



**DIE
KULTURAGENDA
WESTFALEN**

FF.

**EINE
WIRKUNGSANALYSE**

„UNTERNEHMEN MÜSSEN ÜBERZEUGT WERDEN, DASS INVESTITIONEN IN DIE REGIONALE UND LOKALE KUNST UND KULTUR EINEN MEHRWERT FÜR DIE WIRTSCHAFT DARSTELLEN.“ *(Kreis Höxter)*

„DER PLANUNGSPROZESS HAT TÜREN GEÖFFNET FÜR DIE KINDER- UND JUGENDKULTUR IM KREIS.“ *(Kreis Olpe)*

„DAS BREITE ENGAGEMENT DER BÜRGERSCHAFT MUSS ERHALTEN WERDEN!“ *(Dietmar Mitthoff)*

„DIE HOHE QUALITÄT UND DIE BEREITSCHAFT DER TEILNEHMER, IN DEN WORKSHOPS AKTIV UND KONSTRUKTIV MITZUARBEITEN UND DIE GUTE UNTERSTÜTZUNG DER POLITIK [HAT MICH ÜBERRASCHT].“ *(Stadt Gütersloh)*

Yasmine Freigang, Stefanie Keil, Markus Morr

DIE KULTURAGENDA WESTFALEN FF. EINE WIRKUNGSANALYSE

Herausgegeben von der LWL-Kulturabteilung
Yasmine Freigang und Barbara Rüschoff-Parzinger

Münster 2019

DIE KULTURAGENDA WESTFALEN FF. EINE WIRKUNGSANALYSE

Yasmine Freigang, Stefanie Keil, Markus Morr

Herausgeberin:

LWL-Kulturabteilung

Yasmine Freigang und Barbara Rüschoff-Parzinger

Fürstenbergstr. 15

48133 Münster

www.kulturkontakt-westfalen.de

LWL

Für die Menschen.
Für Westfalen-Lippe.

Redaktion:

ag text (Marc-Stefan Andres und Eva Windhausen),

Yasmine Freigang und Stefanie Keil, Münster

Gestaltung:

Alexandra Engelberts, Münster

Druck:

DruckVerlag Kettler GmbH, Bönen

Die Publikation wurde gedruckt auf 100 % Altpapier, das Inhaltspapier ist FSC®-zertifiziert und mit dem EU-Eco-Label ausgezeichnet.

Es wurde nicht konsequent auf geschlechtergerechte Sprache geachtet. Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beiderlei Geschlecht, auch wenn nur die männliche Sprachform verwendet wurde.

Alle Rechte vorbehalten. Ohne ausdrückliche Genehmigung der Herausgeberin ist es nicht gestattet, diese Veröffentlichung oder Teile daraus auf foto-mechanischem oder elektronischem Weg zu vervielfältigen.

1. Auflage 2019

gefördert vom

**Ministerium für
Kultur und Wissenschaft
des Landes Nordrhein-Westfalen**



© LWL-Kulturabteilung, Münster 2019

GRUSSWORT

Liebe Leserinnen und Leser,

Kulturentwicklungsplanungen haben in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen. Sie geben der Kulturpolitik in den Kommunen einen neuen Stellenwert, ermöglichen Partizipation und Transparenz und bieten die Chance, Kunst und Kultur strategisch zu fördern.

Der LWL hat die Bedeutung von Kulturentwicklungsplanungen früh erkannt und unterstützt deshalb seit geraumer Zeit Kommunen dabei, diese zu initiieren und durchzuführen – mit großem Erfolg! Das belegt die Evaluation, die wir gemeinsam mit dem LWL in Auftrag gegeben haben und die in diese Dokumentation eingeflossen ist. In keiner anderen Region Deutschlands wird mehr strategische Kulturplanung betrieben als in Westfalen: Die Ergebnisse dieser Planung sind ein Beleg dafür, wie viel mehr erreicht werden kann, wenn sich Akteure zusammenschließen und Prozesse und Projekte gemeinsam angehen.

Im Kulturförderungsgesetz NRW sind in Paragraph 16 interkommunale Kulturentwicklungsplanungen explizit erwähnt. Das Land möchte diese interkommunalen Aktivitäten unterstützen, um die besondere kulturelle Infrastruktur in Nordrhein-Westfalen zu erhalten und weiterzuentwickeln. Denn vieles schaffen die Kommunen nicht mehr alleine – in einer Partnerschaft mit anderen wird es aber beispielsweise wieder möglich, Programme besser auszulasten oder mehrfach anzubieten. Und auch das Entwickeln gemeinsamer Projekte oder das gemeinschaftliche Nutzen von Räumlichkeiten kann zu wertvollen Synergien zwischen den Kommunen führen. Gerade im eher ländlich geprägten Raum werden interkommunale Kulturentwicklungsplanungen immer wichtiger.

Ich bedanke mich bei allen, die bisher dazu beigetragen haben, dass die Kulturentwicklungsplanungen so erfolgreich verlaufen sind – ich weiß, wie viel Arbeit im Detail steckt. Ich hoffe, dass wir den eingeschlagenen Weg gemeinsam weitergehen und freue mich auf die weitere Zusammenarbeit mit dem LWL und darauf, weitere Kommunen für einen fruchtbaren Austausch zu gewinnen.

J. Gritto-Poensgen

Isabel Pfeiffer-Poensgen
*Ministerin für Kultur und Wissenschaft
des Landes Nordrhein-Westfalen*



VORWORT

Rund 270 Kulturschaffende, Kulturförderer und Kulturentscheider haben bei der Westfälischen Kulturkonferenz am 26. April 2012 in Bielefeld über den Vorschlag für einen Kulturentwicklungsprozess für Westfalen-Lippe beraten und damit einen wichtigen Grundstein für die Stärkung der Kultur in der Region gelegt. In der Folge entstand unter Moderation des Projekts „Kultur in Westfalen“ die Kulturagenda Westfalen, der Kulturentwicklungsprozess für Westfalen-Lippe. Noch im selben Jahr starteten zwei Kreise und insgesamt elf Städte und Gemeinden in der Region als Pilotkommunen und entwickelten für ihre jeweils eigene Kommune eine Strategie für die Zukunft von Kunst und Kultur.

Aus einer Idee wurde eine Bewegung, der sich seither immer mehr Städte und Kreise in der Region anschließen. Das ist in dieser Form einzigartig in Deutschland: Nirgends sonst finden so viele Planungsprozesse gleichzeitig statt, an denen auch noch eine so große Zahl an Menschen teilnimmt: Allein in den Pilotkommunen haben sich mehr als 1.400 Akteure aus Kunst und Kultur, Politik und Verwaltung sowie Bürgerinnen und Bürger für die Kultur in ihrem Ort beziehungsweise in ihrem Kreis engagiert, an Bestandsaufnahmen gearbeitet, Visionen entwickelt, an Umfragen teilgenommen, in Workshops und Konferenzen strategische Ziele erarbeitet und konkrete Maßnahmen vorgeschlagen, um deren Umsetzung sich nun die Kulturverwaltungen kümmern.

Das alles klingt nicht nur beeindruckend, das ist es auch. Uns persönlich freut dabei nicht nur die quantitative Entwicklung, die die Agenda in den vergangenen Jahren genommen hat, sondern vor allem auch die qualitative. Kulturentwicklungsprozesse sind eine einzigartige Möglichkeit, die Kultur in Bewegung zu bringen, Herausforderungen zu benennen, Lösungsmöglichkeiten zu diskutieren, Ziele und Maßnahmen zu bestimmen und zu priorisieren – und so nach und nach die kulturelle Infrastruktur vor Ort und in unserer Region zu verändern, zu verbessern und zu modernisieren. Die Kulturplanungsprozesse können auch dabei helfen, für die Umsetzung von kulturpolitischen Zielen eine gute Informationsbasis zu liefern. So wird die Kulturpolitik transparenter und zielgerichteter. Gleichzeitig kann sich die Öffentlichkeit besser mit dem Kulturangebot und damit auch mit ihrer Kommune identifizieren, weil sie selbst aktiv in den Entwicklungsprozess eingebunden ist.

Wie die verschiedenen Kulturplanungen verlaufen sind, was die Teilnehmenden für sich persönlich und für ihre Kommune erwartet haben – und wie sich diese Erwartungen erfüllt haben –, das bringt Ihnen diese abschließende Evaluation der Kulturagenda Westfalen näher. Sie dokumentiert die Ergebnisse einer umfangreichen Erhebung, für die weit über hundert Online-Fragebögen sowie schriftliche, telefonische und mündliche Interviews ausgewertet wurden. Davon möchten wir ein Ergebnis von vielen gerne schon jetzt vorwegnehmen: Die allermeisten Akteure, die an den Kulturplanungen

beteiligt waren, plädieren dafür, den eingeschlagenen Weg weiterzuführen und würden ihn auch anderen Kommunen empfehlen. Für uns ist das eine sehr klare Bestätigung des gemeinsamen Kurses von LWL und Kommunen, der die ohnehin schon herausragende Kulturlandschaft in Westfalen-Lippe noch stärker machen wird.

Neben dem Land Nordrhein-Westfalen, das uns bei der Kulturagenda Westfalen beständig unterstützt, möchten wir uns vor allem bei allen Beteiligten herzlich bedanken. Die meisten von ihnen engagieren sich ehrenamtlich für die Kultur – und wer neben der alltäglichen Kulturarbeit an einem so aufwändigen Prozess und der anschließenden Evaluation teilnimmt und sich einbringt, der hat den allerhöchsten Respekt verdient!



Matthias Löb
LWL-Landesdirektor



Dr. Barbara Rüschoff-Parzinger
LWL-Kulturdezernentin



INHALT

- 8 **„VIELE KULTURAKTEURE IN WESTFALEN NEHMEN DIE
,EIGENE‘ KULTUR HEUTE ANDERS WAHR.“**
Interview mit LWL-Kulturdezernentin Dr. Barbara Rüschoff-Parzinger
von Markus Morr
- 15 **DIE KULTURAGENDA WESTFALEN FF.
KULTURENTWICKLUNGSPLANUNG FÜR WESTFALEN-LIPPE**
Einführung von Yasmine Freigang
- 24 **EVALUATION DER KULTURPLANUNGSPROZESSE:
DIE ERGEBNISSE AUS DEN BEFRAGUNGEN**
von Markus Morr und Stefanie Keil
- 36 **EVALUATION DER KULTURPLANUNGSPROZESSE:
BEWERTUNG UND FAZIT**
von Markus Morr
- 46 **WIE GEHT DAS BEI UNS?
HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR KOMMUNALE
KULTURPLANUNGSPROZESSE**
von Markus Morr
- 58 **DIE ERGEBNISSE IN ZAHLEN:
DATEN AUS DER ONLINE-BEFRAGUNG**

ANLAGEN

Die PDF-Version dieser Publikation enthält zusätzlich folgende Anlagen:

Anlage 1) Fragebögen und Auswertung

Anlage 2) Kriterien für die Förderung von Kulturplanungsprozessen in NRW
nach dem Kulturfördergesetz (KFG NW)

„VIELE KULTURAKTEURE IN WESTFALEN NEHMEN DIE ‚EIGENE‘ KULTUR HEUTE ANDERS WAHR“

Interview mit LWL-Kulturdezernentin Dr. Barbara Rüschoff-Parzinger
von Markus Morr

■ Frau Dr. Rüschoff-Parzinger, wie würden Sie die Ziele der Kulturentwicklungsprozesse in wenigen Sätzen auf den Punkt bringen? Worum ging es Ihnen dabei?

Wir wollten viele verschiedene Akteure aus Kultur, Verwaltung und Politik an einen Tisch bringen und sie ermutigen und befähigen, gemeinsam die Kultur in ihrer jeweiligen Kommune voranzubringen. Am Ende ging und geht es immer um den Stellenwert der Kultur. Gleichzeitig wollten wir möglichst viele kulturpolitische Diskurse und Planungsprozesse anstoßen und direkt von Anfang an begleiten. Und nicht zuletzt: Wir wollten, dass diese Planungen auch in den politischen Gremien der jeweiligen Kommunen verankert werden. Solche konzeptbasierte Kulturpolitik ist eine zukunftsweisende Qualität. Außerdem ging es uns darum, den Ansatz der Bürgerbeteiligung in der Kultur in die Breite zu tragen.

■ Haben Sie diese Ziele erreicht?

Wir haben zwar nicht, wie von unserem Kulturberater Reinhart Richter hoffnungsvoll geschätzt, 50 Planungsprozesse innerhalb von wenigen Jahren auf die Beine stellen können. Aber: In keiner anderen Region in Deutschland gibt es aktuell so viele gleichzeitig ablaufende Kulturplanungen wie in Westfalen-Lippe.

Ein großer Effekt der Kulturagenda ist, dass diese Planungen zu mehr Selbstbewusstsein und auch Stolz bei den Kulturakteuren geführt haben, nicht zuletzt, weil sie in aller Breite gehört wurden. Auch mit der Verstetigung der Pläne sieht es gut aus. In vielen Kommunen wurden bürgerschaftliche Plattformen wie Konferenzen, Foren oder Beiräte gegründet – oder sollen bald an den Start gehen –, mit denen die Initiatorinnen und Initiatoren die Kunst und Kultur im Ort oder in der Region über die Planungsprozesse hinaus begleiten, diskutieren und voranbringen wollen. Die beteiligten Städte, Kreise und Gemeinden wissen außerdem jetzt genauer, was sie in Zukunft erreichen wollen. Und nicht zuletzt haben sich sehr viele Akteure beim Kulturplanungsprozess in ihrem Ort oder in ihrem Kreis überhaupt erst kennengelernt. Das ist an sich schon ein wichtiger Erfolg – und das birgt auch noch viel Potenzial für Kooperation und Zusammenarbeit.

■ Wie sehen Sie die Rolle des LWL bei der Kulturagenda Westfalen?

Der LWL ist mit seinen Museen, Kommissionen und Kulturdiensten die einzige Organisation in Westfalen-Lippe, die in der ganzen Region und in allen Kultursparten tätig ist. Wir haben die Kulturentwicklungsplanungen auch deshalb initiiert und moderiert und über unsere Kulturstiftung mitfinanziert. Das vielfältige Feedback, das wir bekommen haben, zeigt, dass der LWL auch auf andere Art und Weise ein wichtiger Partner war. Solche groß angelegten Vorhaben brauchen übergeordnete Institutionen, die als Impulsgeber agieren können. Die Kulturagenda Westfalen ist für den LWL etwas Besonderes, denn es ist das erste kulturpolitische Projekt des LWL auf der strategischen Ebene. Ich persönlich bin sehr stolz darauf, wie toll es bei den Städten und Gemeinden an der Basis gewirkt hat. Das ist etwas Neues, das es in dieser Form noch nicht gegeben hat. Es ging uns bei der Agenda im Kern um das Prozesshafte, um das Denken über Kultur und darum, etwas in den Köpfen zu verändern und nicht zuletzt auch darum, die Bedeutung der Kultur in der Kommunalpolitik zu steigern.

■ Das Land NRW hat diese Evaluation der Kulturentwicklungsprozesse gefördert. Warum engagiert sich die Landespolitik für so ein kommunales Thema?

In Bezug auf die Kulturpolitik des Landes NRW haben wir von Anfang an argumentiert, dass auch das Land ein Interesse an strategisch gut aufgestellten Kommunen haben muss. Das spiegelt sich inzwischen im verabschiedeten Kulturfördergesetz von 2014 wider. Dort wird explizit interkommunale Kulturentwicklungsplanung als förderungswürdig genannt. Dies bestätigt unsere Arbeit und deshalb hat das Land auch diese Evaluation dankenswerterweise gefördert.

■ Wie bei jedem größeren Projekt gab es auch skeptische Stimmen. Wie haben Sie diese wahrgenommen – und wie klingen sie heute?

Natürlich gab es viele, die anfangs eher zurückhaltend waren, übrigens auch beim LWL. Manche hielten es nicht für möglich, dass in Kommunen und interkommunal Kulturschaffende und Kulturverantwortliche so gut zusammenarbeiten können. Schwer erträglich war für manche Entscheider das Risiko des Scheiterns, denn es handelte sich ja um ergebnisoffene Prozesse in den Kommunen, eben Piloten. Und in der Tat sind nicht alle Prozesse reibungslos verlaufen und manche sind auch gescheitert. Es ist aber wichtig zu sehen, dass dies zumeist an äußeren Faktoren gelegen hat, wie zum Beispiel an der Kommunalwahl 2014, in deren Zuge die Kulturplanung instrumentalisiert wurde. Daraus kann man lernen und das ist ja auch ein Sinn von Pilotprojekten. Wir haben aber alle gemeinsam erreicht, dass das Projekt insgesamt zu einem sehr positiven Beispiel für gute Kulturpolitik geworden ist. Das zu sehen, ist mir eine wahre Freude.

■ Was hat Sie während des Prozesses am meisten überrascht?

Die Begeisterungsfähigkeit der Mitwirkenden, die sich enorm engagiert und eingebracht haben – und die große Resonanz in der Öffentlichkeit, denn dieser Themenbereich ist doch oft eher trocken. Dieses Interesse müssen wir nun verstetigen, denn Kultur ist ein wichtiger „Dableibe-Faktor“ für die Menschen in ihren Kommunen, das gilt auch und vor allem für die ländlichen Regionen. Sehr überrascht war ich auch von den vielen Gemeinsamkeiten, die sich bei den strategischen Zielen der einzelnen Planungsprozesse auftaten. Darin liegt noch viel mehr Potenzial für gemeinsames Handeln, zum Beispiel bei der digitalen Transformation und in der Weiterentwicklung des kulturpolitischen Diskurses, wie wir ihn auch mit der Westfälischen Kulturkonferenz über alle Teilregionen und Kultursparten hinweg begonnen haben.

■ Warum haben Sie sich gerade für diese Form der Kulturentwicklungsplanung entschieden? Gab es Alternativen?

Westfalen-Lippe ist eine riesige Region mit acht Millionen Einwohnern, neun kreisfreien Städten und 18 Kreisen, die sich wiederum in 222 Städte und Gemeinden unterteilen. Gleichzeitig gibt es starke Identitäten wie die Münsterländer, die Lipper oder die Sauerländer, sodass ein „von oben“ initiiertes Prozess keinen Sinn ergeben hätte. Zumal wir keiner Kommune vorschreiben können, wofür sie ihr Kulturbudget verwendet. Natürlich haben wir uns vorher verschiedene Herangehensweisen angeschaut, aber nach einer eingehenden Analyse entschieden wir uns einstimmig für das Konzept des Kulturberaters Reinhart Richter, dessen Kern ein ergebnisoffenes Angebot zur Beteiligung ist. Das passte gut zur vielfältigen Kulturlandschaft in unserer Region und das ist zudem eine Stärkung des ländlichen Bereichs. Besonders gut fand ich auch, dass in Richters Konzept das so genannte Beobachterwesen verankert ist: Jede Pilotkommune musste Interessierte aus anderen Kommunen teilhaben lassen – dadurch konnte die Idee natürlich viel schneller und viel weiter gestreut werden, als wenn der Prozess geschlossen abgelaufen wäre, und die Beobachter konnten für ihre Kulturarbeit in ihrer eigenen Kommune profitieren.

■ Wird Kultur in Westfalen jetzt anders wahrgenommen?

Unsere „eigene“ Kultur, also die innerhalb Westfalens, wird heute von vielen Akteuren anders wahrgenommen, da bin ich mir sicher. Das ist allein schon deswegen so, weil so viele Kulturschaffende und -verantwortliche in die Prozesse eingebunden waren. Viele Akteure spiegeln mir, dass in den letzten Jahren viel in Bewegung gekommen ist, nicht nur durch die Kulturagenda Westfalen, sondern auch durch Projekte wie „Preußen in Westfalen“ oder das „Literaturland Westfalen“. Außerhalb Westfalens wird die regionale Kulturlandschaft auf jeden Fall innerhalb der Fachwelt anders wahrgenommen als früher. Die Projektleiterin hat das, was wir hier tun, in etlichen anderen Regionen in Deutschland bekannt gemacht, zum Beispiel in Mainz und in Mecklenburg-Vorpommern. Die Kulturagenda Westfalen war sogar Vorbild für die Entwicklung einer strategischen Kulturentwicklung in Tschechien. Es ist auf jeden Fall viel in Bewegung gekommen. Darauf können wir alle stolz sein – und in den kommenden Jahren genau an dieser Stelle weitermachen.

■ Wie wird es weitergehen?

Eine wichtige Wirkung für den LWL ist: Die gemeinsamen Ergebnisse und Bedarfe der Kulturplanungen – zum Beispiel die Erreichbarkeit von Kultur, die Stärkung und Sicherung des Ehrenamtes oder auch Freiräume für junge Menschen – werden in unser eigenes kulturpolitisches Konzept einfließen, das wir zurzeit überarbeiten. Es freut mich zu sehen, dass nicht nur viele weitere Städte mit konzeptbasierter Kulturpolitik begonnen haben, sondern in vielen weiteren Kommunen die Notwendigkeit dieses kulturpolitischen Instruments diskutiert oder überlegt wird. Dabei wird „Kultur in Westfalen“ weiterhin interessierte Kommunen nach deren Bedarf und Wunsch beraten und begleiten.

Auch das Netzwerk Kulturplanung funktioniert und alle Kommunen, die an strategischer Kulturplanung interessiert sind oder eine solche betreiben, sind eingeladen, daran teilzunehmen. Bei den halbjährlichen Treffen stehen inzwischen nicht mehr so sehr die Planungsprozesse selbst im Vordergrund, sondern mehr die Herausforderungen bei der Umsetzung und Handlungsfelder, die überall eine wichtige Rolle spielen, zum Beispiel Kunst im öffentlichen Raum. So gehen das Wissen und die Erfahrungen nicht verloren – und die Idee der Kulturentwicklungsplanung wird immer weitergetragen.

„ES WAR EINERSEITS ANSTRENGEND UND
ANDERERSEITS HAT ES VIEL FREUDE GEMACHT.
ICH HABE NEUE KONTAKTE GEKNÜPFT
UND DER PROZESS HAT AUCH HORIZONTE
ERWEITERT. AUCH DER KONTAKT MIT DER
KREISVERWALTUNG IST GUT. ES IST EIN
GEFÜHL, DASS DA ETWAS IN BEWEGUNG
GEKOMMEN IST UND WEITERLÄUFT, WENN
MAN ES IN GANG HÄLT. ES IST EINFACH
SCHÖN, DASS ES IN GANG GEKOMMEN IST.“

(Gerhard Antoni)

**„DAS AUGENMERK LAG BEI UNS AUF DER
EHRENAMTLICHEN KULTURARBEIT UND DIE
VIELEN ENGAGIERTEN MENSCHEN HABEN
DIES ALS GROSSE WÜRDIGUNG UND AN-
SPORN ERLEBT. WIR HABEN IM PROZESS DIE
BEDARFE DER EHRENAMTLICHEN KULTUR-
ARBEIT ERMITTELT UND DIE VIELFALT
DES KULTURELLEN ANGEBOTS SICHTBAR
GEMACHT.“** *(Stadt Bad Berleburg)*

DIE KULTURAGENDA WESTFALEN FF. KULTURENTWICKLUNGSPLANUNG FÜR WESTFALEN-LIPPE

Einführung von Yasmine Freigang

Im Jahr 2012 startete die Kulturagenda Westfalen. Dieser Kulturentwicklungsprozess für Westfalen-Lippe wurde initiiert und moderiert vom Projekt „Kultur in Westfalen“, das beim Landschaftsverband Westfalen-Lippe (LWL) angesiedelt ist. Die LWL-Kulturstiftung und die Sparda-Bank Münster unterstützten das Projekt finanziell.

Ein wichtiges Ziel war es, Kulturplanungen und kulturpolitische Diskurse in Kommunen und Kulturorganisationen überall in Westfalen-Lippe anzuregen und zu befördern. Zur Unterstützung wurden im Jahr 2012 neun Kulturplanungsprozesse in insgesamt zwei Landkreisen, zehn Städten und einer Gemeinde als Pilotplanungen initiiert und gefördert. Alle Planungsprozesse erfolgten nach demselben Schema und wurden vom Kulturberater Reinhart Richter beraten, der auch das Gesamtkonzept der Kulturagenda Westfalen entwickelt hatte.

Das Besondere: Alle Planungen waren inhaltlich offen und wurden unter möglichst großer Beteiligung durchgeführt – alle, auch die Bürgerinnen und Bürger, waren ausdrücklich eingeladen, sich in den Workshops und Konferenzen mit ihren Erfahrungen, ihrem Wissen und ihren Ideen einzubringen. Insgesamt beteiligten sich fast 1.700¹ Menschen auf diese Weise an den hier untersuchten Kulturplanungsprozessen. Ein weiteres Kennzeichen war die kurze Planungsphase der Pilotprozesse, die jeweils nicht länger als ein halbes Jahr dauern sollte. Und schließlich nahmen rund zwei Dutzend weitere, an strategischer Kulturentwicklung interessierte Fachleute aus anderen Kommunen als so genannte Beobachter² an den neun Pilotplanungsprozessen teil, um für die eigene Kulturarbeit zu profitieren.

¹ Zusammensetzung der Gesamtzahl: Ahlen und Beckum: 100; Hagen: 200; Hattingen: 300; Kreis Höxter: 85; Lippstadt: 100; „Oben an der Volme“: 300; Kreis Olpe: 100; Witten: 160; Bad Berleburg und Schmalleberg: 100; Bad Oeynhausen: 22; Dülmen: 70; Gütersloh: 135. Alle Zahlen sind gerundet.

² Vgl. Yasmine Freigang und Barbara Rüschoff-Thale (Hrsg.): Die Kulturagenda Westfalen. Kulturentwicklungsplanung für Westfalen-Lippe, Münster 2014, S. 18.

MEILENSTEINE

Zur Kulturagenda Westfalen gehörten zur Vorbereitung der Kulturplanungsprozesse die Internetseite „Hilfe für Kulturplanung“, die Tagung Kulturplanung in Westfalen-Lippe am 31. Mai 2012 in Siegen und die Visionskonferenz am 6. und 7. September 2012 in Hamm. Eine erste Zwischenbilanz der Kulturagenda Westfalen wurde nach einem Jahr bei der Westfälischen Kulturkonferenz 2013 in Emsdetten gezogen. Bei der Fachtagung im Februar 2014 in Hagen standen die Ergebnisse der Pilotplanungsprozesse im Fokus. Dazu erschien im selben Jahr die Publikation „Die Kulturagenda Westfalen“. Sie gibt Auskunft über Konzept, Hintergrund und Verlauf der Kulturagenda und dokumentiert die Planungsphasen der neun Pilotprozesse. Die Publikation beinhaltet auch einen Methodenleitfaden für alle Kommunen, die nach dem Vorbild der Kulturagenda Westfalen einen offenen, beteiligungsorientierten Kulturplanungsprozess durchführen wollen. Konzeptbasierte Kulturpolitik mit den Kulturentwicklungsplanungen in Westfalen-Lippe war schließlich Schwerpunkt der siebten Westfälischen Kulturkonferenz am 7. September 2017 in Arnsberg.³

Hintergrund, Konzept, Projektverlauf bis 2014 und die Ergebnisse der Planungsphasen in den neun Pilotkommunen sind dokumentiert in:
Yasmine Freigang und Barbara Rüschoff-Thale (Hrsg.):
Die Kulturagenda Westfalen. Kulturentwicklungsplanung für Westfalen-Lippe.
Ardey-Verlag, Münster 2014, 164 Seiten.
ISBN 978-3-87023-373-0.

In den folgenden Jahren sind etliche weitere Städte in Westfalen-Lippe dem Beispiel der Pilotkommunen gefolgt und haben eine Kulturplanung in mehr oder weniger enger methodischer Anlehnung an die Pilotprozesse der Kulturagenda Westfalen durchgeführt oder wollen eine solche durchführen (Abb. 1). Natürlich gibt es daneben Kommunen, die vollkommen unabhängig und ohne Kontakt zur Kulturagenda Westfalen ihre strategische Kulturarbeit vorantreiben. Die Übersicht über Prozesse und einzelne Projekte wird fortlaufend auf der Homepage des Projekts www.kulturkontakt-westfalen.de dokumentiert.

³ Alle Veranstaltungen sind dokumentiert im Kulturkontakt Westfalen, verfügbar unter: www.kulturkontakt-westfalen.de (zuletzt aufgerufen am 22.10.2018).

Abbildung 1:
Kulturplanungsprozesse in Westfalen-Lippe seit 2012

(Stand: Oktober 2018)



Pilotplanungsprozess der Kulturagenda Westfalen

- Kreis / kreisfreie Stadt
- Stadt / Gemeinde

Planungsprozess in Anlehnung an die Kulturagenda Westfalen

- Kreis
- Stadt / Gemeinde

Anderer Kulturplanungsprozess

- Kreisfreie Stadt
- Stadt / Gemeinde

Kulturplanung in Vorbereitung

- Kreisfreie Stadt
- Stadt / Gemeinde

WIRKUNGSANALYSE

Im Jahr 2017 beauftragte der LWL eine Evaluation der Pilotplanungen und einiger der später gestarteten Prozesse, um die folgenden Fragen zu beantworten: Wie ist diese groß angelegte Planungsoffensive nach fünf Jahren einzuschätzen? Wurden die vorab gesteckten Ziele insgesamt erreicht? Welche sind die wichtigsten Erfahrungen der Teilnehmenden? Was ist aus Sicht der beteiligten Akteure besonders gut gelungen – und was nicht? Sind die Ergebnisse der Planungsprozesse zur Grundlage für das Handeln und Entscheiden in den Kommunen geworden? Mit dieser umfangreichen Wirkungsanalyse wurden der Kulturplanungsexperte Dr. Markus Morr und die Kulturwissenschaftlerin Stefanie Keil beauftragt.

Gegenstand der Untersuchung konnten naturgemäß nicht die strategischen und operativen Ziele der einzelnen Planungsprozesse selbst sein, da diese zu individuell und zu umfangreich sind. Außerdem war aufgrund der unterschiedlichen Rahmenbedingungen keine Wertung im direkten Vergleich gerechtfertigt.⁴

Die Untersuchung bezog sich auf acht Pilotprozesse der Kulturagenda Westfalen sowie auf vier weitere Planungen in anderen Kommunen, die seit dem Jahr 2012 begonnen wurden. Es wurden nur diejenigen Prozesse berücksichtigt, die inhaltlich offen gestaltet sowie unter breiter öffentlicher Beteiligung durchgeführt worden sind und es außerdem mindestens bis zu einer ersten politischen Beschlussfassung geschafft haben. Diese drei Kriterien erfüllten 2017 zwölf Planungsprozesse in insgesamt 17 Kommunen (Abb. 2).⁵ Weitere Kulturplanungen erfüllten nicht alle der oben genannten Kriterien und wurden deshalb hier nicht berücksichtigt. In Borken und in Recklinghausen etwa waren die Planungsphasen zum Zeitpunkt der Evaluation noch nicht abgeschlossen.

⁴ Eine Übersicht über die strategischen Ziele befindet sich auf S.33.

⁵ Im Einzelnen waren das Pilotkommunen der Kulturagenda Westfalen, nämlich die Städte Hagen, Hattingen, Lippstadt und Witten sowie die Kreise Höxter und Olpe. Interkommunal hatte Ahlen zusammen mit Beckum einen Prozess durchgeführt, genauso kooperiert hatten die vier Kommunen „Oben an der Volme“ (Halver, Kierspe, Meinerzhagen und Schalksmühle). Zu diesen Pilotkommunen kamen die Planungen in Bad Oeynhausen, Dülmen und Gütersloh, die sich mehr oder weniger stark an der Kulturagenda Westfalen orientierten, sowie die vom Land NRW als Modell geförderte interkommunale Kulturplanung von Bad Berleburg gemeinsam mit Schmallenberg.

Abbildung 2:
**Kommunen, deren Kulturplanungsprozesse in der Evaluation
berücksichtigt wurden**



Quelle: LWL-Kulturabteilung
und Geographische Kommission
für Westfalen, 2018.

Pilotplanungsprozess
der Kulturagenda
Westfalen

Kreis /
kreisfreie Stadt

Stadt / Gemeinde

Planungsprozess in
Anlehnung an die
Kulturagenda Westfalen

Kreis

Stadt / Gemeinde

Anderer Kulturplanungs-
prozess

Stadt / Gemeinde

DIE METHODE

Der Hauptteil der Evaluation bestand aus einer Online-Befragung sowie schriftlichen und mündlichen Tiefeninterviews. Die Online-Befragung erfolgte anonym und nicht kommunalbezogen. Das bot den Teilnehmenden die Möglichkeit, offen und frei über Positives wie Negatives berichten zu können. Diese Form der Befragung birgt zwar auch Nachteile, zum Beispiel dass sich auch Menschen beteiligten, die nicht oder kaum in den Planungsprozess involviert waren oder einfach die Möglichkeit nutzen wollten, mal „Dampf abzulassen“. Dies galt es bei der Auswertung zu berücksichtigen. Mit eher zufriedenen Teilnehmerinnen und Teilnehmern ist es meist genau andersherum, sie müssen eher noch einmal besonders motiviert werden, um überhaupt an einer Evaluation teilzunehmen.

Für die Befragung wurden drei Varianten des Fragebogens erstellt: die erste und kürzere für Politikerinnen und Politiker, die zweite für Beschäftigte der Kulturverwaltungen und die dritte für Künstlerinnen und Künstler, andere Kulturschaffende sowie interessierte Bürgerinnen und Bürger (s. S. 25 und Anlage 1). Mit diesem dreigeteilten Vorgehen sollten tiefere Einblicke in die individuellen Begebenheiten der jeweiligen Gruppe gewonnen werden. Jeder Teilnehmende musste sich selbst einer Gruppe zuordnen und den passenden Fragebogen auswählen.

Die Online-Befragung war vom 26. Juni bis zum 8. August 2017 im Internet aktiv geschaltet. Alle Akteure, die an einem der oben aufgeführten Kulturplanungsprozesse teilgenommen hatten, wurden dazu per E-Mail oder per Post von der Kulturverwaltung ihrer Kommune eingeladen. Insgesamt beteiligten sich 157 Menschen an der Umfrage. Über die Hälfte von ihnen (54 Prozent) hatte regelmäßig an den Veranstaltungen und Workshops der Kulturplanungen teilgenommen, 33 Prozent waren gelegentlich dabei gewesen (s. S. 58, Diagramm 1).

Die Online-Befragung wurde anschließend durch 15 schriftliche und mündliche Interviews vertieft, die mit einzelnen Beteiligten durchgeführt wurden. Ergänzt wurde die Befragung durch eine Einschätzung der Initiatorinnen und Initiatoren der Kulturagenda Westfalen, die folgende Fragen aus ihrer Sicht einordneten: Sind die Ziele erreicht worden? Waren die Maßnahmen die richtigen? War der Aufwand angemessen? Und schließlich: Sind die erwarteten oder erhofften Wirkungen eingetreten? Zweck der Interviews war es, die Antworten und Stellungnahmen der Online-Befragung noch besser einzuordnen.

Die Umfrage war zwar nicht repräsentativ, dennoch bietet diese Stichprobe einen umfangreichen und guten Ausschnitt aus den aktuellen Kulturentwicklungsplanungen in Westfalen-Lippe. Die Ergebnisse zeigen sehr deutliche Tendenzen auf, wie in der umfangreichen Analyse und dem Fazit von Markus Morr nachzulesen und zu sehen ist (s. S. 24ff.).

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Die vorliegende Wirkungsanalyse soll darüber hinaus allen Akteuren, die ebenfalls an einem strategischen Kulturentwicklungsprozess interessiert sind, Hilfestellungen für ihre eigene Planung geben: Was können sie von den Pilotkommunen lernen? Wie können sie vielleicht von deren Erfahrungen profitieren? Um diesen Transfer zu verstärken, wurden aus den Umfrage- und Interview-Ergebnissen Handlungsempfehlungen entwickelt (s. S. 46ff.). Darin sind Kriterien aufgelistet, die für eine erfolgreiche Kulturentwicklungsplanung wichtig sind, also eine Planung ermöglichen, die nicht in den Schubladen der Beteiligten verschwindet.

Kulturplanungsprozesse: ein Rückblick

Evaluation im Fachausschuss: eine große Herausforderung

Um als Pilot an der Kulturagenda Westfalen teilnehmen zu können, mussten sich die Kommunen verpflichten, nach einem festgelegten Zeitraum eine Sitzung des für Kultur zuständigen Fachausschusses einzuberufen und den Planungsprozess zu überprüfen. Die Verpflichtung war gleichzeitig ein Angebot, gedacht als Hilfe zur Etablierung einer Evaluationskultur. Dem ist nur die Hälfte der Kommunen nachgekommen. Bei einem interkommunalen Pilotprozess konnte keine gemeinsame Sitzung organisiert werden. In zwei anderen Kommunen wirkte sich die Kommunalwahl im Herbst 2014 negativ aus, dort brachten die Wahlergebnisse eine politische Neuorientierung, in deren Folge die Planungsprozesse unter- oder gar abgebrochen wurden – oder es konnte keine personelle Ressource für eine Überprüfung des Prozesses bereitgestellt werden. Die übrigen Kommunen berieten ihre strategischen Ziele und ersten Maßnahmen wie vorgesehen; sie kamen überall zu dem Ergebnis, am eingeschlagenen Weg erst einmal festzuhalten.

Andere Kommunen und Organisationen als Beobachter

24 Fachleute aus anderen Kommunen und Organisationen nahmen an der Kulturagenda Westfalen als Beobachter teil, darunter von den Städten Bad Oeynhausen, Ennepetal, Netphen, Schmallenberg und dem Landesverband Lippe. Alle fünf Kommunen begannen kurz darauf mit einer eigenen Kulturplanung.

Netzwerk Kulturplanung

Die Kommunen der Kulturagenda Westfalen und einige Beobachter schlossen sich im Zuge der Kulturagenda Westfalen 2013 zum „Netzwerk Kulturplanung“ zusammen.

Die Mitglieder setzten sich zum Ziel, die Kommunikation und Transparenz von kulturpolitischen Prozessen zu fördern, den fachlichen Austausch zu stärken, voneinander zu lernen und Qualifizierung zu ermöglichen. Diese informell organisierte Gruppe ist bundesweit einzigartig und offen für alle Akteure, die sich hauptamtlich mit strategischer Kulturentwicklung befassen oder dies vorhaben.

Das Netzwerk trifft sich zwei Mal im Jahr, jedes Treffen hat einen thematischen Schwerpunkt und wird vom Team „Kultur in Westfalen“ moderiert.

Weitere Informationen: www.kulturkontakt-westfalen.de/informieren/netzwerk-kulturplanung/ (zuletzt aufgerufen am 22.10.2018)

Leitfaden für Jahreskultur- und Evaluationsberichte

Im Zuge der Kulturagenda Westfalen erarbeiteten einige Mitglieder des Netzwerks Kulturplanung im November 2015 einen Leitfaden, mit dem es einfacher für die Kommunen wird, Jahreskultur- und Evaluationsberichte zu erstellen. Der Leitfaden liefert eine Struktur und eine Vorgehensweise, die den Arbeitsaufwand für die Verwaltung reduziert und es der Politik einfacher macht, die Inhalte der Berichte aufzunehmen. Der Leitfaden kann als PDF-Datei unter www.kulturkontakt-westfalen.de/informieren/hilfe-fur-kulturplanung/leitfaden-jahreskultur-und-evaluationsbericht/ (zuletzt aufgerufen am 22.10.2018) kostenlos heruntergeladen werden. Nach diesem Muster arbeitet übrigens zum Beispiel die Stadt Dülmen, die ihr Vorgehen bei der Westfälischen Kulturkonferenz am 7. September 2017 in Arnsberg vorstellte.

„DIE AUSEINANDERSETZUNG MIT ECHTEN
,KULTURFRAGEN‘ HAT ZUGENOMMEN, DAS
BEWUSSTSEIN FÜR KUNST IM ÖFFENTLICHEN
RAUM ENTSTEHT, DIE FREIEN KULTURTRÄGER
WERDEN SICHTBAR, AUCH DURCH EINE
ERHÖHUNG DES FÖRDERETATS, ALS EINE
SÄULE DER STÄDTISCHEN KULTURLANDSCHAFT
BESSER WAHRGENOMMEN UND STÄRKER
WERTGESCHÄTZT. MIT DEN NEU GEGRÜNDETEN
FOREN UND GREMIEN HAT DAS THEMA
KULTURENTWICKLUNGSPLANUNG EINE VER-
STETIGUNG ERFAHREN.“ *(Stadt Lippstadt)*

„DIE BEREITS BESTEHENDEN KOOPERATIONEN WURDEN VERTIEFT UND NEUE AUF DEN WEG GEBRACHT. DAS BEWUSSTSEIN FÜR DIE BEDEUTUNG VON KULTUR FÜR DIE STADT-ENTWICKLUNG WURDE GESCHÄRFT. DIE DISKUSSION ÜBER DAS VERHÄLTNISS VON KULTURSCHAFFENDEN, KULTURINTERESSIERTEN UND STÄDTISCHEN KULTURINSTITUTIONEN BEKAM EINE NEUE DYNAMIK.“ *(Stadt Hagen)*

EVALUATION DER KULTUR- PLANUNGSPROZESSE: DIE ERGEBNISSE AUS DEN BEFRAGUNGEN

von Markus Morr und Stefanie Keil

Eine Wirkungsanalyse von fünf Jahren Kulturentwicklungsplanung in Westfalen-Lippe zu erarbeiten, ist eine Herausforderung, weil so vieles auf den Weg gebracht und umgesetzt wurde. In den Kommunen wurden und werden verschiedene Planungsansätze verfolgt, die über viele kleine und große Hindernisse hinweg zu den unterschiedlichsten Ergebnissen führten und führen. Eine detaillierte und vergleichende Auswertung in Zahlen ist jedoch nicht möglich, weil moderne Kulturentwicklungsplanung individuell unterschiedlich und immer als Prozess angelegt ist und man die unterschiedlichen Ziele nicht bewerten kann, ohne auf die jeweiligen örtlichen Zusammenhänge einzugehen. Ein Gesamteindruck und eine Gesamteinschätzung dessen, was in der Region in den vergangenen Jahren erreicht und bewirkt wurde, lassen sich aber durchaus darstellen.

Das geht am besten über die Meinungen derjenigen, die sich in den Kulturplanungsprozessen engagiert haben: Vertreterinnen und Vertreter von Politik und Verwaltung, Kulturschaffende und Kulturinteressierte. Ihre Stimmen wurden in einer Online-Fragebogenaktion gesammelt und in dieser Ausarbeitung zusammengefasst. Wer es noch genauer wissen möchte: Die Diagramme zu den Ergebnissen der Umfragen sind ab S. 58 zu finden, die Fragebögen nur in der PDF-Version dieser Veröffentlichung (Anlage 1).

Die befragten Gruppen

Politik

Gemeint sind alle Kulturpolitikerinnen und Kulturpolitiker einer Stadt, einer Gemeinde oder eines Kreises – also Personen, die sich auf politischer Ebene, beispielsweise als Mitglied eines Gemeinde-, Stadtrates oder eines Kreistages, für Kunst und Kultur in ihrem Ort bzw. in ihrer Region engagieren. Konkret sind sie Mitglied in einem Fachausschuss für Kultur (zum Beispiel Kulturausschuss der Stadt Dülmen) und entscheiden zum Beispiel über das Budget, das ihre Stadt für Kultur ausgibt. Auf kommunaler Ebene machen diese Menschen diese Arbeit ehrenamtlich, also in ihrer Freizeit. Davon zu unterscheiden sind hauptamtliche Politikerinnen und Politiker, also Mitglieder des Landtags, Bundestags, Europaparlaments und hauptamtliche Bürgermeister, Stadträtinnen oder Landräte.

Verwaltung

Damit sind alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Kulturverwaltung einer Stadt, Gemeinde oder eines Kreises gemeint, die als Fachleute im öffentlichen Dienst Kunst und Kultur organisieren und mitentscheiden. Als Beispiele können hier Kulturdezernenten, Fachbereichsleiterinnen für Kultur, Fachdienstleiter für Kultur, Mitarbeiterinnen eines Kulturamtes oder eines Kulturbüros genannt werden.

Kulturschaffende / Kulturinteressierte

Zu dieser dritten Gruppe werden all die Personen einer Stadt, Gemeinde oder eines Kreises gezählt, die sich im weitesten Sinn als Kulturschaffende verstehen bzw. als solche verstanden werden können: Künstlerinnen und Künstler, freie Kulturschaffende oder Anbieterinnen von Kultur; dazu werden hier auch solche gezählt, die in der Kultur- und Kreativwirtschaft arbeiten oder in einer Stiftung engagiert sind. Die meisten sind zum Beispiel in einem Verein aktiv, arbeiten in einem Museum oder einer anderen Kultureinrichtung (kommunal oder anderweitig getragen), in einer Grafikagentur oder sie kommen aus einer Organisation, die viele Berührungspunkte mit Kultur hat (wie etwa einer Schule). Mitglieder einer literarischen Gesellschaft, Konzertveranstalter, Museumsleiter, Sängerinnen in einem Chor oder Grafiker können als Beispiele genannt werden. Interessierte Bürgerinnen und Bürger zählen hier ebenfalls zu dieser Gruppe, wobei sie in der Auswertung als Kulturinteressierte benannt werden. Damit sind Personen gemeint, die sich nicht ehrenamtlich für Kultur engagieren oder ihr Geld damit verdienen, sondern vor allem Nutzer von Kunst und Kultur sind, zum Beispiel weil sie gerne ins Theater gehen.

EMPFEHLUNG AN ANDERE

Das deutlichste Ergebnis zuerst: Trotz vorhandener Kritik an den Prozessen bewerteten die Beteiligten die Kulturplanung in ihrer Kommune insgesamt positiv. Jeweils rund zwei Drittel aller Beteiligten fanden ihn insgesamt so gut, dass sie ihn weiterempfehlen würden. Kulturentwicklungsplanung wurde also von einer deutlichen Mehrheit als empfehlenswertes Instrument wahrgenommen. Am häufigsten bejahten die Mitglieder von Verwaltungen (67 Prozent) diese Frage, was zeigt, dass gerade in den Kulturämtern Veränderungen gewollt sind und als notwendig erachtet werden. In diesem Zusammenhang sehr wichtig: Nur wenige der Befragten antworteten überhaupt eindeutig negativ, zwei Mal mit nur drei Prozent und einmal mit acht Prozent, jeweils knapp ein Drittel war sich nicht sicher. Für eine anonyme Befragung ist das für die Kulturagenda insgesamt als sehr positiv zu werten.

siehe S. 59, Diagramm 2

„[Ich empfehle die Beteiligung an dem Planungsprozess, weil] die gegenseitige Wertschätzung gesteigert werden kann, erstmalig ein Gesprächsangebot stattfindet, alle Macher, Interessierte sich einbringen können und es den Entscheidern Augen öffnen kann.“ (aus der Online-Befragung)

ERGEBNISSE UND ERFAHRUNGEN

Die wichtigsten Ergebnisse

Schon die Fragebogenaktion hat deutlich gezeigt, dass es aus Sicht der Beteiligten insgesamt richtig war, den Weg der Kulturentwicklungsplanung zu gehen. Einer der Kulturschaffenden brachte es mit einem einzigen Wort und einem Ausrufezeichen bei der Online-Befragung auf den Punkt: „Weitermachen!“

Zwei Gruppen waren sich bei der Frage danach, was die wichtigsten Ergebnisse der Kulturentwicklungsplanung waren, relativ einig: Für die Kulturschaffenden / Kulturinteressierten und für die Mitglieder von Verwaltungen waren das von den vorgegebenen Antworten: „Netzwerk innerhalb der Kommune vorantreiben“, „Kulturschaffende sowie Bürgerinnen und Bürger beteiligen“, „Strategische Ziele für die Kulturpolitik definieren“ und „Den Prozess mitgestalten“. Am wenigsten wichtig war es für diese beiden Gruppen, „Richtlinien zu erstellen“.


Die Antworten aus der Politik sind hiermit nicht direkt vergleichbar, da andere Antworten vorgegeben waren. Dennoch wurden auch hier die „Beteiligung aller Interessensgruppen“ und die „Einbindung der kommunalen Kultureinrichtungen und -organisationen“ als gut gelungen eingeschätzt. Eine stark untergeordnete Rolle spielte es dagegen, tiefgreifende und strukturelle Veränderungen zu erreichen.

Darüber hinaus bestand in der Umfrage noch die Möglichkeit, freie Antworten für die größten Erfolge einzutragen. Auffällig war hier, dass alle drei Gruppen die Vernetzung noch einmal als wichtigen Aspekt nannten, besonders den Austausch mit und die

verbesserte Kommunikation zwischen den Kulturakteuren. Die Begriffe „Übersicht“, „Koordinierung“, „Netzwerk“ tauchten immer wieder auf. Genau das war und ist eines der primären Ziele und zugleich eines der wichtigsten Ergebnisse der Kulturagenda Westfalen. Darüber hinaus wurde es von den Beteiligten als sehr positiv empfunden, dass durch den Prozess „alle Beteiligten über Kultur sprechen und diskutieren“ konnten, „Ziele definiert“ wurden und „großer Rückhalt für das bestehende Kulturangebot“ zu spüren war.

Die Kulturschaffenden fanden aus nachvollziehbaren Gründen zudem vor allem lokale bzw. regionale Erfolge entscheidend. Sie gaben bei den freien Antworten etwa die „Rettung des Theaters und die Stützung der Kleinkunstabühnen“ als wichtigstes, individuell wahrgenommenes Ergebnis an.

siehe S. 60f., Diagramm 3




„[Der größte Erfolg war:] Entwicklung von strategischen Zielen für die Kulturplanung, ein Maßnahmenkatalog zur Umsetzung und die Netzwerkarbeit.“ (aus der Online-Befragung)

Die wichtigsten Erfahrungen

An dieser Stelle teilten sich die Gruppen in zwei Lager. Auf die Frage, welche Erfahrungen ihnen im Prozess der Kulturentwicklungsplanung persönlich wichtig waren, nannten Kulturschaffende/Kulturinteressierte und die Verwaltungen an erster Stelle die „Netzwerkbildung“. Ebenfalls wichtig war bei beiden Gruppen der „informelle Austausch“. Die Verwaltungen haben außerdem die „Veränderung der Diskussionskultur (mit Verwaltung, Politik, anderen Kulturschaffenden)“ als besonders positiv gewertet, während es für die Kulturschaffenden/Kulturinteressierten sehr entscheidend war, „selbst inhaltlich mitzuwirken“ und „Mitbestimmung“ zu erfahren.

Bei der Politik deckten sich die persönlich wichtigsten Erfahrungen mit den für sie wichtigsten Ergebnissen des Prozesses, denn die „Entwicklung von Zukunftsvorstellungen, Zielen und Maßnahmen gemeinsam mit anderen“ stand an erster Stelle, das „Kennenlernen anderer Akteure im Kulturbereich“ an zweiter Stelle.

siehe S. 62, Diagramm 4



„Wir [haben] tolle Erfahrungen gemacht [...]. Wir haben in sehr kurzer Zeit, allerdings auch mit erheblichem Aufwand, den wir anfangs unterschätzt hatten, sehr gute Ergebnisse erzielt. Ich empfehle eine sehr sorgfältige und ehrliche Ressourcenabschätzung vor Beginn des Prozesses.“

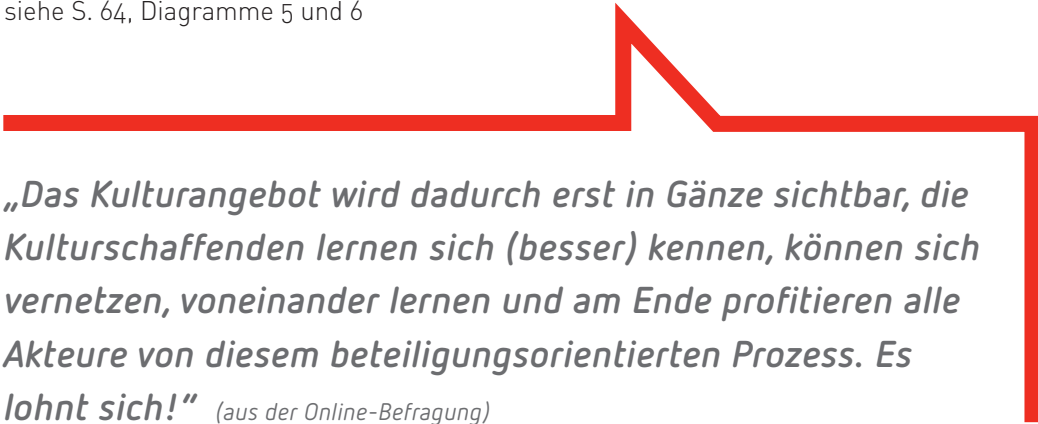
(aus der Online-Befragung)

Die Beteiligung

Wer hat sich an der Kulturentwicklungsplanung beteiligt, wer hat gefehlt? Politikerinnen und Politiker, die Gesamtverwaltung, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Kulturamtes, Künstlerinnen und Künstler, andere Kulturschaffende, Vereine, Angehörige der Kultur- und Kreativwirtschaft, Bürgerinnen und Bürger? Die Zufriedenheit mit der Beteiligung wurde in der Umfrage anhand einer Benotung durch die Verwaltungen und die Kulturschaffenden / Kulturinteressierten ermittelt. Das Ergebnis: Die Gruppe der Verwaltung bewertete die im Bogen abgefragten Akteure (einschließlich der Angehörigen ihrer eigenen Gruppe) mit Noten zwischen 1,9 und 3,1 – bis auf die Politik, die mit der Note 3,5 am schlechtesten abschnitt. Insgesamt empfanden die Verwaltungen die Beteiligung aus den eigenen, also kommunalen Kultureinrichtungen, aber als zu gering, nur 11 Prozent fanden sie gut. Die Kulturschaffenden / Kulturinteressierten gewichteten ähnlich. Signifikant ist auch, dass die Politik am schlechtesten abschnitt. Die Politikgruppe sah ihr eigenes Engagement offenbar ebenfalls kritisch. In der Eigenbewertung wird diese doch etwas überraschend klare „Selbst-Schelte“ noch einmal aufgegriffen und zu erklären versucht (s. S. 40f.).

In den vertiefenden Interviews wurde zudem die Schwierigkeit deutlich, bestimmte Gruppen wie Kinder und Jugendliche zu beteiligen. Und nur wenige „normale“, also nicht im Kulturbereich engagierte Bürgerinnen und Bürger hätten die Möglichkeit zur Mitwirkung genutzt.

siehe S. 64, Diagramme 5 und 6




„Das Kulturangebot wird dadurch erst in Gänze sichtbar, die Kulturschaffenden lernen sich (besser) kennen, können sich vernetzen, voneinander lernen und am Ende profitieren alle Akteure von diesem beteiligungsorientierten Prozess. Es lohnt sich!“ (aus der Online-Befragung)

Die Schwächen

Bei der Frage nach den größten Misserfolgen der Prozesse aus Sicht der Beteiligten durfte frei geantwortet werden, bei der Politik konnten zudem vorgegebene Antworten angekreuzt werden. Entsprechend kann bei dieser Frage nicht vergleichend beantwortet werden, was aus Sicht der Antwortenden nicht gut gelaufen ist.

Einige Vertreterinnen und Vertreter aus der Verwaltung kritisierten beispielsweise fehlende Finanzen und Ressourcen, um die angedachten Projektideen umsetzen zu können. Die Kulturschaffenden / Kulturinteressierten bemängelten die Umsetzung der Maßnahmen in die Praxis, Personalstellen wurden nicht geschaffen, nicht alle Akteure wurden erreicht und einbezogen und die Finanzierung nicht sichergestellt. Ein weiterer Punkt war, dass vor allem dort, wo es besondere Herausforderungen zu bewältigen gab, etwa bei den Planungen zur Entwicklung der Kinder- und Jugendkultur, das Vorgehen nicht gut gegriffen hat. Allerdings wurden durch den Prozess auch dort einige wichtige Erkenntnisse gewonnen.

Schlagwörter wie Finanzen und Beteiligung wurden ebenfalls bei der Politikergruppe als Misserfolge genannt. Hinzu kommt die überraschende Selbsteinschätzung dieser Gruppe: Über 50 Prozent sagten, dass der „Mut zu tiefgreifenden, strukturellen Veränderungen“ gefehlt habe.
siehe S. 65, Diagramm 7

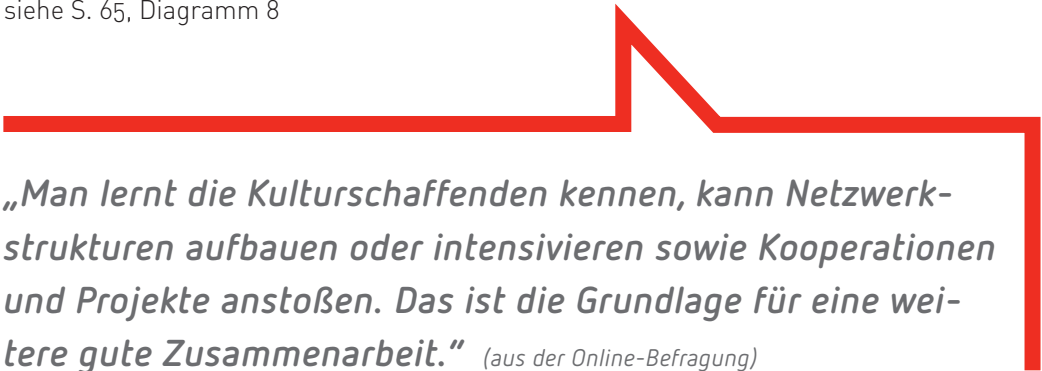
A thick red line that starts horizontally from the left, then goes up at a 45-degree angle, then down at a 45-degree angle, and finally continues horizontally to the right.

„Viele angedachte Maßnahmen konnten wegen ‚Geldmangels‘ nicht realisiert werden.“ (aus der Online-Befragung)

Die Erwartungshaltungen

Warum engagieren sich Kulturschaffende und Kulturinteressierte in solch aufwändigen Prozessen? Einen kleinen und nicht repräsentativen Einblick bieten die Antworten auf die genannte Frage, bei der Mehrfachnennungen möglich waren. Mehr als ein Fünftel der Befragten (22 Prozent) nannte hier die Bedeutungssteigerung der Kultur. Einem ähnlichen Anteil (19 Prozent) ging es um die Netzwerkbildung. Mit 17 Prozent ebenfalls noch signifikant wurde das Ziel „mehr Finanzierungsmöglichkeiten für kulturelle Projekte“ genannt. Letzteres hätte man vielleicht an erster Stelle vermutet. Umso überraschender, dass dieser Gruppe die Bedeutungssteigerung der Kultur und damit ein übergeordnetes Ziel am wichtigsten erschien. Dagegen wurde die Prioritätensetzung als eher unbedeutend eingeschätzt.

siehe S. 65, Diagramm 8

A thick red line that starts horizontally from the left, then goes up at a 45-degree angle, then down at a 45-degree angle, and finally continues horizontally to the right.

„Man lernt die Kulturschaffenden kennen, kann Netzwerkstrukturen aufbauen oder intensivieren sowie Kooperationen und Projekte anstoßen. Das ist die Grundlage für eine weitere gute Zusammenarbeit.“ (aus der Online-Befragung)

Kulturentwicklungsplanung als Grundlage für kulturpolitische Entscheidungen

Sind die Ergebnisse der Kulturplanungsprozesse eine systematische Grundlage für demnächst anstehende, kulturpolitische Entscheidungen? Die Politik bejahte diese Frage relativ eindeutig: 67 Prozent waren der Meinung, dass dies immer, meistens oder manchmal der Fall ist. Rund die Hälfte der Kulturschaffenden/Kulturinteressierten reagierte auf die Frage ebenfalls positiv, während rund ein Drittel mit einem klaren „Nein“ antwortete. Die Verwaltung, die bei der Umsetzung von Projekten zumindest indirekt über Entscheidungsgrundlagen Bescheid wissen müsste, bejahte die Frage mit fast 60 Prozent.

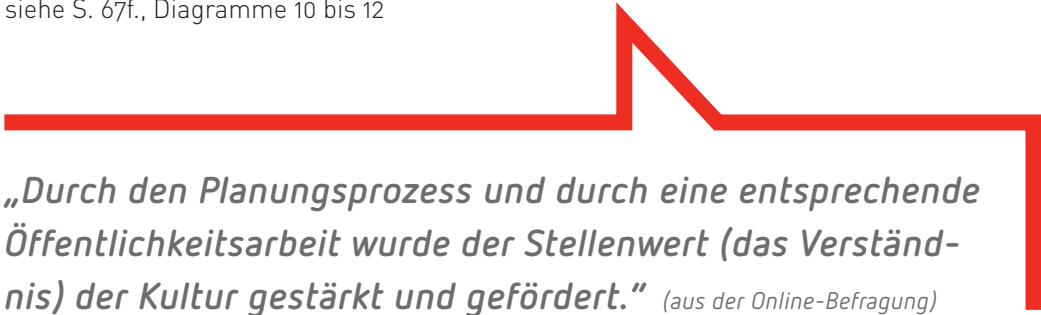
Ein relativ großer Anteil in allen drei Gruppen fühlte sich nicht in der Lage, eine Aussage zu tätigen. Das ist wahrscheinlich damit zu erklären, dass die jeweiligen Funktionen und Tätigkeiten der Befragten nicht immer auch einen klaren Einblick in politische Entscheidungsabläufe der entsprechenden Gremien erlauben.

siehe S. 66, Diagramm 9

„Im Vorfeld muss aus meiner Sicht bedacht werden, dass eine Kulturentwicklungsplanung nur dann gelingen kann, wenn Politik und Verwaltung das wirklich wollen – auch der Verwaltungsvorstand und der Bürgermeister! Im Nachgang sollten wir Politiker eine regelmäßige Evaluation einfordern, also eine Berichterstattung, die sich an den Ergebnissen der Planungen orientiert. Das muss nicht jedes Jahr passieren, aber vielleicht alle zwei Jahre.“ (aus der Online-Befragung)

Stellenwert der Kultur

„Ist der Stellenwert der Kultur in Ihrer Kommune durch den Prozess gestiegen?“ Die Kulturschaffenden/Kulturinteressierten sahen dieses Thema mit rund 34 Prozent recht negativ und auch die Politik sagte zu einem Drittel, dass sich der Stellenwert nicht verändert habe. Deutlich positiver schätzten die Kulturverwaltungen den Sachverhalt ein: 42 Prozent beobachteten mindestens teilweise oder sogar in deutlichem Umfang eine Verbesserung. In den vertiefenden Zusatzfragen, die nur dieser Gruppe gestellt wurden, verstärkt sich dieser Eindruck noch: 67 Prozent der Akteure in den Kulturverwaltungen fanden, dass die Kultur im Verwaltungsvorstand ihrer Kommune intensiver wahrgenommen wird als vor dem Prozess – und immerhin 45 Prozent schätzten dies auch für die allgemeine Verwaltung ein. Die Politik war mit immerhin 37 Prozent positiv zu dieser Frage eingestellt, die Kulturschaffenden sind mit 32 Prozent positiver Antworten am zurückhaltendsten von allen Befragten.
siehe S. 67f., Diagramme 10 bis 12

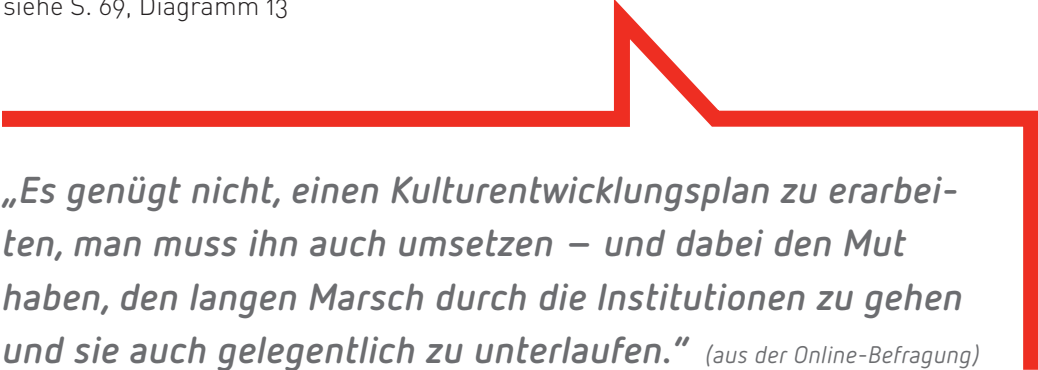


„Durch den Planungsprozess und durch eine entsprechende Öffentlichkeitsarbeit wurde der Stellenwert (das Verständnis) der Kultur gestärkt und gefördert.“ *(aus der Online-Befragung)*

Konkrete Maßnahmen

Nach konkreten Auswirkungen der Kulturentwicklungsplanung wurde gefragt, allerdings je nach Gruppe unterschiedlich. Während 52 Prozent der Verwaltung diese Frage bejahten, konnten 44 Prozent keine Auskunft darüber geben. Die Kulturschaffenden/ Kulturinteressierten sollten ebenfalls einschätzen, ob es in ihrer Kommune mittlerweile gemeinsame, organisationsübergreifende Maßnahmen und Aktionen gibt, die vorher so nicht vorhanden waren. Knapp ein Drittel bestätigte diese Frage klar, rund 20 Prozent verneinten. Fast die Hälfte wusste allerdings nicht genau, ob das der Fall ist oder nicht.

siehe S. 69, Diagramm 13

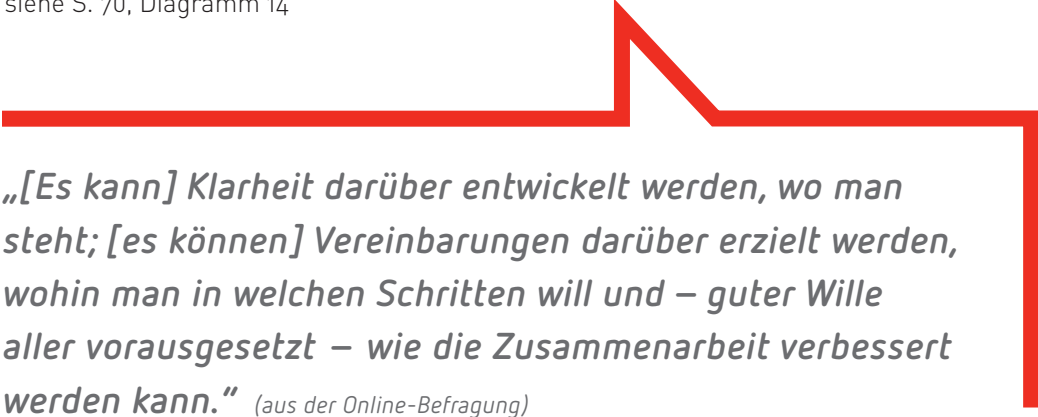


„Es genügt nicht, einen Kulturentwicklungsplan zu erarbeiten, man muss ihn auch umsetzen – und dabei den Mut haben, den langen Marsch durch die Institutionen zu gehen und sie auch gelegentlich zu unterlaufen.“ (aus der Online-Befragung)

Evaluation

Bei zwei Gruppen, Politik und Verwaltung, wurde nach Erfolgskontrollen gefragt: Findet in Ihrer Kommune jetzt eine Erfolgskontrolle (Evaluation) der Kulturentwicklungsplanung statt? Beide Gruppen sagten hierzu deutlich „Ja“, allerdings sind die Erfolgskontrollen bei den Kulturverwaltungen offenbar schon stärker verankert. Hier bestätigten 36 Prozent, dass bereits konkrete, regelmäßige oder unregelmäßige Maßnahmen eingeleitet wurden. In der Politik konnten das nur 27 Prozent bestätigen, allerdings gaben 37 Prozent an, dass Erfolgskontrollen in Zukunft vorgesehen sind.

siehe S. 70, Diagramm 14



„[Es kann] Klarheit darüber entwickelt werden, wo man steht; [es können] Vereinbarungen darüber erzielt werden, wohin man in welchen Schritten will und – guter Wille aller vorausgesetzt – wie die Zusammenarbeit verbessert werden kann.“ (aus der Online-Befragung)

Strategische Ziele in den Planungen

Nachfolgend werden strategische Ziele der mitwirkenden Kommunen grob zusammenfassend dargestellt, um zumindest eine gewisse Übersicht zu ermöglichen. Quellen sind die erste Publikation über die Kulturagenda Westfalen (s. S. 16) und die Abschlussberichte von den Kulturplanungen.

Es wird deutlich, wie individuell ausgeprägt und vielfältig die Bandbreite der jeweiligen Ziele ist. Manchmal geht es um ganz spezifische örtliche Rahmenbedingungen, dann wieder um eine vielfach auftauchende Verbesserung der Wertschätzung der Kulturschaffenden und ehrenamtlich in diesem Bereich Tätigen und schließlich geht es immer wieder um die Finanzierung und Umsetzung der Planung.

Neben der sich wie ein roter Faden durch alle Planungen durchziehenden Notwendigkeit der besseren Vernetzung stehen besonders Strukturverbesserungen auf der Zielagenda, vor allem die Schaffung von Koordinierungsstellen, Einführung von Kulturbeiräten oder Kulturbüros. Sehr wichtig, und in der Vergangenheit bundesweit oftmals vergessen, ist der Bereich der Finanzierung und der Sicherstellung finanzieller Ressourcen für die Umsetzung der Ziele.

Außerdem fällt auf, dass das Verbessern der kulturellen Infrastruktur gefordert wird. Die Professionalisierung von Angeboten gehört genauso dazu wie Räume aus Leerständen für die Bedarfe der Kultur nutzbar zu machen.

Kulturelle Bildung bildet ein zentrales Thema wie auch die Anerkennung des bürgerschaftlichen Engagements. Kultur wird weithin als pflichtige Aufgabe und als wichtiger Standortfaktor verstanden sowie als Chance für die gesellschaftliche Partizipation gesehen.

Kulturtourismus und Marketingfragen spielen vielfach eine Rolle bei den kulturpolitischen Zielen. Das gilt auch für Fragen der Mobilität im Zusammenhang mit Kultur sowie mit zielgruppenspezifischen Angeboten.

Dass Wertschätzung als kulturpolitisches Ziel häufig genannt wird, ist ein Zeichen dafür, dass das große ehrenamtliche und professionelle Engagement vieler Menschen, Vereine, Gruppen, Initiativen oder Institutionen bislang vielleicht nicht entsprechend gewürdigt wurde.

„KULTURENTWICKLUNG IST EINE AUFGABE, DIE VON SEITEN DER VERWALTUNG ANGESTOSSEN, KOORDINIERT UND MODERIERT WERDEN KANN. DIE UMSETZUNG SOLLTE ABER AUFGABE ALLER KULTURSCHAFFENDEN / -INTERESSIERTEN SEIN. DIESE GEMEINSAME VERANTWORTUNG VON VERWALTUNG, POLITIK UND KULTURSCHAFFENDEN IST BEI EINIGEN NOCH NICHT ANGEKOMMEN. VON DER VERWALTUNG WIRD VIEL MEHR ERWARTET ALS SIE LEISTEN KANN.“ *(Stadt Dülmen)*

„NICHT ÜBERRASCHT, ABER GANZ KLAR VERDEUTLICH: TROTZ DER INTERKOMMUNALEN ZUSAMMENARBEIT LEGT JEDE DER VIER KOMMUNEN WERT AUF IHRE INDIVIDUALITÄT UND BESONDEREN STÄRKEN. ES HERRSCHT NACH WIE VOR EINE STARKE KONKURRENZ. JEDE STADT KÄMPFT FÜR SICH UM JEDEN NEUBÜRGER, JEDEN ZUZUG, JEDEN SCHÜLER, JEDEN BESUCHER / TOURIST. EINE GEMEINSAME STRATEGISCHE AUSRICHTUNG STÖSST DA MANCHMAL AN IHRE GRENZEN.“ (Gemeinde Schalksmühle)

EVALUATION DER KULTUR- PLANUNGSPROZESSE: BEWERTUNG UND FAZIT

von Markus Morr

In Deutschland und in den Bundesländern ist sehr vieles rechtlich eindeutig geregelt, normiert, in den Abläufen und Beteiligungen festgelegt und vereinheitlicht. Für kulturelle Planungen gilt das glücklicherweise nicht. Damit wird dem Selbstverwaltungsrecht der Kommunen Rechnung getragen.

2007 veröffentlichte die Enquête-Kommission der Bundesregierung ihren Bericht zur Kultur. Darin forderte sie Kommunen und Bundesländer dazu auf, Kulturplanungen durchzuführen oder zu unterstützen. Dank des Impulses durch die Kulturagenda Westfalen ist Westfalen-Lippe heute eine der großen und bevölkerungsreichen Regionen in Deutschland, in der solche Planungen in größerem Umfang und mit viel Transparenz gefördert und durchgeführt wurden und werden. Das allein ist schon ein wichtiger Erfolg.

Ein besonderes wichtiges Ergebnis ist, dass die Mehrheit der an den Umfragen Beteiligten anderen Kommunen empfehlen würde, sich an einem solchen Planungsprozess zu beteiligen. In den befragten Gruppen der Politik, der Kulturverwaltungen und der Kulturschaffenden / Kulturinteressierten rieten nur äußerst wenige davon ab. Dazu passt die Tatsache, dass auch diejenigen Befragten, die in den persönlichen Interviews den kommunalen Planungsprozessen kritisch gegenüberstanden, Positives über den Prozess zu berichten hatten – teilweise sogar so viel, dass sie davon im Interview-Verlauf selbst überrascht waren.

In den Umfragen tauchten immer wieder und in verschiedenen Zusammenhängen die Begriffe „Übersicht“, „Koordinierung“, „Netzwerk“, „Vielfalt der kulturellen Angebote“, „Anerkennung kultureller Arbeit“ oder „Beschluss von Zielen“ als besonders wichtige Aspekte und Ergebnisse der Kulturentwicklungsplanungen auf.

Es war absehbar, dass nicht alle Pilotplanungen optimal verlaufen können und einiges hat im Rahmen der Pilotprojekte nicht – wie angedacht – funktioniert. Genau dafür hatte es auch diesen Pilotcharakter: um zu testen, was gut gelingt und was nicht. Das bedarf unbedingt der Berücksichtigung für die Einschätzung des Gesamtprojektes. Erfolge stellten sich aber selbst dort ein, wo der angedachte Planungsprozess nicht immer wie erwartet verlief. Erfolgreich waren insbesondere Vernetzungsbemühungen. Mit der Kulturagenda wurde in Westfalen-Lippe also vieles in Gang gesetzt. Zum einen erkannten die Kulturakteure und -entscheider, über welchen kulturellen Reichtum ihr Ort oder ihre Region verfügt, sie erfuhren von ihren Stärken und Schwächen und entwickelten im Laufe des Prozesses eine größere Wertschätzung für die Menschen, die im Kulturbereich aktiv sind. Zum anderen wurde der Prozess angestoßen, Kultur als etwas Identitätsstiftendes für sich zu erkennen. Das sind für sich genommen schon wichtige Punkte.

Die Agenda brachte aber noch einen weiteren Erfolg mit sich, der weiter oben bereits angesprochen wurde: In vielen Kommunen wurden Kulturplanungen mit konkreten, gemeinsam erarbeiteten Zielen, Maßnahmen und Verbesserungsansätzen von den jeweils zuständigen politischen Gremien verabschiedet. Diese Kommunen haben nun im Gegensatz zu anderen einen entscheidenden Vorteil: Ihre Ziele sind verbindlich beschlossen, keine Lippenbekenntnisse. Das gibt allen Beteiligten Handlungssicherheit und einen „Fahrplan“ an die Hand, der ihnen vorzeichnet, wohin sie sich im Bereich Kultur entwickeln möchten. Schon der Vorgang, sich darüber ausgiebig Gedanken zu machen und gemeinsam Beschlüsse zu erarbeiten, war laut Umfrage für alle Beteiligten eine sinnvolle und hilfreiche Neuerung. Diese Kommunen können sich nun ihren Zielen widmen und ihre Städte, Gemeinden und Kreise im Kulturbereich gezielt voranbringen. Zugleich müssen sie sich an den Erfolgen ihrer Arbeit aber auch messen lassen.

Insgesamt wurde deutlich, dass es in Westfalen-Lippe eine große Vielfalt an kulturellen Angeboten gibt. Wie groß diese Bandbreite tatsächlich ist, haben die Kulturentwicklungsplanungen ans Licht gebracht. Sogar die Kulturverwaltungen selbst waren überrascht, wie kulturell aktiv und bunt ihr Ort und ihre Region sind. Umso mehr wünschen sich diejenigen, die diese Angebote lokal und regional auf die Beine stellen – Vereine, Gruppen, Initiativen und Einzelpersonen, aber auch kommunale Einrichtungen sowie Akteure in den Kulturverwaltungen selbst –, mehr Anerkennung für ihre Arbeit und ihr Engagement. Das ist ein besonders wichtiges Ziel, das mit dem Prozess angestoßen und hier und da bereits erreicht wurde. Ebenso entscheidend: Spätestens dann, wenn es zur Beschlussfassung von Projekten oder Zielen in den politischen Gremien einer Kommune kommt, setzt sich auch die Politik mit dem Themenfeld Kultur auseinander. Zumindest unterstützt der Prozess sie dabei, ein besseres Gesamtverständnis für die Kulturarbeit in einer Stadt, Gemeinde oder in einem Landkreis zu gewinnen.

Zwölf Aspekte ohne Rangfolge haben wesentlich zu einer positiven Gesamtschätzung beigetragen:

- Für die an den Planungen Beteiligten entstanden durch den Prozess echte Vorteile.
- Mit dieser Form der Beteiligung hat der LWL den „Nerv der Zeit“ getroffen.
- Städte, Gemeinden und Kreise stellten sich freiwillig als Pilotkommunen zur Verfügung.
- Die Projektleitung seitens des LWL war im Prozess sehr engagiert und hatte die politische Rückendeckung für die Maßnahme.
- Ein erfahrener Planer war im gesamten Prozess dabei und gab als Ideengeber und als Moderator in der Planungsphase wertvollen Input.
- Der LWL unterstützte die Kommunen bei der Basisarbeit.
- In finanziell schwächeren Kommunen konnte das Thema Kultur durch einen solchen Prozess nicht nur in neuem Licht betrachtet werden, sondern es wurden auch konkrete Ziele erarbeitet, die kaum oder keine Kosten verursachen.
- Bei sehr vielen Planungsbeteiligten, besonders bei den Kulturverwaltungen, war die Bereitschaft groß, etwas zu verändern.

- Längst überfällige Koordinierungsaufgaben werden durch die Maßnahme nun nahezu überall angegangen. Vor allem die Vernetzung und Online-Angebote sind ganz vorne mit dabei.
- Die Westfälische Kulturkonferenz hat sich zu einer regionalen Marke und wichtigen überregionalen Austausch- und Vernetzungsplattform entwickelt.
- Dass Planungen von den politischen Gremien verabschiedet und evaluiert werden, führt insgesamt zu einer deutlichen Steigerung der Verlässlichkeit und Offenheit im Bereich der Kultur.
- Gegen das so genannte Kirchturmdenken halfen die Beobachterinnen und Beobachter der Pilotkommunen, die von außen auf die Gesamtsituation blickten, wie auch das Netzwerk Kulturplanung, das sich im Zuge der Kulturagenda Westfalen bildete, sowie die Informationen auf der Internetseite „kulturkontakt-westfalen.de“. Interkommunale Kulturarbeit erfährt einen Bedeutungsgewinn.

Die folgenden sieben Punkte ohne Rangfolge bringen die Schwachstellen auf den Punkt:

- Der überall gleiche Planungsablauf in den Pilotkommunen der Kulturagenda Westfalen mit den jeweils festgelegten Schritten hat sich zwar im Ganzen bewährt, griff bei einigen Planungen jedoch nicht, etwa bei den Kinder- und Jugendkulturplanungen.
- Die Schwächen dieses ansonsten viel gelobten Ablaufs lagen in der teils mangelnden Konsequenz beim Erarbeiten von strategischen und operativen Zielen. Mit der Zielkonferenz und der offenen Werkstatt zum Schluss ließen sich die Ziele in den zu großen Gruppen nicht immer sinnvoll bzw. entscheidungsreif erarbeiten. In einigen Kommunen ging der Berater deshalb dazu über, für diese Aufgaben jeweils eine kleinere Arbeitsgruppe zu bilden.
- Manche Teilnehmergruppen – auffallend oft wurde die Gruppe der Künstlerinnen und Künstler genannt – sind im Laufe der Prozesse enttäuscht ausgestiegen oder haben sich zurückgezogen. Das lag laut Umfrage unter anderem daran, dass sie für sich persönlich zu viele Veränderungen erwartet, starke Eigeninteressen vertreten, sich von dominanten Planungsteilnehmern an den Rand gedrängt oder den Zeitaufwand als zu hoch empfunden haben. Einige gaben an, an den aus ihrer Sicht zu starren Verwaltungs- oder Politikstrukturen gescheitert zu sein.
- Die Planungsbeteiligten hatten jeweils unterschiedliche Gründe und Absichten, an den Planungsprozessen teilzunehmen. Dabei wurde eines sehr deutlich: Nur wer zu Veränderungen bereit ist und sich offen auf einen Planungsprozess einlassen kann, hat auch Erfolg. Dort, wo vorgefasste Meinungen vorherrschen oder wenn wichtige Entscheidungsträger dem Vorhaben von vornherein sehr kritisch gegenüberstehen, ist es um ein Vielfaches schwieriger, in die „Erfolgsspur“ zu kommen und dort zu bleiben. Das galt auch, wenn im Laufe der Planungsphase oder danach ein wichtiger Entscheidungsträger wechselte. Wenn die Kontinuität fehlte, wurde ein Scheitern der Planung wahrscheinlicher. Das heißt grundsätzlich aber nicht, dass es bei einem Scheitern nicht möglich wäre, den Planungsprozess wieder aufzunehmen. Allerdings dürfen die Planerinnen und Planer dann nicht mehr mit einer allzu großen Beteiligung rechnen. Bei interkommunalen Prozessen müssen außerdem die Kooperieren-

den gut zueinander passen und sich ergänzen, denn ansonsten ist diese Form der Zusammenarbeit nicht erfolgversprechend.

- Fest steht, dass – von Ausnahmen abgesehen – die geringe Beteiligung „der Politik“ signifikant oft als Schwachpunkt angesehen wurde.
- Die Planungsbeteiligten erfahren für ihr Engagement nicht genug Anerkennung, was sie mehrfach beanstandeten. Vielleicht fehlt für die Kulturarbeit eine Lobby: „Wäre die Kultur im ganzen Land analog zum Sport organisiert, der ja auch eine freiwillige Leistung ist, wäre vielleicht einiges leichter durchzusetzen“, vermutete zu diesem Thema ein Teilnehmer aus Gütersloh bei der Westfälischen Kulturkonferenz 2017 in Arnsberg.
- Einige Planungen ließen sich aus unterschiedlichsten Gründen nicht wie angedacht realisieren. Dennoch konnten auch dort wichtige Erkenntnisse gezogen werden. Das zeigt einmal mehr, dass Kulturentwicklungsplanung nicht per se funktioniert, sondern immer ein individueller Prozess ist, bei dem auch Scheitern erlaubt sein muss.

Exkurs:

Warum wurde die Rolle der Politik insgesamt so schlecht beurteilt?

Bei den Kritikpunkten fiel vor allem auf, dass die Beteiligung der Politikerinnen und Politiker im Prozess von allen Gruppen – inklusive von sich selbst – sehr schlecht beurteilt wurde. Dafür gibt es verschiedene Erklärungsansätze. Zum einen werden die Vertreterinnen und Vertreter der Politik von außen oft als in sich homogene Gruppe wahrgenommen, was sie aber nicht ist; genauso wenig, wie alle Kulturschaffenden eine Einheit bilden. Das wird leider oft nicht bedacht.

Die Erwartungen an „die Politik“ sind zum anderen sehr groß. Sie soll an allen kulturplanungsrelevanten Veranstaltungen teilnehmen und bestens über den Verlauf informiert sein, sich mit den Kulturakteuren und der Verwaltung austauschen und gemeinsam für eine entsprechende Planung stimmen. In der Praxis sieht das meist ganz anders aus. Politische Mandatsträgerinnen und Mandatsträger haben oft einen vollen Terminkalender, so dass sie mehrstündige Veranstaltungen nicht oder nur in Teilen besuchen können. Das gilt für Ehrenamtliche genauso wie für Hauptberufliche. Vor allem die kleinen Fraktionen haben aus personellen Gründen oft Probleme, an allen Veranstaltungen einer Agenda teilzunehmen – sie können also kaum an allen Terminen im Planungsprozess mitwirken. Insgesamt begleiteten in der Kulturagenda Westfalen nur wenige Politikerinnen und Politiker den gesamten Prozess in ihrer Kommune intensiv.

Bei der Selbsteinschätzung dieser Gruppe, die ebenfalls sehr negativ ausfiel, äußerten sich vermutlich auch Politikerinnen und Politiker, die gar nicht direkt beteiligt

waren, sondern nur am Rande etwa in den Stadt-, Gemeinde- oder Kreisgremien etwas vom Planungsprozess mitbekommen haben. Außerdem nahmen an der Online-Befragung wohl auch Vertreterinnen und Vertreter aus der lokalen Opposition teil, die den Kurs der Stadt insgesamt nicht unbedingt mittragen. Die Antworten dieser Personen würden, sofern sie in der Umfrage negativ geantwortet haben, die schlechte Selbsteinschätzung der Gruppe der Politik zumindest teilweise erklären. Es bleibt die Kritik seitens der anderen Gruppen, von Verwaltung und Kulturschaffenden / Kulturinteressierten. Diese verstanden das Fehlen „der Politik“ zum Teil als mangelnde Wertschätzung für ihre Kulturarbeit. Die Kulturschaffenden / Kulturinteressierten betonten außerdem, dass auch sie sich ehrenamtlich engagierten, was vielfach auch für die Mitarbeitenden der Verwaltungen galt. Insofern sei die Ehrenamtlichkeit der Politik keine Entschuldigung oder Ausrede für die mangelnde Beteiligung.

In vielen Gesprächen wie auch in den vertiefenden Interviews entstand der Eindruck, dass Politikerinnen und Politiker oftmals lieber über fertige Entwürfe sprechen, diese abwägen, beraten und politisch kontrovers diskutieren wollten, anstatt gemeinsam und mit anderen Ziele zu erarbeiten. Das widersprach aus der Sicht der anderen Gruppen dem offenen und beteiligungsorientierten Ansatz der Kulturagenda, in dem gemeinsam unter Beteiligung aller etwas auf die Beine gestellt werde und eben nicht über die fertigen Entwürfe anderer diskutiert werden sollte.

Eine Möglichkeit, die Situation zu verbessern, könnten durch ausführlichere Informationen zu den Formen und der Bedeutung von Bürgerbeteiligung erreicht werden. Diese Art der Partizipation erfordert nämlich von allen Beteiligten eine andere Herangehensweise. Alle Verantwortlichen müssen sich deshalb fragen, ob hierzu im Vorfeld ausreichend informiert und vorbereitet wurde. Flankierende Aktivitäten des LWL, etwa der Fachtag für Kommunalpolitik 2017, dem 2019 der nächste folgen soll, könnten dabei helfen, dieses Ressort interessanter zu machen – denn es wäre für alle Beteiligten wünschenswert, wenn die Kultur nicht mehr als politische „Restkategorie“ wahrgenommen würde. Politische Posten im Kulturbereich zum Beispiel werden bei der Ressortverteilung oft erst ganz zum Schluss vergeben. Die Kultur müsste künftig, ähnlich wie der Sport, als ein Betätigungsfeld wahrgenommen werden, in dem viele engagierte Menschen unterwegs sind und in dem man sich auch politisch profilieren kann. Anders als beim Sport wird das in der Kultur vorhandene Potenzial vielfach unterschätzt, obwohl in vielen Kommunen mindestens jeder Fünfte im weitesten Sinne kulturell aktiv ist – das sind rund 20 Prozent der Bevölkerung! Das sind nur die Aktiven, hinzu kommen die Kulturinteressierten. Hier liegen also echte Chancen für Politikerinnen und Politiker. Das sieht auch der Kulturberater Reinhart Richter so, der die Kulturagenda Westfalen konzipiert und beraten hat: „Es müsste den Politikern noch besser vermittelt werden, dass die Teilnahme an einer Kulturentwicklungsplanung eine einmalige Chance ist, das

Politikfeld Kultur im Gespräch mit den wichtigen Akteuren kennenzulernen.“

Schließlich sollte noch erwähnt werden, dass in der Befragung der Politikerinnen und Politiker noch die folgende Frage enthalten war: „Ist die Kulturpolitik stark parteipolitisch oder eher von bestimmten Personen geprägt?“ 54 Prozent der Befragten gaben an, dass die Kulturpolitik von einzelnen Personen aus Kulturorganisationen oder Kultureinrichtungen bestimmt wird, 27 Prozent sahen die Kulturpolitik grundsätzlich von einzelnen Personen aus der Politik geprägt und nur 14 Prozent vermuteten eine starke parteipolitische Prägung (s. S. 71, Diagramm 15). Das zeigt: Kulturpolitik ist offenbar nicht primär parteipolitisch, sondern eher individuell geprägt. Im Bereich der Kulturpolitik besteht demnach eine große Chance für Einzelpersonen, unabhängig und über Parteigrenzen hinweg zu agieren.

FAZIT

Nach fünf Jahren Kulturagenda Westfalen muss dem Landschaftsverband Westfalen-Lippe als Initiator und auch allen planenden Kommunen und mitwirkenden Akteuren ein großes Lob ausgesprochen werden: Sie haben sich mit den bürgerbeteiligungsorientierten Kulturplanungen nicht nur auf neues Terrain begeben, ihnen ist zudem die außerordentliche Leistung geglückt, eine Wertsteigerung der Kultur in ihrem Ort oder ihrer Region zu erreichen. Der Ansatz war mutig, denn ob das Konzept der Agenda von Erfolg gekrönt sein würde oder nicht, war zu Beginn keineswegs absehbar. Das Engagement des LWL in diesem Bereich hat aber viel bewirkt. Das wird auch dadurch gestützt, dass sehr viele der Befragten die Methode einer offenen, beteiligungsorientierten Kulturplanung im Nachhinein weiterempfehlen würden – ein Ergebnis, das in einer anonymen Befragung nicht so deutlich zu erwarten war.

Dass bislang sechs weitere Kommunen einen Prozess in Anlehnung an die Kulturagenda Westfalen begonnen haben und weitere ihr Interesse daran bekunden, spricht zudem klar für die Qualität der Kulturagenda insgesamt. Und nicht zuletzt: Wenn heute über Kultur in Westfalen gesprochen wird, wird sie anders eingeschätzt als früher. Auch ihr Selbstbild hat sich positiv verändert. Die Vielfalt an kulturellen Einrichtungen und Aktivitäten ist groß – und sie wird kommunal und regional heute anders wahrgenommen.

Das Stichwort Beteiligung ist in diesem Zusammenhang ein sehr wichtiges, denn die höchste Stufe der politischen Partizipation wurde bei der Kulturagenda modellhaft und in größerem Stil praktisch umgesetzt. Insgesamt gelang es damit, viele unterschiedlich Kulturaktive sowie Bürgerinnen und Bürger in kulturpolitisches Handeln einzubeziehen. Dazu haben die politisch verantwortlichen Stellen beim LWL und in den Kommunen einen ebenso wichtigen Beitrag geleistet wie die Förderer, das kleine Team der Projektverantwortlichen, die Planer und alle weiteren am Prozess beteiligten Menschen aus Politik, Verwaltung, Vereinen und Initiativen, inklusive der Kulturinteressierten. Die Kulturagenda kann in Sachen Partizipation also als gelungenes Beispiel für andere Betätigungsfelder der Politik dienen – und könnte so auch gegen Politikverdrossenheit in der Bevölkerung wirken.

Das wichtigste dürfte aber sein, dass die Kultur als solche in vielen Städten, Gemeinden und Kreisen eine größere Bedeutung bzw. Wertschätzung erfahren hat. Außerdem wurden konkrete Ziele für die nächsten Jahre entwickelt. Und: Viele der Prozesse laufen bis heute weiter.

Ab jetzt sind also die Entscheidungsträger gefordert, dafür Sorge zu tragen, dass diese vielen neuen Ansätze, Ideen und Ziele nicht versanden und in den Verwaltungen nicht wieder das bereits Bekannte und Herkömmliche zu dominieren beginnt. Es ist wichtig, dass vor allem die mitwirkenden Kulturschaffenden nicht verprellt werden, die sich mit großem Engagement in die Planungsprozesse eingebracht haben.

Es sollte darüber nachgedacht werden, wie die Ergebnisse nachhaltig in die strategischen Aktivitäten des LWL, des Landes und der Kommunen eingebunden werden können. Hier hat sich schon einiges bewegt. Aktuell arbeitet etwa der LWL die Erfahrungen in sein neues kulturpolitisches Konzept ein. Generell scheinen die Kulturverwaltungen mehrheitlich ein großes Interesse bzw. die Bereitschaft dazu zu haben, etwas zu verändern. Wenn Kultur als Querschnittsaufgabe verstanden wird, birgt das

viele Möglichkeiten – es bedarf aber eben auch vieler Veränderungen. Es wäre sehr sinnvoll, die im Rahmen der Kulturagenda vielerorts entstandene Aufbruchstimmung aufzugreifen und die Synergieeffekte daraus zu nutzen und zu optimieren.

Die Kulturagenda Westfalen-Lippe ist etwas Neuartiges und Wertvolles. Die erhofften Ziele des LWL wurden weitgehend erreicht und in Teilen übertroffen. Kommunen können von den eigenen Ergebnissen und den Erfahrungen anderer partizipieren. Das gilt selbst für diejenigen, die nicht als Pilot teilgenommen haben. Durch die Transparenz und Zusammenarbeit entsteht ein sehr hoch einzuschätzender und in dieser Form vorab nicht absehbarer Mehrwert!

Es gibt auf der Ebene der deutschen Bundesländer bislang keine vergleichbare, konzentrierte Aktion im Kulturplanungsbereich mit einer so ausgeprägten Bürgerbeteiligung. Für andere Regionen und Bundesländer kann der Ansatz in Westfalen-Lippe daher eine Inspiration sein.

„KULTUR HAT IN DER ÖFFENTLICHEN WAHR-
NEHMUNG EINEN HÖHEREN STELLENWERT.
DIE ANZAHL DER KULTURELLEN PROJEKTE
HAT SICH ERHÖHT. DIE QUALIFIZIERUNGS-
MASSNAHMEN FRUCHTEN: ES GIBT JETZT
NEUE VERMITTLUNGSANGEBOTE (FÜHRUNGEN).
BESUCHERZAHLEN HABEN SICH ERHÖHT. ES
HAT SICH EIN MÜNDLICH VORGETRAGENER
KULTURBERICHT IM FACHAUSSCHUSS FÜR
BILDUNG, SOZIALES, SPORT UND KULTUR DER
STADT SCHMALLEMBERG ETABLIERT.“ *(Stadt Schmalleberg)*

„ES WAR GUT UND RICHTIG, DIESEN PROZESS DURCHZUFÜHREN; ABER DIE VERSTETIGUNG UND DIE ERZIELUNG POSITIVER ERGEBNISSE DARAUSS KANN NUR GELINGEN, WENN DIESE AUF EINER BREITEN BASIS ALS AUFGABE ANERKANNT UND AUCH PERSONELL WIE EHRENAMTLICH UNTERSTÜTZT UND WEITERENTWICKELT WIRD.“ *(Stadt Halver)*

WIE GEHT DAS BEI UNS? HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR KOMMUNALE KULTUR- PLANUNGSPROZESSE

von Markus Morr

Eine besondere Wirkung der Kulturagenda Westfalen ist, dass sie im wahrsten Sinne des Wortes ansteckt: Die Erfolge der Pilotkommunen haben das Interesse anderer Kommunen geweckt, ebenfalls aktiv zu werden. Viele weitere Städte, Gemeinden und Kreise in Westfalen-Lippe arbeiten an kulturellen Planungen. Nicht alle orientieren sich am Modell der Kulturagenda – doch auch diese können von den Erfahrungen profitieren, auf Veröffentlichungen und Infos auf der Website zurückgreifen, die Kulturkonferenzen besuchen und persönlichen Kontakt mit anderen Planungsverantwortlichen knüpfen. Das Netzwerk Kulturplanung, das im Zuge der Kulturagenda Westfalen entstanden ist, ist eine ideale Plattform dafür. Hier können sich Pilotkommunen und Interessierte besonders effektiv austauschen. Das Netzwerk wird von „Kultur in Westfalen“ unter dem Dach der LWL-Kulturabteilung moderiert (s. S. 21).

Nichts ist perfekt

Wer ein solch umfangreiches Projekt wie eine Kulturplanung beginnt, wagt etwas. Und riskiert, dass auch noch so gut durchdachte Ideen und Pläne nicht aufgehen oder in der Praxis nicht umsetzbar sind. Hier und da gilt also: Der Weg ist das Ziel. Das sollten auch Kommunen, die an einem solchen Prozess Interesse haben, vorab zur Kenntnis nehmen und von Beginn an mitdenken. In dieser Hinsicht ist die Kulturagenda Westfalen im bundesweiten Vergleich keine Ausnahme, denn andernorts wurden und werden ähnliche Erfahrungen gemacht.

Das Konzept der Kulturagenda Westfalen in Kürze

In allen Pilotkommunen war ein fünfstufiger Ablauf vorgegeben. Die Methode wurde vom Kulturberater Reinhard Richter speziell für die Kulturagenda entwickelt und durchgeführt. Das Konzept erlaubte es den Kommunen, innerhalb einer relativ kurzen Zeit einen inhaltlich offenen Planungsprozess unter Beteiligung möglichst vieler Kulturakteure durchzuführen. Die Besonderheit: Andere Kommunen und Kulturorganisationen konnten als Beobachter teilnehmen. Dadurch entstand ein transparentes System.

WAS KOMMUNEN VOR EINER PLANUNG BEACHTEN SOLLTEN

Aus der Kulturagenda Westfalen und anderen Planungsprozessen – nicht nur in Westfalen-Lippe, sondern überall, wo das Steuerungsinstrument eingesetzt wird – sowie aus der Auswertung der Prozesse insgesamt ergeben sich folgende Empfehlungen für andere Kommunen. Sie sollten vor einer Planung:

- **sieben wichtige Fragen beantworten,**
- **die Planungstypen kennenlernen,**
- **die eigenen Ansprüche an kulturelle Planungen hinterfragen und**
- **erkennen, was kulturelle Planungen tatsächlich leisten können.**

Bevor ein Kulturplanungsprozess begonnen wird, sollten Kommunen folgende sieben Fragen klären, denn diese können ausschlaggebend für den Erfolg oder Misserfolg einer Planung sein. Nicht zuletzt hängt davon auch ab, welcher Planungstyp gewählt werden soll und wie die Pläne umgesetzt werden sollen.

1. Warum soll eine Kulturplanung durchgeführt werden?
2. Für wen und – bei interkommunalen Planungen – mit wem soll die Planung erstellt werden?
3. Wer soll und wer muss in den Planungsprozess eingebunden werden?
4. Wer soll die Planung erstellen?
5. In welchem Zeitrahmen und für welchen Zeitraum soll die Planung erstellt werden?
6. Welche Besonderheiten müssen berücksichtigt werden?
7. Wie wird die Umsetzung und Überprüfung der Planung angedacht?

1) Warum soll eine Kulturplanung durchgeführt werden?

Als erstes sollte jede Kommune ihre Absichten hinterfragen. Will sie sich kulturpolitisch neu und modern aufstellen? Oder möchte sie Fördergelder einwerben? Gibt es Probleme in bestimmten Kulturbereichen, die der Grund für eine Planung sind? Kann in bestimmte Bereiche mehr investiert werden? Ist die Kulturförderung der Kommune unübersichtlich geworden? Stehen Veränderungen in der Verwaltungsstruktur an? Oder gibt es noch ganz andere Gründe?

Es gibt unzählige Möglichkeiten, warum eine Kulturplanung sinnvoll sein kann. Je genauer die Frage im Vorfeld geklärt wird, desto passender kann der Planungstyp ausgewählt werden. Manchmal reichen zum Beispiel schon kulturpolitische Leitlinien oder ein Masterplan Kultur aus. In anderen Fällen ist es sinnvoller, durch einen umfangreichen Kulturentwicklungsplan in mehreren Bereichen Veränderungen anzustoßen.

2) Für wen und – bei interkommunalen Planungen – mit wem soll die Planung erstellt werden?

Wer ist die Zielgruppe und wer sind die Partner bei der Planung? Darüber sollte die Beantwortung der zweiten Frage bereits grob Aufschluss geben. In den allermeisten Fällen zählen die politischen Gremien zur Zielgruppe. Oft wird der Ansatz verfolgt, die Kulturförderung zu verändern oder die Strukturen der Kulturverwaltung zu verbessern, dann ist die Verwaltung Hauptzielgruppe.

Darüber hinaus sollte geklärt werden, ob alle Kulturinstitutionen einbezogen oder bestimmte Einrichtungen herausgelassen werden, zum Beispiel weil es dort schon aktuelle Teilplanungen gibt (etwa in Museen). Grundsätzlich ist es aber immer sinnvoll, alle Kulturinstitutionen eng in den Prozess einzubinden.

In Nordrhein-Westfalen werden übrigens interkommunale Kulturplanungen und andere strategische Prozesse vom Land NRW gefördert (§ 16, 3 KFG NW). Wenn eine Kooperation angestrebt wird, sollte die Frage nach dem richtigen kommunalen Partner früh beantwortet werden: Gibt es eine oder mehrere benachbarte Kommunen, mit denen eine Zusammenarbeit sinnvoll sein könnte – etwa, weil man sich bereits seit Jahren untereinander austauscht, die Angebote sich gut ergänzen oder es eine gute Verkehrsverbindung gibt? Gibt es vielleicht einen Kreis oder eine Kommune, die zeitgleich eine kulturelle Planung durchführen will? All das sollte vorher gut überlegt und besprochen werden, weil in diesen Fällen Synergieeffekte entstehen können, zum Beispiel ein gemeinsames Planungsbüro oder eine Vernetzungsstelle.

3) Wer soll und wer muss am Planungsprozess beteiligt werden?

Wenn eine Bürgerbeteiligung geplant ist (was aktuell dringend empfohlen wird), sollte überlegt werden, in welcher Art und Weise diese umgesetzt werden soll. Sollen alle Institutionen, kommunale und freie, und alle Kulturaktiven einbezogen werden? Hier muss bedacht werden, dass diejenigen, die am Anfang übergangen werden, später wahrscheinlich nicht mehr so leicht zur Mitarbeit zu motivieren sind.

Hier geht es um die Frage nach der Beteiligung, das heißt in welchem Umfang und bis zu welchem Grad unter anderem Politik, Verwaltung – auch die anderen Ressorts – sowie Künstlerinnen und Künstler, Kulturschaffende, Vereine und Verbände, Kirchen und andere Kulturträger und nicht zuletzt kulturinteressierte Bürgerinnen und Bürger beteiligt und deren Kompetenzen und Erfahrungen genutzt werden können und sollen.

Viele kulturelle Planungen sind stark personenabhängig. Das heißt: Wenn die Leitung in einem Dezernat oder (Kultur-)Amt im Laufe des Prozesses wechselt, setzt eine neue Person wahrscheinlich auch neue Schwerpunkte. Nicht jede oder jeder möchte einen vom Vorgänger bzw. von der Vorgängerin getragenen Planungs- oder Umsetzungsprozess fortführen. Es ist deshalb wichtig, von Anfang an parteiübergreifende Lösungen zu finden. Die Planung samt Zielen sollte deshalb unbedingt von den zuständigen politischen und anderen entscheidungsrelevanten Gremien verabschiedet werden, damit der Prozess weniger personenabhängig ist. Außerdem stellt ein solches Vorgehen eine größere Form der Verbindlichkeit her – nicht zuletzt auch der Öffentlichkeit gegenüber.

4) Wer soll die Planung erstellen?

Das ist eine der wichtigsten Ausgangsfragen, die vor dem Prozess beantwortet werden sollte. Es gibt interne, externe und gemischte Formen, mit denen eine kulturelle Planung erstellt werden kann.

Bei einer internen Planung, die also aus der Verwaltung selbst heraus erstellt wird, sollte der Zeit- und Arbeitsaufwand nicht unterschätzt werden. Zu bedenken ist zudem, dass selbst wenn eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter dafür freigestellt wird, das Problem bleibt, dass diese Person immer nur eine „Sicht von innen“ hat und Hierarchien unterworfen ist. Sie kann deshalb etwa nicht so deutlich auf Schwachpunkte innerhalb ihrer eigenen Organisation aufmerksam machen wie eine externe Person. Impulse von außen helfen oft auch, über Jahre eingespielte Denkschemata aufzubrechen. Wenn eine Planung wiederum ausschließlich extern erstellt wird, fehlt möglicherweise die notwendige Bindung zur Kulturverwaltung und zur Politik.

Mischformen, also Kulturplanungen, bei denen Verwaltungen mit externen Fachleuten zusammenarbeiten oder die Prozesse zumindest von Externen moderiert werden, sind oft die beste Lösung. So muss auf wichtige Impulse von außen nicht verzichtet werden, außerdem können Externe die Prozesse mit Ihrem Wissen zielgenauer steuern.

Alle drei Formen können sinnvolle Modelle sein, je nachdem, welche individuellen Rahmenbedingungen vorliegen, welcher Planungstyp gewählt wurde und welcher Zugang zum Prozess der praktikabelste ist.

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

Früher dauerte es nicht selten zwei Jahre und länger, bis eine kulturelle Planung für eine Kommune erstellt war. Heute wird versucht – so auch mit dem Modell der Kulturagenda Westfalen – diese Planungsdauer deutlich zu reduzieren. Je nach Planungstyp und Umfang der Arbeitsaufgaben ist nach wie vor rund ein Jahr realistisch, dieser

Zeitraumen kann sich aber auch um ein paar Monate reduzieren oder verlängern. Hier ist es wichtig, bereits Vorhandenes zu überprüfen: Auf welche Vorarbeiten oder andere Planungen kann gegebenenfalls zurückgegriffen werden – beispielsweise in kreisangehörigen Städten, deren Kreis schon eine Planung erstellt hat? Darüber hinaus nimmt der als Ziel abgesteckte Zeitraum Einfluss auf die Planung: Ab wann oder bis wann sollen die Planungsergebnisse umgesetzt sein? Eine neue Förderrichtlinie einzurichten ist wahrscheinlich weniger zeitaufwändig als eine komplette Neuausrichtung der kommunalen Museen und Theater. Insgesamt dauert es meist rund fünf Jahre, bis alle Ziele einer klassischen Planung umgesetzt sind. Bei modernen Planungen, die von vornherein als Prozess angelegt sind, sollte ein Zielhorizont zumindest für ein erstes konkretes Maßnahmenpaket angelegt werden.

6) Welche Besonderheiten müssen berücksichtigt werden?

Jede Kommune ist von unterschiedlichen Strukturen bestimmt. Finanzen, kulturelle Infrastruktur, Lage im Raum (Grenzgebiet, Metropolregion, ländlicher Raum), Verkehrsanbindung, Einwohnerstruktur, Innovationsbereitschaft, Beteiligung an Bundes- oder Länderprojekten und vieles andere mehr – all diese Faktoren prägen die individuellen Voraussetzungen einer Kommune und sollten in einer kulturellen Planung berücksichtigt werden, um zielgerichteter zu planen.

7) Wie wird die Umsetzung und Überprüfung der Planung angedacht?

An der Umsetzung hat es in den letzten Jahrzehnten bei sehr vielen kulturellen Planungen gemangelt, einige sind sogar daran gescheitert. Jede noch so gut durchdachte Planung bleibt nicht selten ein „Wünsch-dir-was“-Papier, wenn anfangs nicht ausreichend darüber nachgedacht wurde, wie Ergebnisse umgesetzt werden könnten. Deshalb sollte schon zu Beginn der Planung überlegt werden, wie und mit welchem Personalschlüssel die Umsetzung funktionieren kann. Nicht zuletzt darf auch ein realistisch eingeschätztes finanzielles Budget nicht fehlen.

Mit der Umsetzung ist auch die Frage nach der Auswertung und Überprüfung des Erfolges einer Planung verbunden. Bei den Entscheiderinnen und Entscheidern sollte die Bereitschaft dazu vorhanden sein, den Prozess zumindest eine gewisse Zeit lang regelmäßig (zum Beispiel jährlich) zu evaluieren, spätestens jedoch zum gesteckten Zeithorizont der Planung insgesamt. Das kann zum Beispiel mit einer Sitzung des kommunalen Kulturausschusses geschehen, die den Schwerpunkt auf die Evaluation des Prozesses legt. Ein solches Vorgehen führt dazu, dass die Politik ebenso wie die Verwaltung lernt, dass es wichtig ist, die Kulturplanung regelmäßig einer Überprüfung zu unterziehen. Kulturpolitische Entscheidungen sollten sich auf die Ziele aus der Planung stützen und sich nach Möglichkeit explizit auf diese beziehen – und das sollte regelmäßig überprüft und wenn nötig angepasst werden.

Wenn diese sieben Fragen im Vorfeld beantwortet werden, sorgt das bei den Entscheidungstragenden in der Regel für ein klareres Bild der Möglichkeiten, Besonderheiten und Voraussetzungen einer erfolgreichen Kulturplanung. Das wiederum ist eine gute Grundlage dafür, den passenden Planungstyp auszuwählen.

DIE PLANUNGSTYPEN IM ÜBERBLICK

Die Bezeichnungen der Planungstypen sind zwar nicht namentlich geschützt, aber überwiegend anerkannt.

Die **Kulturentwicklungsplanung** ist die umfangreichste und arbeitsintensivste Form der Kulturplanung. Sie besteht in der Regel aus:

- einer Zustandsbeschreibung und Analyse,
- einer Einschätzung der gesellschaftlichen Entwicklungen, die die Kulturarbeit in Zukunft beeinflussen,
- gegebenenfalls einer Kulturvision,
- der Entwicklung strategischer Ziele,
- der Erarbeitung von Maßnahmen und Projekten zur Erreichung bzw. Umsetzung der Ziele,
- einer Quantifizierung und Priorisierung sowie
- einer Zeit-, Aktions- und Finanzplanung.

Ein **Kulturkonzept, Masterplan oder ähnliche Modelle** bestehen in der Regel aus:

- einer Zustandsbeschreibung und Analyse,
- der Entwicklung strategischer Ziele sowie
- einer Beschreibung der Maßnahmen und Projekte zur Erreichung bzw. Umsetzung der Ziele.

Bei dieser Eindringtiefe können kulturpolitische Strategien entwickelt, kulturpolitische Ziele formuliert und Handlungsvorschläge erarbeitet werden. Kulturkonzept und Masterplan enthalten in der Regel weder eine Quantifizierung und Priorisierung noch eine Zeit- und Finanzplanung.

Kulturpolitische Leitlinien werden nicht selten zusammen mit einer Stadtentwicklungsplanung formuliert und beinhalten allgemeine strategische Ziele für die Kulturentwicklung sowie zum Teil auch operative Ziele. Sie existieren als eigenständige sowie als integrierte Formen auch in anderen Planungen.

Teilplanungen gibt es zum Beispiel für Einrichtungen (etwa Bibliotheken und Museen), für bestimmte Sparten (zum Beispiel Literatur oder Tanz) oder für einzelne Zielgruppen (beispielsweise Jugendliche oder Menschen mit Migrationshintergrund). In solchen Teilplanungen liegt der Schwerpunkt also auf einem bestimmten Bereich oder einer bestimmten Aufgabe.

Darüber hinaus gibt es eine Vielzahl weiterer Kulturplanungsbegriffe, die jedoch in der Regel nur Teilbereiche einer Gesamtplanung abdecken oder als Einstieg in eine Kulturplanung gedacht sind. Dazu zählt etwa die **Vision Kulturentwicklung**. Sie beschreibt eine Wunschentwicklung, die zunächst einmal unabhängig von den Beschränkungen der Realität ist. Sie wird selten als isoliertes Konzept erstellt,

sondern eher als Teil einer Kulturentwicklungsplanung oder eines Kulturkonzeptes.

Eine reine **Bestandsaufnahme** ist Teil einer kulturellen Planung, aber ebenfalls kein eigenständiger Planungstypus.

ANSPRÜCHE AN KULTURELLE PLANUNGEN

Was kann eine Kulturplanung leisten? Oft gehen eine Kommune und die an der Planung Beteiligten mit zu hohen Erwartungen in den Prozess. Eine Kulturplanung kann aber immer nur so viel verändern, wie die Politik und andere entscheidende Instanzen und Gremien es auch zulassen und annehmen. Ein weiteres Risiko ist die Annahme, man könne „mal eben“ eine Kulturplanung erstellen und dann schauen, was davon gut und umsetzbar ist und was nicht. Das führt aber nicht zum erwünschten Ziel.

Im Vorfeld gibt es oftmals viele weitere, ambivalente Ansprüche an Planungen, die im Folgenden bewusst überspitzt dargestellt werden:

- Unterschiedliche Ressorts sollen eng zusammenarbeiten – zugleich soll aber deren Eigenständigkeit jeweils komplett gewahrt bleiben.
- Für die Kulturpolitik der nächsten Jahre sollen Ziele erarbeitet werden – dabei sollen aber ganz unabhängig von der Planung alle Möglichkeiten für die Zukunft offengelassen werden.
- Das kulturelle Profil der Kommune soll gestärkt werden – damit dürfen aber keine Veränderungen verbunden sein.
- Das kulturelle Angebot soll ausgeweitet werden – gleichzeitig muss aber gespart werden.
- Veränderungen sind gewünscht – sie sollen aber für alle bequem sein und „keinem weh tun“.
- Ziele sind zu priorisieren – zugleich sollen möglichst alle Kulturbereiche zufriedengestellt werden.
- Bürgerbeteiligung ist gut – aber sie soll nur Anregungen geben, die Wünsche der politischen und behördlichen Entscheidungsträger sollen davon unabhängig bleiben.
- Transparenz ist gewünscht – aber man möchte sich auch nicht „in die Karten schauen lassen“.
- Es soll umfassend alles berücksichtigt werden – aber die Planung muss auch schnell fertig sein.
- Es soll eine eigene Planung erstellt werden – aber eigentlich nur deshalb, weil die Konkurrenzstadt ebenfalls eine solche Planung durchführt.

Manchmal reicht es schon aus, solche Gegensätze schriftlich zu fixieren, um festzustellen, dass hier etwas Wichtiges fehlt: die Bereitschaft zu Veränderung. Nur dann ist es möglich, eine kulturelle Planung erfolgreich zu erstellen und umzusetzen. Fast immer gibt es dabei Gewinner und Verlierer, weil Ziele im Zuge der Planungen neu

gewichtet werden. Große Kultureinrichtungen zum Beispiel rücken nur äußerst ungern von ihrem Status ab; neue Förderansätze können dazu führen, dass nicht immer wieder die gleichen Gruppen und Vereine gefördert werden, sondern durch neue, sachlich begründete Schwerpunkte der Förderung auch andere Kulturaktive teilhaben können. Solche Veränderungen lassen sich nicht immer widerstandslos durch- und umsetzen. Aber: Ein offener und ehrlicher Umgang miteinander im Planungsprozess ist insgesamt in jedem Fall zielführend.

..... WAS KULTURELLE PLANUNGEN TATSÄCHLICH LEISTEN KÖNNEN

Kulturelle Planungen können, je nach Planungstyp und Dauer, Transparenz und Beteiligungsgrad, viel Positives bewirken:

- Sie setzen Prozesse in Gang.
- Sie schaffen Transparenz.
- Sie machen Stärken und Schwächen deutlich.
- Sie geben einen besseren Überblick.
- Sie liefern Entscheidungshilfen für sachgerechte kulturpolitische Entscheidungen.
- Sie fördern Kommunikation, Kooperationen und Vernetzung.
- Sie ermöglichen die Beteiligung von Bürgerinnen und Bürgern.
- Sie bringen kulturpolitische Ziele hervor.
- Sie schaffen Verbindlichkeit.
- Sie erhöhen die Identifizierung der Bürgerinnen und Bürger mit ihrer Kommune.
- Sie ermöglichen es, die Freiheiten der Eigenverantwortlichkeit im Kulturbereich zu nutzen, die es in anderen Ressorts so nicht gibt.
- Sie liefern Argumente für kulturpolitische Diskussionen.
- Sie bieten allen Beteiligten Planungssicherheit.
- Sie enthalten die Ziele der kulturpolitischen Ausrichtung einer Kommune für die nächsten Jahre.

Diese Liste, die noch erweitert werden könnte, zeigt: Durch eine gelungene Kulturplanung können sehr viele positive Veränderungen erreicht werden. Der Prozess an sich ist dabei oft sogar wichtiger als der schriftlich formulierte Plan, weil dabei sehr vieles in Gang gesetzt wird – zum Beispiel Kooperationen und neue Kontakte.

Besserer Überblick, bessere Vernetzung – weitere Stimmen aus den Pilotkommunen der Kulturagenda Westfalen

„Das wichtigste Ergebnis ist das von der Stadtverordnetenversammlung beschlossene Konzept zur Kulturentwicklungsplanung 2020 – inklusive Maßnahmenplan.“

(Stadt Hattingen)

„Besonders positiv ist, dass sich Kulturverwaltung und -politik, die freie Szene und die Bürgerinnen und Bürger zu einer gemeinsamen Planungsdiskussion zusammengefunden haben. Sie haben gemeinsam konkrete, operative Ziele erarbeitet. Und die Ergebnisse, die aus der Kulturentwicklungsplanung hervorgegangen sind, sind eine hervorragende Grundlage für eine Fortschreibung der Kulturplanung – mit der Zielrichtung ‚Masterplan Kultur‘.“ (Stadt Witten)

„Das wichtigste Ergebnis ist das im Prozess entstandene Netzwerk.“

(Gemeinde Schalksmühle)

„Ein besonders toller Erfolg ist, dass wir einen Kulturentwicklungsplan aufgestellt haben und in der Folge einen Kulturmanager bzw. eine Kulturmanagerin für die Region ‚Oben an der Volme‘ weiterbeschäftigen können.“ (Stadt Meinerzhagen)

„Wir haben in direkter Folge des Planungsprozesses ein Kulturbüro als zentrale Koordinierungsstelle bei uns eingerichtet. Damit konnten wir ein gut funktionierendes Kulturnetzwerk aufbauen.“ (Kreis Höxter)

(Kreis Höxter)

„Bürgerbeteiligung benötigt eine klare Definition des Rahmens, in dem die Bürgerinnen und Bürger Einfluss nehmen können. Den haben wir jetzt.“ (Stadt Hagen)

„Wir haben in der Region nun einen besseren Überblick über die Akteure, deren

Ressourcen und deren Vorstellungen.“ (Stadt Halver)

„Für uns war es ein besonders toller Erfolg, dass wir mit dem Prozess politische Entscheidungen anstoßen konnten, die direkt greifbare Auswirkungen haben: Am 27. Juni 2016 wurde in der Ratssitzung ein kulturpolitisches Leitbild für die Stadt Lippstadt auf der Basis eines erweiterten Kulturbegriffes verabschiedet. Außerdem wurde beschlossen, „die Kulturpolitik trisektoral zu betrachten“, ein „jährliches Kulturforum“ einzurichten, einen Kulturrat zu gründen und das Kreativnetzwerk zu unterstützen – eine informelle Gruppe, die sich über Facebook und drei bis vier Mal im Jahr zum direkten Austausch trifft.“ (Stadt Lippstadt)

„Wir haben erreicht, dass die Verwaltung und Politik jetzt grundsätzlich zustimmt

und bereit ist, für die Förderung der Kinder- und Jugendkultur im Kreis Olpe

die erforderlichen Personal- und Finanzressourcen bereitzustellen.“ (Kreis Olpe)

Was würden Sie nach den inzwischen gesammelten Erfahrungen heute anders machen?

„Ich würde versuchen, im Vorfeld einen breiteren Konsens möglichst aller Akteure hinsichtlich der Ziele herbeizuführen und eine bekannte Identifikationsfigur für den Prozess zu finden.“ (Stadt Halver)

„Ein ansprechenderes Format finden für Kinder und Jugendliche und eine auf diese Zielgruppe ausgerichtete Öffentlichkeitsarbeit.“ (Kreis Olpe)

„Den Rahmen [der Bürgerbeteiligung] klar formulieren und den Bezug zur finanziellen Situation der Stadt darstellen. Die Frage in den Mittelpunkt stellen, wie durch die Zusammenarbeit unterschiedlicher Akteure Projekte auf den Weg gebracht werden können, die einer allein nicht stemmen kann.“ (Stadt Hagen)

„Noch mehr Öffentlichkeitsarbeit im Vorfeld, direktere Ansprachen in den Szenen.“ (Stadt Gütersloh)

„Eine Anschlussplanung [...] mit in den Prozess aufnehmen.“ (Stadt Bad Berleburg)

„Die Entscheidungsträger in der Verwaltungsspitze und Politik noch intensiver darauf hinweisen, dass Kulturentwicklungsplanung etwas anderes meint als ‚Kunstentwicklungsplanung‘, dass es nicht nur um Geld geht und das somit die tradierte Vorstellung, was ‚Kultur‘ ist, nur einen kleinen Teil einer Kulturentwicklungsplanung darstellt.“ (Stadt Lippstadt)

„Nachhaltiger / längerfristig planen (z. B. Qualifizierungsmaßnahmen wiederholt anbieten); ‚Denkraum‘ Kultur (Kulturbeirat oder ähnliches) einrichten, um kontinuierlich über Prozesse, Bedarfe und Wünsche zu diskutieren. [...]“ (Stadt Schmallenberg)

„Erfahrungsgemäß gelingen Projekte/ Prozesse besser, die von innen heraus angestoßen/ gewünscht werden. Wenn die Notwendigkeit / der Sinn eines Projektes nicht von einer ausreichenden Anzahl Unterstützer getragen wird, kann keine nachhaltige Wirkung erzielt werden. [...]“ (Gemeinde Schalksmühle)

„ES WIRD MEHR – UND ANDERS – ÜBER KULTUR GESPROCHEN. MANCHE DINGE WERDEN NICHT STÄNDIG WIEDER IN FRAGE GESTELLT, SONDERN ALS FESTER BESTANDTEIL DES KULTURELLEN ANGEBOTES GESEHEN. AUCH SPEZIELL DIE ARBEIT DES STÄDTISCHEN KULTURBÜROS UND DIE DORTIGEN MITARBEITERINNEN UND MITARBEITER SIND BEKANNTER UND ‚NAHBARER‘ GEWORDEN.“

(Stadt Dülmen)

**„BISHER IST ES NICHT NACHHALTIG GELUN-
GEN, DRITTE (BÜRGERINNEN UND BÜRGER,
KULTURSCHAFFENDE, VEREINE, VERBÄNDE,
UNTERNEHMEN) IN DIE UMSETZUNG DER
MASSNAHMEN EINZUBINDEN.“** *(Stadt Hattingen)*

DIE ERGEBNISSE IN ZAHLEN: DATEN AUS DER ONLINE-BEFragung

Nachfolgend sind die Ergebnisse aus der Online-Befragung grafisch aufbereitet. Insgesamt liegen 157 Fragebögen dieser Auswertung zugrunde: 33 Bögen aus der Politik, 36 Bögen aus der Verwaltung und 88 Bögen von Kulturschaffenden / Kulturinteressierten. Die vollständigen Fragebögen mit Zahlen und freien Antworten der drei befragten Gruppen sind der PDF-Version dieser Publikation als Anlage 1 beigelegt.

Die PDF-Version dieser Publikation ist im Internet abrufbar unter www.kulturkontakt-westfalen.de.

Alle Angaben erfolgen in Prozent, soweit nicht anders angegeben.

Diagramm 1

Frage: Haben Sie an den Workshops und anderen Veranstaltungen teilgenommen?

Gesamtauswertung

N = 157



Diagramm 2

Frage: Würden Sie anderen Kommunen, die eine beteiligungsorientierte, offene Kulturentwicklungsplanung durchführen wollen, empfehlen, sich an einem solchen Planungsprozess zu beteiligen?

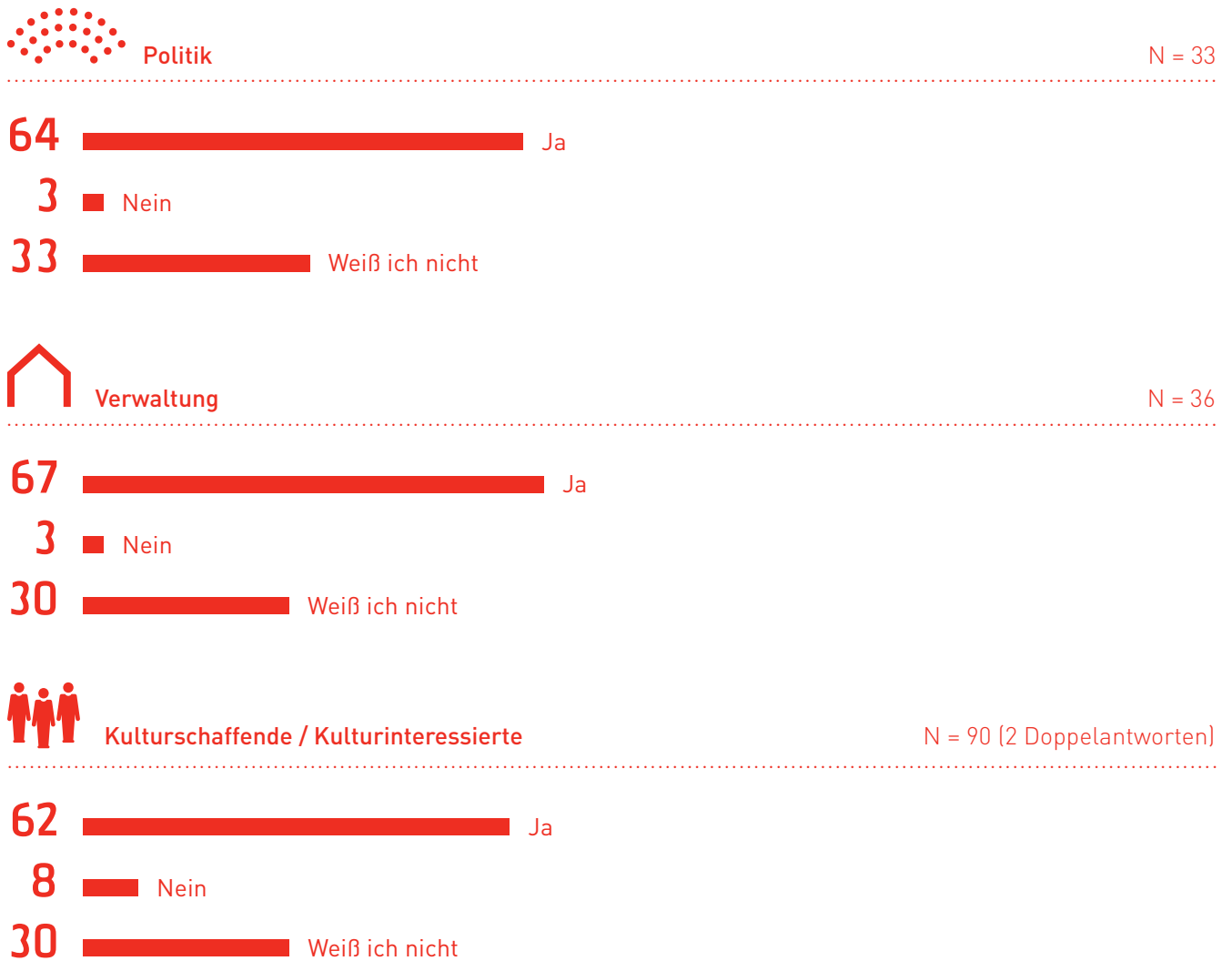
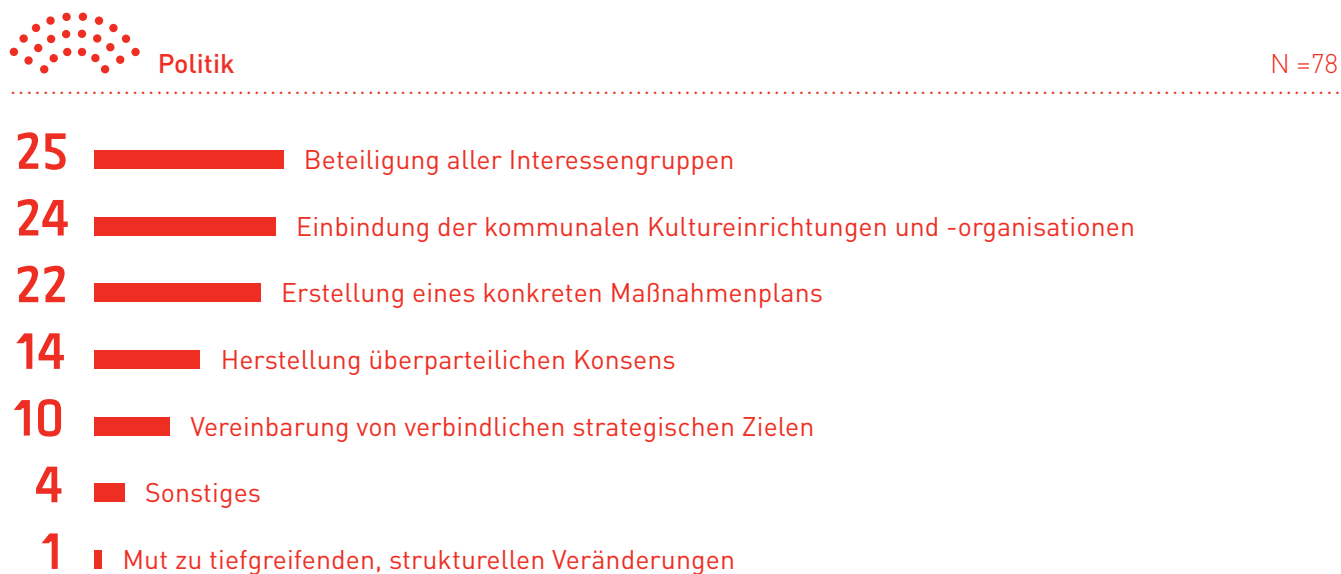


Diagramm 3

Frage: Was waren aus Ihrer Sicht die wichtigsten Ergebnisse der Planung? (Mehrfachnennungen möglich)





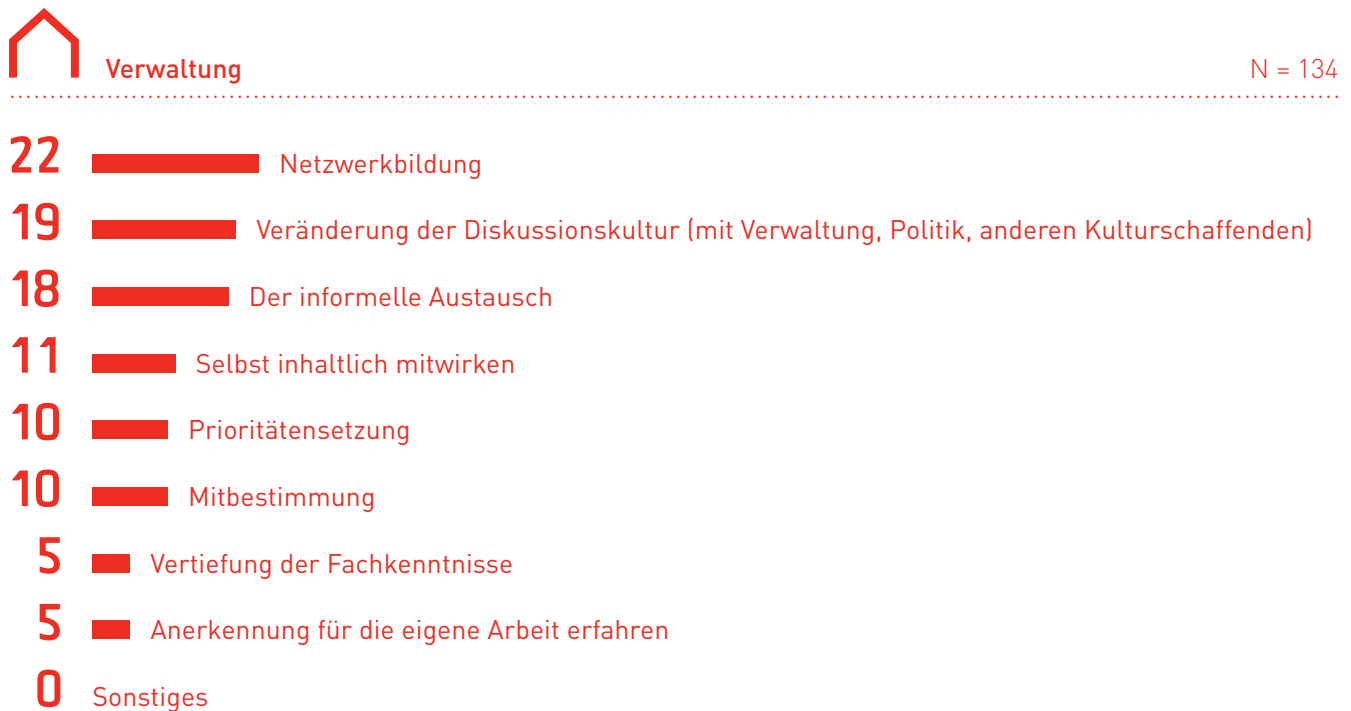
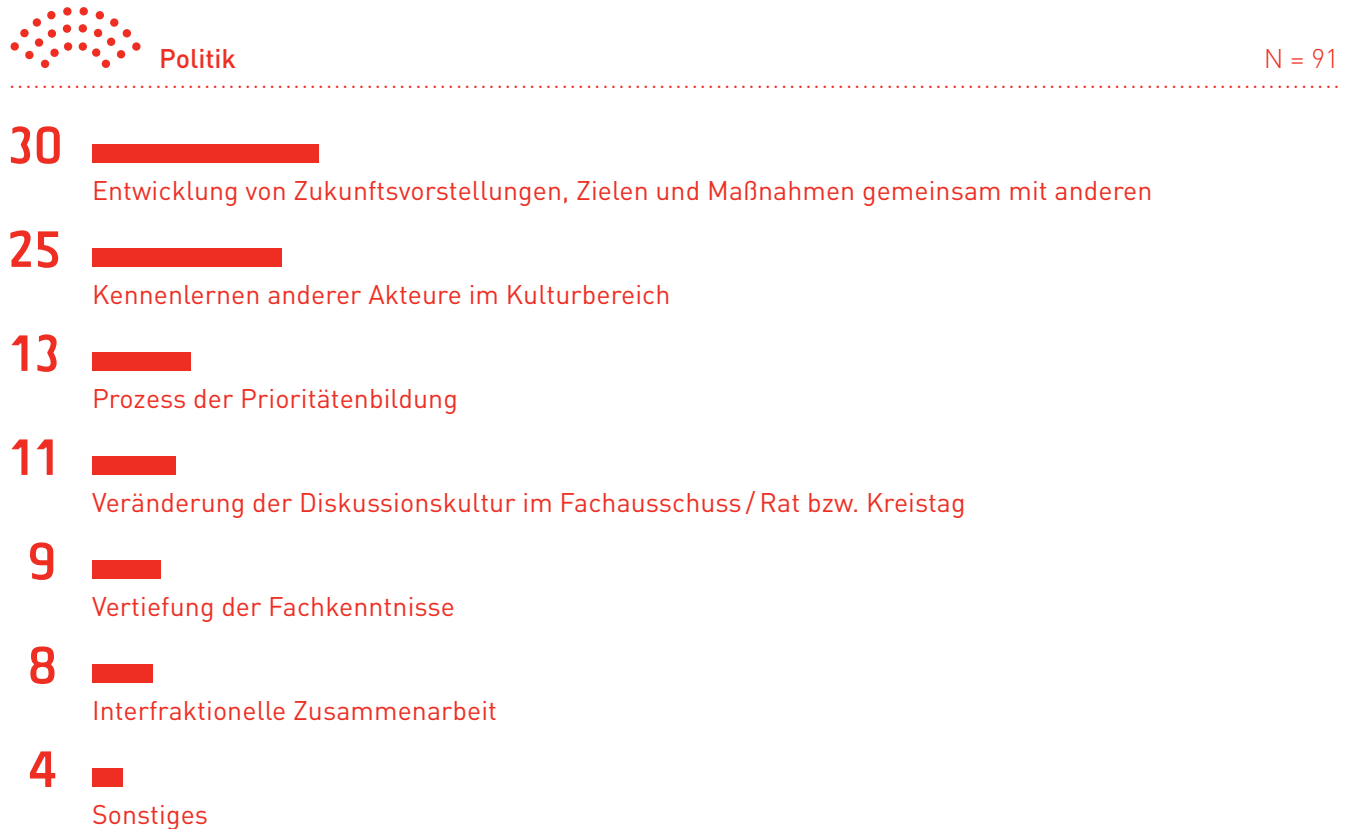
Kulturschaffende / Kulturinteressierte

N = 409



Diagramm 4

Frage: Welche Erfahrungen waren für Sie persönlich wichtig?
(Mehrfachnennungen möglich)





Kulturschaffende / Kulturinteressierte

N = 291

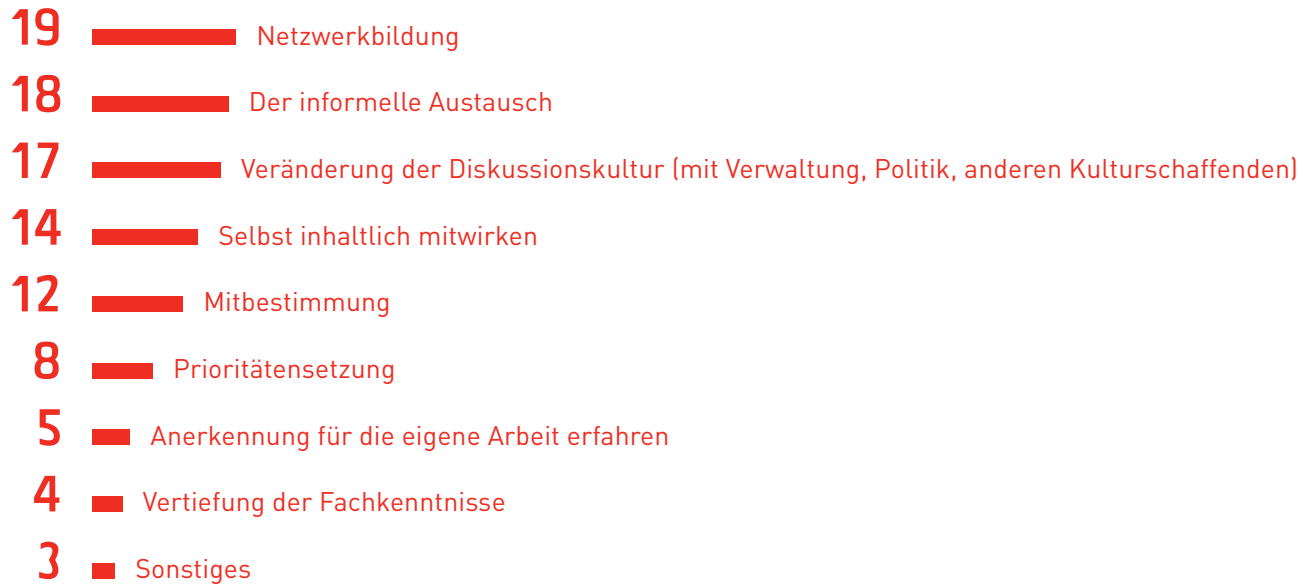


Diagramm 5

Frage: Wie schätzen Sie die Beteiligung folgender Personenkreise ein? (Durchschnittsnote)

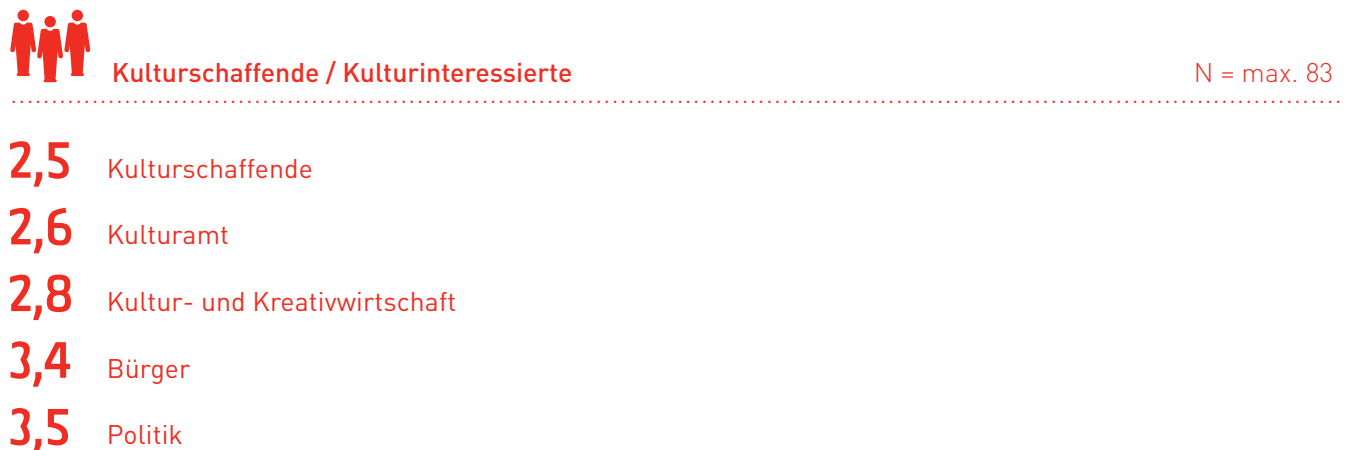
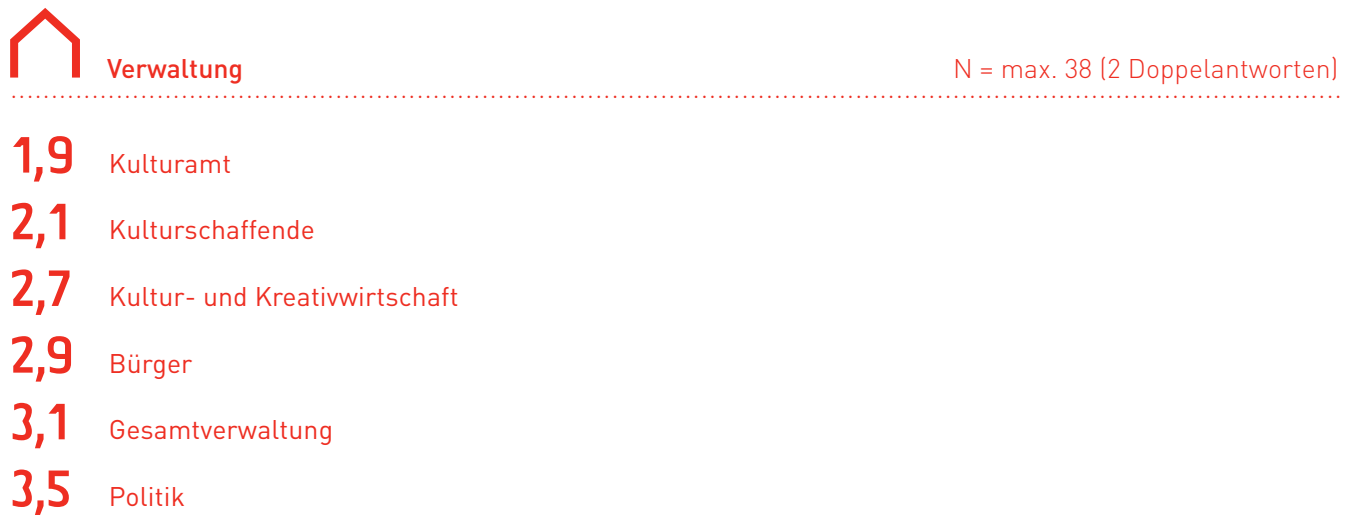


Diagramm 6

Frage: Wie war aus Ihrer Sicht die Einbindung und Beteiligung der eigenen Kulturinstitutionen (von der Kommune getragene Museen, Theater, Archive, Musikschule etc.) im Planungsprozess?



Diagramm 7

Frage: Was ist Ihrer Meinung nach im Rahmen des Planungsprozesses in Ihrer Kommune nicht gelungen?
(Mehrfachnennungen möglich)



Politik

N = 65

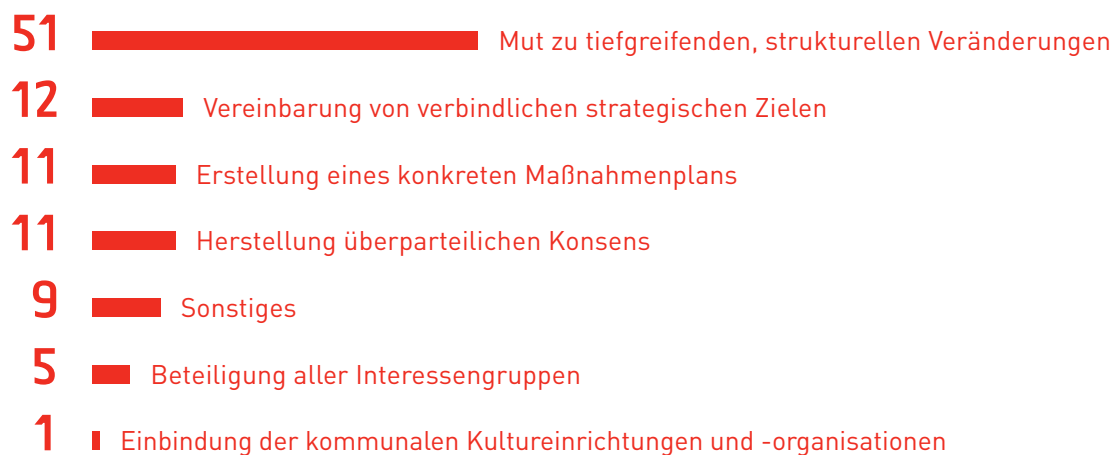


Diagramm 8

Frage: Was wollten Sie insgesamt, unabhängig von den persönlichen Zielen, für die Kultur erreichen?
(Mehrfachnennungen möglich)



Kulturschaffende / Kulturinteressierte

N = 283



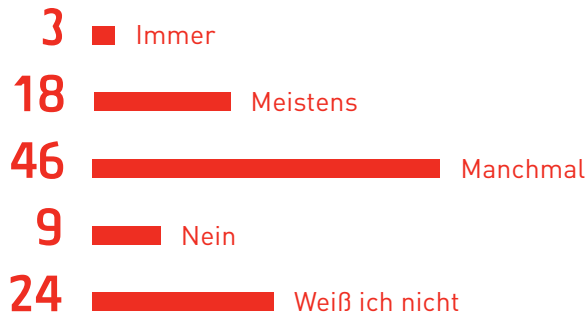
Diagramm 9

Frage: Sind Ihrer Meinung nach die Ergebnisse der Kulturentwicklungsplanung bei jetzt anstehenden kulturpolitischen Entscheidungen in Ihrer Kommune die Entscheidungsgrundlage?



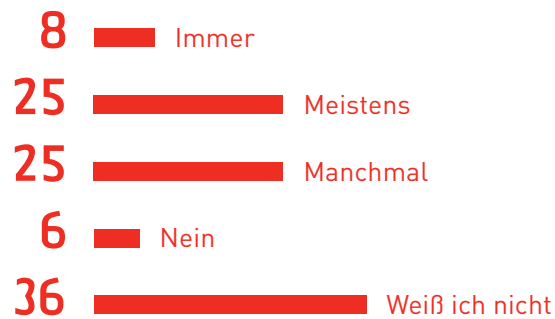
Politik

N = 33



Verwaltung

N = 36



Kulturschaffende / Kulturinteressierte

N = 88

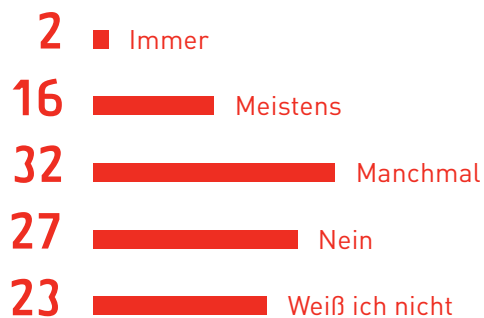


Diagramm 10

Frage: Ist Ihrer Meinung nach durch die Kulturentwicklungsplanung der Stellenwert der Kultur in Ihrer Kommune gestiegen?



Diagramm 11

Frage: Hat die Kulturentwicklungsplanung Ihrer Meinung nach dazu geführt, dass das Themenfeld Kultur im Verwaltungsvorstand Ihrer Kommune intensiver wahrgenommen wird?

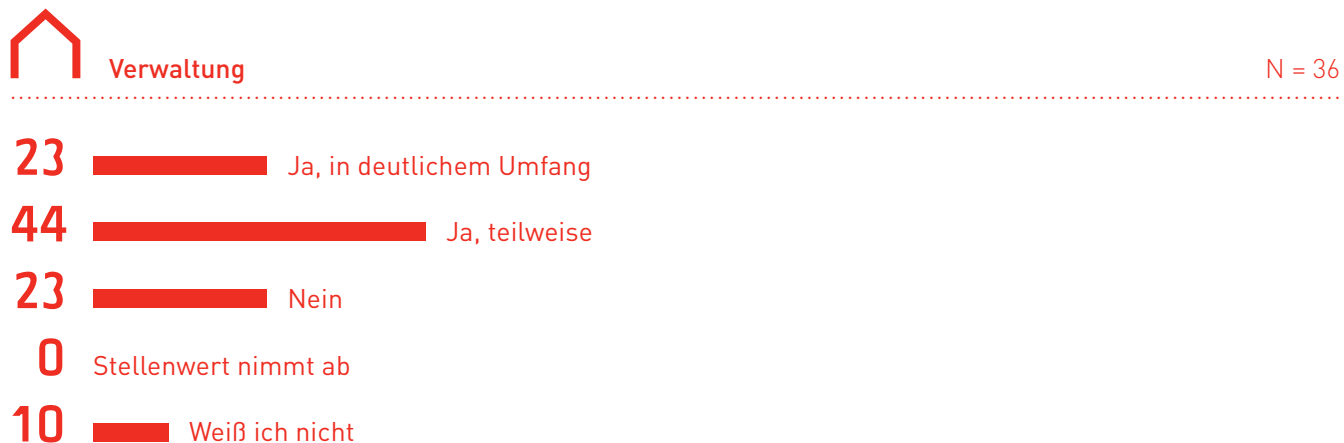


Diagramm 12

Frage: Hat die Kulturentwicklungsplanung Ihrer Meinung nach dazu geführt, dass der Stellenwert der Kultur in der Verwaltung (allgemein) gestiegen ist?

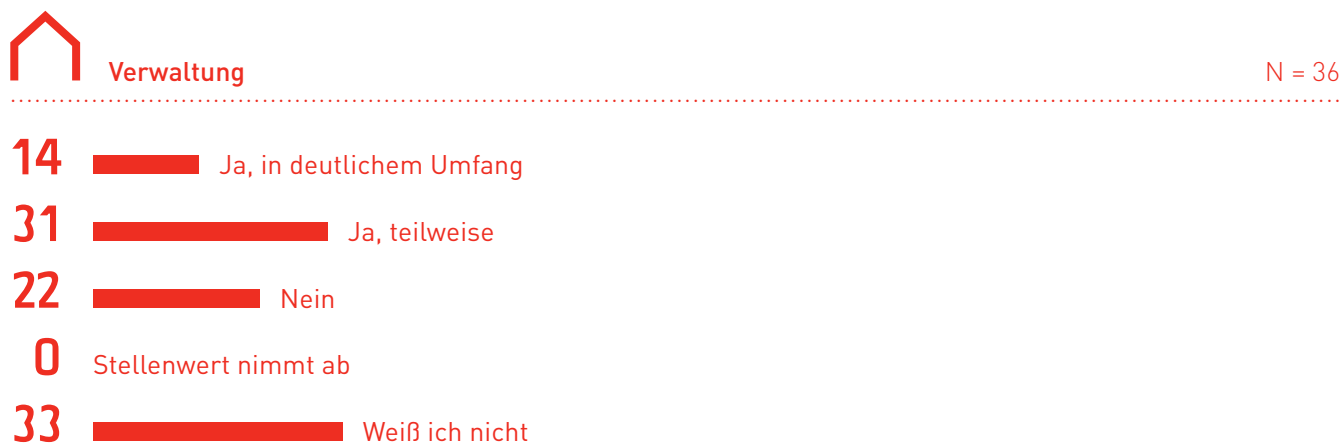


Diagramm 13

Frage: Gibt es durch die Kulturentwicklungsplanung inzwischen gemeinsame, organisationsübergreifende Maßnahmen oder Aktionen, die es vorher so nicht gab?



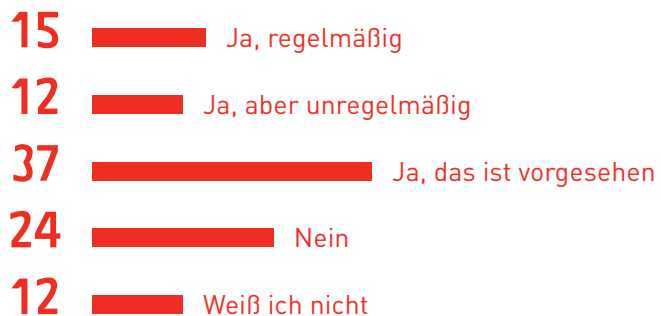
Diagramm 14

Frage: Findet in Ihrer Kommune jetzt eine Erfolgskontrolle (Evaluation) der Kulturarbeit statt?



Politik

N = 33



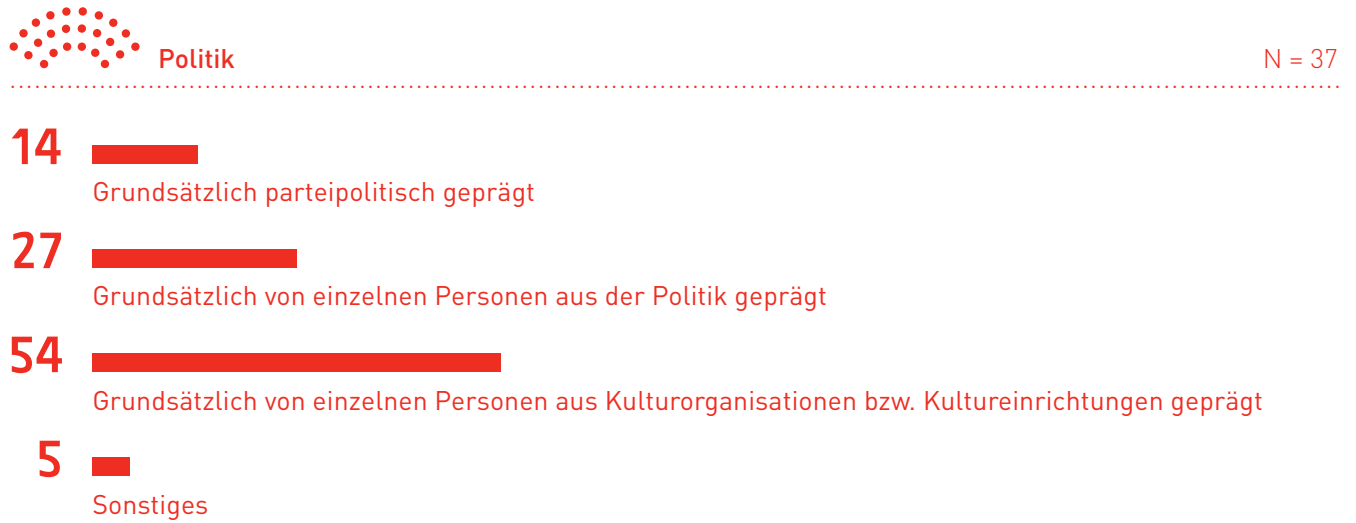
Verwaltung

N = 36



Diagramm 15

Frage: Ist die Kulturpolitik in Ihrer Kommune Ihrer Meinung nach grundsätzlich stark parteipolitisch oder eher von bestimmten Personen geprägt? (Mehrfachnennungen möglich)



„DIE ZIELGRUPPE KINDER UND JUGENDLICHE WECHSELN ALS BETEILIGTE IM GRUNDE ALLE DREI JAHRE. DAS MACHT ES SEHR SCHWER!“ *(Stadt Beckum)*

„ENORM WAR DIE VIELFALT DER ENGAGIERTEN BÜRGER! SIE HABEN SICH RESPEKTIERT, ZIELE DEFINIERT UND SICH GEGENSEITIG INFORMIERT. DAS HAT UNHEIMLICH VIEL FREUDE GEMACHT UND WAR EIN ECHTES HIGHLIGHT FÜR DIE STADT!“ *(Dr. Klaus Fehske)*

„ICH FÜHLE MICH WOHL DURCH DIE PERSÖNLICHE VERNETZUNG UND KANN MICH AUF EINE ART UND WEISE EINBRINGEN, DIE EFFIZIENT IST. DAS GIBT EIN GROSSES MASS AN SICHERHEIT.“

(Friedhelm A.)