativwirtschaft hat im Jahr 2017 102,4 Milliarden Euro zur volkswirtschaftlichen Gesamtleistung in Deutschland beigetragen. Damit übertrifft dieser Zweig »in Sachen Wertschöpfung inzwischen andere wichtige Branchen wie die chemische Industrie, die Energieversorger oder aber die Finanzdienstleister. Nur die Automobilindustrie erzielt mit aktuell 154,1 Milliarden Euro eine deutlich höhere Bruttowertschöpfung.«<sup>5</sup>

Diese Einordnung ist für Kulturpolitiker/innen eine wichtige Erkenntnis. Das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie schreibt im selben Bericht: »Kultur- und Künstlerförderung ist zugleich auch Wirtschaftsförderung. Längst gilt das kulturelle Umfeld einer Region oder Kommune als entscheidender Standortfaktor bei der Ansiedlung von Unternehmen.«

Ich erwähne dies, da in der Kulturbranche häufig ein gewisses Understatement vorherrscht. Das mag charmant sein, im Hinblick auf den politischen Kontext müssen sie aber im Regelfall knallhart agieren und ihre gesellschaftliche Bedeutung abseits philosophischer bzw. humanistischer Betrachtungen herausstellen.

Natürlich ist es unrealistisch, jede Kommune in einen Hot-Spot für die Kultur- und Kreativwirtschaft zu verwandeln. Aber eine realistische Bestandsaufnahme vor Ort ermöglicht Ihnen, Potenziale einzuschätzen und eventuelle Ziele und Maßnahmen zu entwickeln. Auch hier gilt aber wieder: Nutzen Sie das vorhandene Interesse. Was motiviert diese Menschen? Welche Probleme sehen Sie? Was würde Ihnen helfen? Vielleicht stellt sich völlig überraschend heraus, dass Sie mehrere kleine, spezialisierte Freiberufler/innen beherbergen, die deutschlandweit Anerkennung genießen, sich aber bisher kaum miteinander vernetzt haben? Das könnte Ihr Ansatz für eine Förderung sein. Je nach Größe und Anzahl der Akteur/innen könnten Sie auch anregen, einen lokalen Branchenverband zu gründen bzw. sich anzuschließen: der Verband *Kreatives Sachsen* ist hierfür eine gute Anlaufstelle.

## KRACH

Chemnitz, dass nach der Wende viele junge Menschen an andere Städte verloren hat, tat sich lange schwer mit der Professionalisierung bzw. Förderung Kreativer. Auch hier sind Fortschritte zu verzeichnen. Mit dem Programm KRACH, vom Namen her eine ironische Anspielung auf Lärmbeschwerden, wurde ein großes Problem, der immense Leerstand, in eine Stärke gewandelt. In einem unkomplizierten Bewerbungsverfahren konnten sich Interessierte mit Geschäftsideen aus der Kultur- bzw. Kreativwirtschaft auf leerstehende Geschäftsräume bewerben: Drei Jahre lang mietfrei und bis zu 5000 € Startbonus. In der

<sup>5</sup> <https://gruenlink.de/1nm4>

mittlerweile zweiten Runde gab es wieder eine Vielzahl lokaler wie auch überregionaler Bewerbungen. Eine Vielzahl von Akteur/innen konnte sich vernetzen.

Aus Sicht der Kreativen ist dies ein vergleichsweise risikoarmer Schritt in die Selbstständigkeit. Aus städtischer Sicht handelt es sich dabei um Standort- und Wirtschaftsförderung; und das Ganze zu vergleichsweise geringen Kosten. Mit Start des Programms Ende 2017 kann zum jetzigen Zeitpunkt allerdings noch keine Aussage über die mittel- und langfristige Wirkung getroffen werden. Natürlich handelt es sich bei KRACH wieder nur um ein Beispiel, dass sich in boomenden Städten mit akutem Platzmangel kaum so einfach umsetzen ließe. Aber darum geht es auch nicht. Es geht vor allen Dingen um den kreativen Umgang mit vorhandenen Problemen.



## 6. AUDIENCE DEVELOPMENT

Ein interessantes Werkzeug für die Entwicklung bestehender Einrichtungen und Angebote ist das sogenannte *audience development*. Es handelt sich im Kern um einen Ansatz zur Professionalisierung von Kulturakteur/innen. Wieder geht es um strategische Überlegungen, der einerseits zum Ziel haben, das bestehende Publikum stärker an die vorhandenen Angebote zu binden und andererseits neue Publikumsschichten zu erschließen. Davon kann ebenfalls die finanzielle Basis der betreffenden Einrichtung profitieren.

Grundlage ist eine professionelle Analyse der Ausgangslage. Wer nutzt die Angebote (und wer nicht) und warum? Was sind Hindernisse? Sind die Angebote vielleicht nicht bekannt? Werden sie auf den falschen Kanälen beworben? Ist zum Beispiel die Einstiegshürde zu hoch, um ins Opernhaus zu gehen, wenn man noch nie da war? Und wie kann diesen Problemen begegnet werden?

Für ein konkretes Beispiel schauen wir dieses Mal nach Großbritannien, dort wird *audience development* seit längerem praktiziert. Das Lowry-Theater in Salford stand vor ähnlichen Herausforderungen wie viele andere Einrichtungen auch: Großartiges Programm, hochwertige Kunst, engagierte Menschen und zu wenig Publikum.

Nach umfangreichen Umfragen und Auswertungen, nach vielen Vorschlägen und Diskussionen entschied sich das Team mehrfach für das Ungewisse. Zukünftig sollte für einen Teil der professionellen Shows und Stücke kein Eintritt mehr verlangt werden. Vielmehr wurde eine *pay what you decide*-Strategie<sup>6</sup> eingeführt: Die Besucher/innen entscheiden im Nachhinein, ob und wieviel sie bereit sind, für die Aufführung zu zahlen. Das Risiko hat sich gelohnt. Sowohl die Besucherzahlen als auch die Einnahmen sind nachhaltig gestiegen.

Ein weiteres Problem für die Einrichtung war ein großer Anteil experimentellen Theaters am Spielplan und dessen Bewerbung. Eine Beschreibung der Stücke war häufig schwierig genug, eine klare Aussage für mögliche Besucher/innen trotzdem nicht zu erkennen. Wieder entschied sich das Team für Risiko. Das experimentelle Theater sollte zukünftig einfach gar nicht mehr beworben werden. Das Ergebnis dieses kontraintuitiven Vorgehens? Jede Aufführung ist seitdem ausverkauft.<sup>7</sup> Das Lowry-Theater hat rein gar nichts an ihrem Programm verändert, aber bestehende Formate neu verpackt und die Werbung an die Zielgruppen angepasst. Das heißt aber keinesfalls, dass nun alle Einrichtungen die obigen Ideen ungeprüft übernehmen sollten, in Ihrer Stadt bestehen wahrscheinlich ganz andere Voraussetzungen. Professionelle *audience development*-Programme können dabei helfen, solche neuen Wege zu identifizieren. Für solche Ansätze fehlt es den Akteur/innen aber oft an Know-how und Ressourcen, stellen Sie dies bereit.

<sup>6</sup> <https://gruenlink.de/1nm5>

<sup>7</sup> <https://gruenlink.de/1nm6>

## 7. MIKROPROJEKTE UND NIMM-PLATZ

Im Rahmen der Chemnitzer Kulturhauptstadtbewerbung entstand die Idee der Mikroprojekte: Ein unkomplizierter Ansatz um kreative Ideen der Einwohner/innen zu fördern, egal ob Straßenkunstaktion, Atelierbesuche oder künstlerische Gestaltung von Briefkästen. Mit einer Unterstützung von bis zu 2500 € pro Projekt, einer unkomplizierten Antragstellung und einer ebenso unkomplizierten Handhabung wurden die Mikroprojekte ein voller Erfolg. Tatsächlich gab und gibt es deutlich mehr Projektideen als finanzielle Mittel zur Verfügung stehen, sodass hier nachgesteuert wurde. Und das Beste ist: Für solche Maßnahmen brauchen sie keine Kulturhauptstadtbewerbung.

Einen nachbarschaftlichen und eigenverantwortlichen Ansatz rückte die Aktion *Nimm Platz* in den Mittelpunkt. Bewerben konnten sich hier Chemnitzer/innen mit Gestaltungsideen für ungenutzte Areale und Plätze. Die Gewinner/innen des offenen Online-Votings erhielten 2025 € Preisgeld, um ihre Konzepte umzusetzen. Dieser Ansatz ist übrigens doppelt wirksam. Denn es geht nicht nur um Bürger/innen-Projekte, die selbsttätig umgesetzt werden, die Menschen vor Ort durften auch noch darüber abstimmen, was für sie besonders wichtig ist.

## 8. ZUSAMMENFASSUNG

Wir können Sie nur ermutigen: Versuchen Sie neue Wege zu gehen und versuchen Sie groß zu denken. Gehen Sie Kulturpolitik strategisch an, das umfasst die Erarbeitung der Ziele genauso wie die Ausgestaltung der Maßnahmen. In der vorliegenden Broschüre finden Sie dennoch eine Reihe konkreter Projekte, die Sie ebenfalls inspirieren können, aber der wichtigste Punkt bleibt: Sie machen Kulturpolitik nicht für sich, sondern für die Menschen vor Ort. Konkrete Maßnahmen müssen zu dem passen, was Ihre Kulturakteur/innen sich wünschen. Beziehen Sie sie daher ein, wo immer dies möglich und sinnvoll ist. Bedenken Sie aber auch, dass Beteiligung im Kleinen wie im Großen geplant sein und mit Ressourcen hinterlegt sein muss.

Wenn Sie sich in Ihrer Arbeit darauf einlassen, wenn Sie solche Prozesse in Ihrer Stadt nachhaltig etablieren können, dann versprechen wir Ihnen eines: Sie werden Spaß haben. Und Sie werden gemeinsam mit den Menschen Ideen entwickeln, die Sie nachhaltig voranbringen.

## **IMPRESSUM**

Text: Nino Micklich  
Lektorat: Matthias Hahn  
Layout: Thomas Endler

Herausgeber:  
Die Alternative Kommunalpolitik Sachsens e.V. (DAKS)  
Tobias Fritsch – Geschäftsführer  
Heinrichstraße 9  
04317 Leipzig

Tel.: 0176 76 71 79 90  
Mail: [mail@daksev.de](mailto:mail@daksev.de)  
Web: [www.daksev.de](http://www.daksev.de)



Diese Publikation wird mitfinanziert durch Steuermittel auf der Grundlage des vom Sächsischen Landtag beschlossenen Haushaltes.

# Fachzeitschrift für grüne und alternative Kommunalpolitik



Auf den Punkt gebracht:

## AKP-Abo jetzt!

### Information – Analyse – Best Practice

Egal, ob Sie ein Mandat haben, in der Verwaltung beschäftigt sind oder einem Verband angehören: Auch in der Kommunalpolitik sind profundes Wissen und verlässliche Informationen unabdingbar für erfolgreiches Arbeiten. Das finden Sie in unserer Zeitschrift Alternative Kommunalpolitik. Sie erscheint alle zwei Monate mit aktuellen Berichten, nützlichen Tipps und einem Schwerpunktthema.

**Ein Jahresabo\* kostet für sechs Hefte à 60 Seiten 60 Euro (In- und Ausland). Die Lieferung erfolgt versandkostenfrei.**



**Abo oder Probeheft bestellen:**  
[akp@akp-redaktion.de](mailto:akp@akp-redaktion.de)



**Alternative Kommunalpolitik e.V.**

Luisenstr. 40 | 33602 Bielefeld  
Tel. 0521 177517 | Fax 0521 177568

[akp@akp-redaktion.de](mailto:akp@akp-redaktion.de)  
[www.akp-redaktion.de](http://www.akp-redaktion.de)

\* Das Abo gilt bis zum Ende des laufenden Kalenderjahres; es verlängert sich automatisch um ein weiteres Jahr, falls nicht vier Wochen vor Ablauf gekündigt wird.



