

ARNE BIRKENSTOCK

STRATEGIE & PERSPEKTIVE FÜR DIE KULTUR IN KÖLN

ANMERKUNGEN UND STELLUNGNAHME DES KÖLNER KULTURRATES
ZU INHALT UND METHODIK BEI DER ENTWICKLUNG EINES
KULTURENTWICKLUNGSPLANS FÜR DIE STADT KÖLN

HERAUSGEGEBEN VOM KÖLNER KULTURRAT
WWW.KOELNER-KULTURRAT.DE

KÖLN, IM FEBRUAR 2008

INHALTSVERZEICHNIS

VORBEMERKUNG	03
1. VORÜBERLEGUNGEN ZU INHALT UND METHODIK DER KULTURENTWICKLUNGSPLANUNG – „JEDES KONZEPT IST NUR SO GUT, WIE DIE MENSCHEN, DIE ES UMSETZEN“	07
1.1 INHALT DER KULTURENTWICKLUNGSPLANUNG – BESTANDSAUFNAHME, ZIELSETZUNG, OPERATIONALISIERUNG UND ÜBERPRÜFUNG	08
1.1.1 DIE BESTANDSAUFNAHME	09
1.1.2 STRATEGISCHE UND OPERATIONALISIERTE ZIELE	11
1.1.3 ÜBERPRÜFUNG	12
1.2 KULTURENTWICKLUNGSPLANUNG ALS PROZESS – DER WEG IST DAS ZIEL	14
2. ANMERKUNGEN ZU BESTANDSAUFNAHME UND ERSTEM FAZIT DER KULTURVERWALTUNG FÜR EINEN KULTURENTWICKLUNGSPLAN IN KÖLN	17
2.1 ALLGEMEINE ANMERKUNGEN	17
2.2 ANMERKUNGEN ZU DEN EINZELNEN ENTWICKLUNGSFELDERN	20
2.1.1 ENTWICKLUNGSFELD „GEDÄCHTNIS DER STADT“	20
2.1.2 ENTWICKLUNGSFELD BILDENDE KUNST	20
2.1.3 ENTWICKLUNGSFELD MUSIK	21
2.1.4 ENTWICKLUNGSFELD DARSTELLEND KUNST	22
2.1.5 ENTWICKLUNGSFELD FILM UND (KÜNSTLERISCHE) MEDIEN	22
2.1.6 ENTWICKLUNGSFELD LITERATUR	23
2.3 FEHLENDE THEMEN UND FRAGESTELLUNGEN	24
3. ANMERKUNGEN ZUM VERFAHREN FÜR DIE KULTURENTWICKLUNGSPLANUNG IN KÖLN	27
3.1 ERGÄNZUNG DER BESTANDSAUFNAHME	28
3.2 EINRICHTUNG EINES PLANUNGSBÜROS UND EINER ARBEITSGRUPPE	28
3.3 EINBEZIEHUNG ALLER AKTEURE	29
3.4 WORKSHOPS ODER ROUNDTABLE-GESPRÄCHE ZU DEN EINZELNEN THEMENFELDERN	30
3.5 ZEITPLAN	31
3.6 VERABSCHIEDUNG UND ÜBERPRÜFUNG	31
LITERATURVERZEICHNIS UND LINKLISTE	32
IMPRESSUM UND INFORMATIONEN ZUM AUTOR	36

VORBEMERKUNG

Wer die Kulturpolitik in der Stadt Köln in den letzten fünfzehn bis zwanzig Jahren verfolgt hat, wird nicht nur eine gewisse Lieblosigkeit, sondern vor allem auch eine durchgängige Planlosigkeit diagnostizieren. Die einstige Kulturmetropole vom Rhein, die lebendige Theaterstadt, der fruchtbare Nährboden für eine kreative freie Szene, das weltweit beachtete Zentrum für moderne Kunst, für neue und alte Musik, für Fotografie und für Tanz wurde heruntergewirtschaftet – nicht systematisch, sondern planlos.

Der Kölner Kulturrat forderte deshalb schon 2003 in seiner Studie die Rückbesinnung auf eigene Stärken und die Ausarbeitung und Umsetzung einer kulturpolitischen Strategie. Zudem sollte alle zwei Jahre ein kulturpolitischer Bericht vorgelegt werden, in dem die Entwicklung und Positionierung der Kulturstadt Köln kritisch beleuchtet und anhand eigener Zielvorgaben gemessen wird.¹

Die Politik griff diese Forderung bald auf, SPD und CDU schrieben 2004 in ihrem Koalitionsvertrag „Köln braucht einen Kulturentwicklungsplan (Stichwort: Stärken stärken)“. Die „Erarbeitung eines solchen Planes“, so der Koalitionsvertrag weiter, soll unter aktiver Beteiligung von Künstlerinnen und Künstlern, Kulturschaffenden und interessierten Bürgern, Kunst- und Gestaltungsbeirat erarbeitet werden und Aussagen zu den städtischen Institutionen und der freien Szene enthalten.“ Damit nicht genug, die Politiker forderten gleich einen jährlichen Bericht zur Kultur: „Zur Überprüfung, Evaluierung und medialen Begleitung wird ab sofort ein jährlicher Kulturbericht vorgelegt, der zu einer breiten Diskussion im Rat der Stadt Köln führen wird.“²

Weitere zwei Jahre später, am 13.6.2006 wurde dann im Kulturausschuss der formale Beschluss gefasst, dass die Verwaltung „in enger Zusammenarbeit mit den Akteuren des Kölner Kulturlebens eine fortschreibungsfähige Bestandsaufnahme der Freien und Institutionellen Kulturszene in Köln“ erstellen solle.³ Im nächsten Schritt, so der Beschluss weiter, solle die Verwaltung auf der Grundlage der Ergebnisse dieser Bestandsaufnahme „Förderschwerpunkte in Form eines Kulturentwicklungsplans für die Jahre bis 2014“⁴ formulieren und diese dem Kulturausschuss „im 1. Quartal 2007“ vorlegen.⁵ Danach sollte dieser Entwurf mit den Beteiligten und der Politik diskutiert werden und in Form einer

¹ Vgl. Birkenstock, Arne: „Leitbild: Kunststadt – Ausgangslage und Handlungsoptionen für eine strategische Positionierung Kölns als Stadt der Künste“, Köln 2003, S.140

² „Kommunale Verantwortungsgemeinschaft für Köln – Koalitionsvertrag zwischen CDU und SPD für die Ratsperiode 2004 bis 2009“, Köln 2004, S. 34

³ „Niederschrift über die 4. Sitzung des Ausschusses für Kunst und Kultur/Museumsneubauten am 13.06.2006“, S. 16

⁴ ebenda

⁵ ebenda

entsprechenden Beschlussvorlage dem Kulturausschuss zu seiner letzten Sitzung vor der Sommerpause 2007 zur Abstimmung vorgelegt werden.⁶

Schon an diesem Beschluss fallen einige Dinge auf:

- Die Politik delegiert den Kulturentwicklungsplan komplett an die Verwaltung, macht im Vorfeld keinerlei Vorgaben zur inhaltlichen Ausrichtung der Kulturentwicklungsplanung etwa in Form bestimmter Fragestellungen oder Zielsetzungen. In dem Beschluss wird auch nicht deutlich, welche neuen Erkenntnisse sich die Politik von einer Bestandsaufnahme erhofft.
- Der Beschluss fordert für den ersten Schritt der Bestandsaufnahme eine „enge Zusammenarbeit mit den Akteuren des Kölner Kulturlebens“ ein und für den zweiten Schritt der Beschlussvorlage eine Diskussion mit „den Beteiligten und der Politik“, liefert aber keinerlei Hinweis darauf, wie eine solche Abstimmung erfolgen soll, so dass Transparenz und Partizipation gewährleistet sind.
- Es ist in dem Beschluss nicht vorgesehen, den Kulturentwicklungsplan in einem weiteren Schritt auch dem Rat der Stadt Köln vorzulegen, was eine größere politische Verbindlichkeit für die Umsetzung der darin beschriebenen Maßnahmen zur Folge haben könnte.

Genau eineinhalb Jahre später als vom Kulturausschuss beschlossen und fünf Jahre nach der Anregung durch den Kölner Kulturrat, nämlich am 15. Januar 2008 hat die Kulturverwaltung dann dem Kulturausschuss eine entsprechende Bestandsaufnahme mit ersten strategischen Überlegungen vorgelegt und diese wurde vom Kulturausschuss auch verabschiedet⁷. Jetzt ist geplant, dass die Verwaltung in Absprache mit Institutionen und Kulturschaffenden in der Stadt bis zum 10. Juni einen Kulturentwicklungsplan erarbeitet, damit dieser vom Kulturausschuss und möglichst auch vom Rat der Stadt diskutiert, ergänzt und auch beschlossen werden kann.

Der Kölner Kulturrat hat immer angeboten dieses Vorhaben zu unterstützen, ist auch heute noch der Überzeugung, dass eine kulturpolitische Strategie für diese Stadt dringend notwendig ist und dass ein Kulturentwicklungsplan dazu das geeignete Medium sein kann. Der Kölner Kulturrat hält dabei nicht nur das Ergebnis, also den ausformulierten und beschlossenen Kulturentwicklungsplan selbst, sondern auch den Diskussions- und Meinungsbildungsprozess, der zu diesem Ergebnis führt, für ausgesprochen wichtig. Ein Kulturentwicklungsplan ist immer nur so gut wie der Prozess, in dem er entstanden ist und in dem er nach Fertigstellung überprüft, verändert und umgesetzt wird. Gerade bei der Kulturentwicklungsplanung gilt: Der Weg ist das Ziel!

⁶ Vgl. ebenda

⁷ „Bestandsaufnahme und erstes Fazit zum Kulturentwicklungsplan“ Vorlage-Nr. 5357/2007 der Kulturverwaltung für die Sitzung vom 15.1.2007 des Ausschusses für Kunst und Kultur im Rat der Stadt Köln

Für den jetzt begonnenen Prozess aber, sieht der Kölner Kulturrat erhebliche Probleme:

- Der Zeitplan ist unrealistisch, bis zum 10. Juni ist es kaum machbar, eine qualifizierte und konsensfähige Beschlussvorlage zu erarbeiten,
- Die von der Kulturverwaltung vorgelegte Bestandsaufnahme ist an wesentlichen Stellen unvollständig,
- Der eingeschlagene Prozess ist überhaupt nicht transparent, es bleibt unklar welche Akteure der Kölner Kulturszene in welcher Form darin einbezogen werden,
- Die Partizipation der Kulturszene selbst, aber auch der Bürgerschaft, Wirtschaft, Bildungseinrichtungen, Medienlandschaft und anderer ist nicht bzw. nur unzureichend gewährleistet.

Das ist schade, denn der Meinungsbildungsprozess auf dem Weg zu einem Kulturentwicklungsplan ist zwar zäh, aber er könnte für die Kulturstadt Köln eine große Chance sein. Dies jedoch nur wenn er sorgfältig und unter Einbeziehung möglichst vieler Akteure beschritten wird. Daher ist es sinnvoll, den Kulturentwicklungsplan in Ruhe zu erarbeiten und gut zu durchdenken, welche Funktion dieser für die Stadt haben kann, wie man Bürger und Kulturschaffende an seiner Ausarbeitung beteiligt und wie man seine Umsetzung dauerhaft prüft und verfolgt.

Mit den vorliegenden Anmerkungen möchte der Kölner Kulturrat diesen Diskussionsprozess nicht vorwegnehmen, sondern einige Aspekte dazu beisteuern. Immerhin haben zahlreiche Kommunen seit den siebziger Jahren ihre guten und schlechten Erfahrungen mit Kulturentwicklungsplanungen gemacht und es wäre dumm, nicht von diesen Erfahrungen zu profitieren.

Niemand kann glücklich sein mit dem jetzt geplanten „Eilverfahren“, zu dem es aber angesichts des näher rückenden Wahlkampfes und angesichts des lang andauernden kulturpolitischen Strategiedefizits in dieser Stadt keine Alternative zu geben scheint. Die Anmerkungen und Anregungen zu Vorgehen und Inhalt sind ausdrücklich konstruktiv gemeint und sollen dazu beitragen, dass der Kulturentwicklungsplan für Köln nachhaltig wirken kann und von vielen Schultern mitgetragen wird. Es wird sich zeigen, ob dies in nur wenigen Monaten geschafft werden kann.

Das Papier enthält im ersten Teil kurz und zusammenfassend einige allgemeine Überlegungen zu den Inhalten eines Kulturentwicklungsplans und zum Vorgehen bei der Erarbeitung einer solchen Strategie. Diese basieren vor allem auf Erfahrungen, die mit der Erarbeitung kulturpolitischer Strategiepapiere seit den siebziger Jahren in anderen Kommunen gemacht worden sind. Der zweite Teil widmet sich der vorliegenden Bestandsaufnahme der Verwaltung und den darin angerissenen Entwicklungsnotwendigkeiten und zeitlichen Prioritäten. Hier werden einige kritische

Punkte angemerkt, sowie inhaltliche Ergänzungsvorschläge für weitere Fragestellungen und Themen gemacht. Ein dritter Teil befasst sich mit dem für Köln geplanten Prozess und macht Vorschläge, wie dieses trotz des so kurzfristigen Zeitplans verbessert und ergänzt werden könnte. Im vierten Kapitel werden schließlich ergänzend zur Vorlage der Kulturverwaltung einige Punkte und Fragestellungen benannt, die unbedingt Eingang in einen Kulturentwicklungsplan finden müssten.

Alle diese Anmerkungen sind konstruktiv gemeint. Der Kölner Kulturrat fordert seit langem einen Kulturentwicklungsplan für diese Stadt und ist bereit, die Arbeit daran zu unterstützen. Wir glauben aber auch, dass dieser Prozess zu wichtig ist, um ihn in einem überhasteten Schnellverfahren und im Rahmen eines Verwaltungsaktes nebenher zu erledigen. Politik, Verwaltung, Bürgerschaft und Kulturszene in dieser Stadt müssen die nächsten Monate nutzen, um gemeinsam intensiv und konstruktiv an einer kulturpolitischen Strategie für Köln zu arbeiten!

1. VORÜBERLEGUNGEN ZU INHALT UND METHODIK DER KULTURENTWICKLUNGSPLANUNG - „JEDES KONZEPT IST NUR SO GUT, WIE DIE MENSCHEN, DIE ES UMSETZEN“

Kulturentwicklungsplänen, so wie sie heute für viele Städte und Regionen konzipiert werden, liegen drei Phasen kultureller Planungsansätze zu Grunde⁸. Bereits Ende der 60er Jahre bekamen kulturelle Planungen als Teil von städtischen Entwicklungsplanungen erstmals einen eigenständigen Stellenwert. Damals ging es vor allem darum, Kulturplanung als Mittel der Veränderung einzusetzen, um eine „Neue Kulturpolitik“ zu etablieren. Als eine der ersten deutschen Städte entwickelte die Stadt Göttingen einen Ansatz kultureller Planung. Den ersten vollständigen Kulturentwicklungsplan legte aber im Jahr 1979 die Stadt Osnabrück vor und setzte damit Maßstäbe, die bis in die 90er Jahre hinein galten. Dieser Plan legte sehr viel Wert auf die Entwicklungsprozesse in der Kultur und schuf den Grundstein dafür, dass dem Prozesscharakter einer kulturellen Planung fortan eine große Bedeutung zugemessen wurde. „Jedes Konzept ist nur so gut, wie die Menschen, die es umsetzen“, heißt es im Kulturkonzept der Stadt Freiburg⁹. Eine Kulturentwicklungsplanung, die sich alleine auf theoretische Planungen stützt, die am Schreibtisch entstehen und nicht in unmittelbarem Austausch mit der Kulturszene der Stadt, ist von Anfang an zum Scheitern verurteilt. Dieses Wissen ist so alt, wie die kulturelle Planung an sich. Auf den Prozess, die Entwicklung und das Engagement der Menschen, die an einem Kulturentwicklungsplan beteiligt sind, kommt es an. Das ist die Basis, auf der ein fruchtbarer und realistischer Plan entstehen kann, der nicht nach ein paar Monaten ergebnislos in den

Die Begriffe Kultur und Planung sind, seit sie im Doppelpack daher kommen, mit Spannung verbunden und in kulturpolitischen Diskussionen wird häufig ins Feld geführt, dass sie sich so gut wie ausschließen¹⁰. Denn Kultur entwickelt sich eigenständig und ist unberechenbar. Der Wille, sie zu planen, ist deshalb mit äußerster Bedachtsamkeit immer wieder zu hinterfragen. Der Prozesscharakter einer Kulturplanung muss zu jedem Zeitpunkt gewährleistet sein.

Dies sollte man im Kopf haben, wenn man sich mit aktuellen Kulturentwicklungsplänen beschäftigt. Und man sollte berücksichtigen, dass es keine allgemeingültige „Theorie kultureller Planungen“ gibt, denn die praktische Erstellung von Kulturentwicklungsplänen ist von individuellen Vorgehensweisen geprägt. Deshalb ist es wichtig, sich nicht auf eine

⁸ Morr, Markus. *Verplante Kultur*. Essen: Klartext Verlag, 1999.

⁹ http://www.kupoge.de/pdf/kumi118/kumi118_o6-o7.pdf

¹⁰ <http://www.fes.de/fulltext/kommunalpolitik/00197002.htm#E1oE1>

Generalisierung aller Planungsansätze zu verlassen, denn das wird dem Gesamtkomplex nicht mehr gerecht. Vielmehr sollte man vor allem *konkrete* Ziele formulieren und durch die Individualität der kulturellen Planungen die Kulturarbeit insgesamt mehr in den Mittelpunkt des öffentlichen Interesses rücken.

1.1 INHALT DER KULTURENTWICKLUNGSPLANUNG – BESTANDSAUFNAHME, ZIELSETZUNG, OPERATIONALISIERUNG UND ÜBERPRÜFUNG

Was ist ein Kulturentwicklungsplan und welche inhaltlichen Anforderungen muss er erfüllen? Vereinfacht formuliert ist ein Kulturentwicklungsplan eine Strategie für die kulturpolitischen Akteure in einer Stadt. Wie in jeder Strategie muss zunächst der Status Quo, also die Ausgangslage, beschrieben werden, was in der Kulturentwicklungsplanung zumeist in Form einer Bestandsaufnahme geschieht. Ausgehend von der Bestandsaufnahme werden dann Ziele formuliert, die letztlich beschreiben, wie man sich eine Ausgangslage in der Zukunft vorstellt und wünscht. Die eigentliche Strategie besteht dann in einem Maßnahmenkatalog, der vorgibt, wie man von der aktuellen Ausgangslage zu der in Form von Zielen formulierten künftigen Ausgangslage gelangen will.

Dass dieser vermeintlich simple Dreisprung aus Bestandsaufnahme, Zielvereinbarung und strategischem Maßnahmenkatalog sehr komplex ist, wird deutlich, wenn man sich eine etwas genauere Definition für einen Kulturentwicklungsplan anschaut:

Ein Kulturentwicklungsplan sollte möglichst:

1. die kulturelle Situation, die Ziele und den Stand der kommunalen Kulturarbeit beschreiben,
2. die Ziele, nach denen sich die Entwicklungsbedingungen und –schritte der Kulturarbeit innerhalb einer Kommune für einen Zeitraum von fünf bis zehn Jahren vollziehen sollen, formulieren,
3. eine planerische Grundlage für die Entwicklung und Förderung eines vielfältigen Lebens in der Kommune sein,
4. Maßnahmen, Projekten und Programmen vernetzter Kulturarbeit vorschlagen und beschreiben,
5. Personal-, Sach- und Investitionskosten für die unterschiedlichen Entwicklungsphasen, ggf. in mehreren Alternativen berechnen,
6. Einen Zeitplan für die Finanzierung und die Verwirklichung der kulturellen Prozesse und Einzelvorhaben beschreiben.¹¹

¹¹ <http://www.fes.de/fulltext/kommunalpolitik/00197002.htm#E1oE1>

Während sich der erste Punkt vor allem auf die Bestandsaufnahme bezieht und der zweite Punkt auf die strategischen Ziele, geht es im dritten und vierten Punkt um den Kern des Kulturentwicklungsplans, um die eigentliche Strategie zur Umsetzung der Ziele. Klar wird jedenfalls, dass es bei einem Kulturentwicklungsplan nicht um eine wolkige Wunschliste gehen kann, sondern um eine sehr konkrete und umsetzbare Planungsgrundlage, verbunden mit ebenso konkreten Maßnahmen für alle kulturpolitischen Akteure einer Stadt. Grundlage dafür ist zunächst einmal eine umfassende Beschreibung der Ausgangslage, eine realistische Bestandsaufnahme.

1.1.1 BESTANDSAUFNAHME

Eine gründliche Bestandsaufnahme ist Grundvoraussetzung für eine gelungene Kulturplanung, denn sie ist die Basis auf der alles Weitere entschieden wird. Neben einer umfangreichen Erhebung unter Institutionen und Kulturschaffenden, muss für eine solche Bestandsaufnahme eine realistische Beschreibung der Rahmenbedingungen für Kunst und Kultur erarbeitet werden, zu der auch Institutionen außerhalb der Kulturszene befragt werden sollten. Drittens wird es sich gerade in einer Stadt wie Köln immer lohnen die Binnensicht auf das kulturelle Leben durch Einschätzungen von Außen zu ergänzen. Im Optimalfall wird ein „Kulturhandbuch“ erstellt, das den Informationsfluss in die Öffentlichkeit verbessert und für jeden zugänglich ist. Eine Bestandsaufnahme enthält außerdem eine Beschreibung der Rahmenbedingungen unter denen die Einrichtungen und Kulturschaffenden arbeiten.

Der Fragebogen für eine gewissenhafte Bestandsaufnahme sollte weit mehr erheben, als nur die reinen Daten und Zahlen. In einem ersten Teil müssen detaillierte Informationen zu der jeweiligen Institution selbst abgefragt werden. Zu einer solchen Selbstbeschreibung gehört auch die Frage nach selbst gesteckten Zielen und der Zielerreichung. Abgefragt werden sollte auch eine Selbsteinschätzung über Relevanz und Einmaligkeit des eigenen Angebotes. Wichtig ist auch zu erfahren, wie hoch der Vernetzungsgrad der befragten Institute ist und wo es noch brachliegende Vernetzungspotentiale gibt. Weiter sollte in der Bestandsaufnahme Querschnittsthemen wie „Kulturelle Bildung“, „Integration“ und „Regionale Kooperation“ abgefragt werden, um herauszufinden, welche Institute in diesen Bereichen schon tätig sind, wo es Potential für weitere Projekte gibt und welche Rahmenbedingungen die Beschäftigung mit den erwünschten Querschnittsthemen begünstigen können.

Die Bestandsaufnahme ist mit einem hohen Arbeitsaufwand verbunden: Fragebögen und Gesprächsleitfäden müssen entwickelt werden, vorhandenes Datenmaterial muss ausgewertet und aktualisiert werden, Umfragen und Expertengespräche müssen durchgeführt und analysiert werden. Es ist daher wichtig, schon in dieser Phase nicht nur

den Status Quo, sondern bereits strategische Überlegungen und Zielvorstellungen der kulturellen Akteure einer Stadt aufzunehmen. So werden auch diese gleich zu Beginn in die Kulturentwicklungsplanung einbezogen und man spart sich weitere, ebenso aufwändige Erhebungen in der Zielvereinbarungs- und in der Strategiefindungsphase¹².

Die *Bestandsaufnahme* sollte daher nicht nur eine *Selbstbeschreibung* und eigene *Ziele* der verschiedenen Einrichtungen und Initiativen enthalten, sondern auch deren *Erwartungen an einen Kulturentwicklungsplan*, sowie Wünsche zur Gestaltung des Prozesses. Untersucht werden muss auch die Einschätzung der Kulturschaffenden zur kulturellen Situation in der Stadt insgesamt: Wo werden Stärken und Schwächen gesehen, welche Bereiche könnten oder sollten nach Einschätzung der Kulturschaffenden selbst eine Leuchtturmfunktion erfüllen und welche eher nicht?

Wichtig ist es auch, die Akteure und Institutionen der Kulturszene nach dem Grad ihrer *Vernetzung*, nach vorhandenen und noch möglichen *Kooperationen* zu befragen. Wo sieht eine Institution ihr Alleinstellungsmerkmal? Welche anderen Institutionen haben vielleicht ähnliche Alleinstellungsmerkmale, wo gibt es Überschneidungen? Werden diese für Kooperation und Zusammenarbeit genutzt? Wo findet Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Einrichtungen und Initiativen statt und wo nicht? Wo gibt es überhaupt Vernetzungspotential, warum wird dies mancherorts nicht ausgeschöpft?

Über die Ergebnisse einer solchen Erhebung hinaus sollte die Bestandsaufnahme auch auf die *Rahmenbedingungen* eingehen, unter denen sich das kulturelle Leben in der Stadt abspielt. Welche finanziellen Mittel stehen zur Verfügung, wie ist die Stadt regional verortet, welche demographischen Entwicklungen zeichnen sich ab? Dabei geht es nicht nur um die aktuellen, sondern – soweit prognostizierbar – auch um die künftigen Rahmenbedingungen für Kunst und Kultur in der jeweiligen Kommune. Wichtig bei deren Beschreibung ist es auch, möglichst genau zu definieren, welche dieser Rahmenbedingungen von wem beeinflussbar sind und welche nicht.

Weitere Erhebungen sollten sich an Adressaten wenden, die zwar nicht selbst im kulturellen Bereich tätig sind, aber ein wirtschaftliches Interesse am kulturellen Angebot einer Stadt haben, etwa Unternehmen und Institutionen aus den Bereichen *Bildung, Medien, Verkehr, Gastronomie und Tourismus*. Auch Unternehmen, Institutionen und Initiativen, die die kulturellen Aktivitäten einer Stadt aus verschiedenen Gründen mit privaten Mitteln als Sponsor, Mäzen oder Förderverein unterstützen, müssen befragt werden.

¹² Natürlich müssen die befragten Akteure auch in den weiteren Prozess der Kulturentwicklungsplanung intensiv mit einbezogen werden

Da das Selbstbild der Kölner bisweilen zur Beschönigung tendiert, wäre es außerdem sinnvoll, auch Außenstehende zu potentiellen kulturellen Leuchttürmen in der Stadt zu befragen. Im Rahmen einer Umfrage unter überregional tätigen Kulturjournalisten könnte z.B. erhoben werden, welche Sparten und Institutionen diese aktuell oder potentiell als Leuchttürme mit überregionaler Strahlkraft in der Stadt Köln sehen würden.

1.1.2 STRATEGISCHE UND OPERATIONALISIERTE ZIELE

Ziele müssen zugleich ambitioniert, realistisch und konkret formuliert sein. Außerdem müssen sie so formuliert werden, dass sich daraus Schwerpunktsetzungen ergeben. Die Evaluation und Einordnung bestimmter Sparten und Institutionen folgt ja nicht nur objektiven Kriterien, sondern eben auch der Frage, welche Prioritäten eine Stadt eigentlich setzen will, wo überregional gegläntzt werden soll und wo es um die Sicherstellung einer Grundversorgung geht. Es muss daher auch eine *Hierarchie der Ziele* geben. Wichtig ist außerdem, dass keine unverbindlichen Zielkataloge zusammengestellt werden, sondern dass die handelnden Akteure sich auf möglichst *verbindliche Zielvereinbarungen* einigen.

Grundsätzlich unterscheiden sollte man *strategische* und *operationalisierte* Ziele. Während strategische Ziele langfristigen und übergeordneten Charakter haben, versteht man unter operationalisierten Zielen konkrete Handlungsanweisungen. Strategische Ziele beantworten die Frage „Was wollen wir erreichen?“, während es bei den operationalisierten Zielen eher um die Frage „Wie wollen wir das erreichen?“ geht.¹³ Durch diese Unterscheidung in übergeordnete (strategische) und untergeordnete (operationalisierte) Zielen alleine ist noch keine Priorität vorgegeben. Auch auf der Ebene der strategischen Ziele, können unterschiedliche Ziele nebeneinander stehen, die im Weiteren einer wohlüberlegten Ordnung bedürfen.

In der Regel haben alle Ziele kulturpolitischer Planung gemeinsam,

- dass sie zukunftsgerichtet sind
- dass sie einen zu erreichenden Wunschzustand darstellen
- dass sie Verbesserung implizieren
- dass sie eine Selbstverpflichtung zur Zielerreichung darstellen
- dass sie auf den spezifischen Planungsraum zugeschnitten sind
- dass sie dabei helfen, kulturpolitische Planungen transparenter zu machen
- dass sie ausformuliert werden und öffentlich zu Diskussion stehen

¹³ Richter, Reinhart. „Wirtschaftlichkeit und Planung in der Kulturarbeit“, in: *Handbuch KulturManagement. Die Kunst, Kultur zu managen*. Düsseldorf: Raabe Verlag, Kapitel C, S. 1-16

Für den Prozess einer Kulturentwicklungsplanung ergeben sich daraus verschiedene Fragestellungen. So müssen *Kriterien* gefunden werden, an denen die einmal vereinbarten Ziele und das *Erreichen oder Nichterreichen dieser Ziele* gemessen werden können. Bei der Formulierung der Ziele selbst, muss immer auch die Frage nach der Machbarkeit gestellt werden: Die formulierten Ziele sollten anhand der in der Bestandsaufnahme beschriebenen Ausgangslage überprüft werden, in dem Sinne dass man fragt, ob das Potential zum Erreichen des Ziels in der kulturellen Landschaft überhaupt vorhanden ist und zweitens überlegt, ob die für die Zielerreichung notwendigen Rahmenbedingungen entsprechend aussehen oder entsprechend verändert werden können.

Sehr genau muss außerdem betrachtet werden, welche *Personen und Institutionen* für die Umsetzung verantwortlich sein werden. Je enger mit diesem Personenkreis bei der Formulierung der Ziele zusammengearbeitet wird, umso höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass die Ziele des Kulturentwicklungsplans auch wirklich umgesetzt werden. Die strategischen Ziele werden auf Basis der Bestandsaufnahme formuliert und zunächst auch anhand der darin beschriebenen Ausgangslage überprüft.

Die operationalisierten Ziele bilden den operativen Kern des Kulturentwicklungsplan, sie werden aus Bestandsaufnahme und strategischen Zielen abgeleitet und beschreiben den Weg von der bestehenden Ausgangslage zu der gewünschten Ausgangslage in der Zukunft. Die operationalisierten Ziele müssen sehr konkrete Schritte und Maßnahme beinhalten und benennen, wer wann für die Umsetzung verantwortlich ist. Sie benennen nicht nur Maßnahmen für bestimmte Sparten und Institutionen, sondern auch solche, die die Rahmenbedingungen insgesamt – soweit steuerbar – verändern, etwa finanzieller Art. Zur Formulierung der operationalisierten Ziele gehört unbedingt auch ein realistischer Zeitplan, der vorgibt, wann welche Maßnahmen durchgeführt werden sollen.

Damit der in dieser Strategie vorgegebene Weg auch besritten wird, muss diese sehr genau mit den verantwortlich Handelnden und auch mit den Betroffenen abgestimmt und diskutiert werden. Sonst bleibt ein Kulturentwicklungsplan Makulatur.

1.1.3 ÜBERPRÜFUNG

Ist der Kulturentwicklungsplan mit den oben beschriebenen Elementen einmal erstellt und verabschiedet, ist die Arbeit daran noch lange nicht zu Ende. Die Kulturszene einer Stadt ist zu dynamisch und heterogen, die Interessen der handelnden Akteure zu gegensätzlich, als dass davon auszugehen wäre, dass ein einmal erstellter Kulturentwicklungsplan nun unverändert Wort für Wort umgesetzt werden könnte. Ein Kulturentwicklungsplan ist ein dynamisches Werk: Einerseits müssen die verantwortlich Handelnden regelmäßig daran erinnert werden, auf welche Ziele und Maßnahmen sie

sich im Kulturentwicklungsplan geeinigt haben, andererseits müssen vor allem die operationalisierten Ziele mit der Zeit aktuellen Entwicklungen, veränderten Rahmenbedingungen usw. angepasst werden.

Es ist daher notwendig, den Kulturentwicklungsplan regelmäßig mit der Realität abzugleichen und aus dem Ergebnis dieses Abgleichs entsprechende Konsequenzen zu ziehen. Ein Mittel dazu kann ein jährlicher Kulturbericht sein, der öffentlich diskutiert wird. Aus diesem regelmäßigen Abgleich zwischen Anspruch des Kulturentwicklungsplans und Wirklichkeit aktueller Kulturpolitik sollten dann auch bewusst Konsequenzen gezogen werden. Dort wo vereinbarte Maßnahmen nicht im angestrebten Zeitrahmen umgesetzt wurden, muss untersucht werden, warum das so ist. Haben sich Rahmenbedingungen derart verändert, dass eine Umsetzung nicht mehr möglich ist oder fehlt es am konsequenten Handeln der Verantwortlichen?

Damit diese Frage ehrlich beantwortet wird, sollte der jährliche Kulturbericht nicht von den handelnden Akteuren, also Politik oder Verwaltung selbst, sondern von einem externen Moderator verfasst werden. Dieser sollte gewissermaßen als Anwalt des Kulturentwicklungsplans regelmäßig einfordern, dass die vereinbarten Maßnahmen auch umgesetzt werden.

Ein solcher Moderator wird weder Politik noch Verwaltung noch die Kulturszene selbst zur Umsetzung bestimmter Maßnahmen zwingen können, aber er kann dafür sorgen, dass die Ziele des Kulturentwicklungsplans nicht schweigend zu Grabe getragen werden, sondern dass die Streichung vereinbarter Ziele aus dem Kulturentwicklungsplan bewusst und unter Einbeziehung der Öffentlichkeit erfolgt. Öffentlichkeit und der regelmäßige analytische Abgleich von Anspruch und Wirklichkeit können maßgeblich dazu beitragen, dass ein Kulturentwicklungsplan nicht blanke Theorie bleibt, sondern an entscheidenden Stellen auch umgesetzt wird. Ziel ist einer solchen Überprüfung ist nicht, dass der Kulturentwicklungsplan auf Jahre hinaus einziger Maßstab kulturpolitischen Handelns ist, sondern dass die mit der Zeit notwendigen Korrekturen und Änderungen bewusst und begründet erfolgen.

Ein regelmäßiger Kulturbericht, der öffentlich diskutiert wird, trägt außerdem dazu bei, dass Politik, Verwaltung, Kulturschaffende, Wirtschaft und Bürgerschaft dauerhaft im Dialog über die richtige kulturpolitische Strategie einer Kommune bleiben. Dieser Prozess sollte im Idealfall unbefristet und dauerhaft installiert werden, mindestens über den der zeitlichen Horizont, der im Kulturentwicklungsplan selbst vorgegeben wurde.

1.2 KULTURENTWICKLUNGSPLANUNG ALS PROZESS – DER WEG IST DAS ZIEL

Die Erarbeitung eines Kulturentwicklungsplans ist aufwändig und komplex. Mindestens genauso komplex wie die inhaltlichen Anforderungen an einen Kulturentwicklungsplan ist der dafür notwendige Entstehungsprozess, vor allem wenn Politik, Verwaltung, Bürgerschaft und natürlich die Kulturschaffenden selbst diese Aufgabe gemeinsam wahrnehmen sollen. Denn nur dann hat der Kulturentwicklungsplan auch die Chance, angenommen und zumindest teilweise umgesetzt zu werden. Ein nur von Experten verordneter Masterplan ist ebenso wenig zielführend wie ein unverbindlich und wohlfeil formuliertes Allgemeingut, wie in Köln schon im Leitbild-Prozess des Oberbürgermeisters zusammengetragen haben.¹⁴

Die Einbeziehung der Akteure aus Kunst und Kultur, Politik, Verwaltung, Wirtschaft und Bürgerschaft ist manchmal zäh und nicht immer effizient im Sinne einer raschen Fertigstellung des Kulturentwicklungsplans. In Köln sind die Vertreter einzelner Sparten untereinander zum Teil zerstritten, es gibt einen harten Konkurrenzkampf um die wenigen zur Verfügung stehenden Mittel und mancher vermutet hinter jeder konzeptionellen kulturpolitischen Überlegung vor allem den Versuch, die geringen vorhandenen Ressourcen weiter zu kürzen. Im schlimmsten Fall führt eine breite öffentliche Diskussion schon in der Entstehungsphase eines Kulturentwicklungsplans dazu, dass jede konkrete Zielvorgabe zerredet wird, so dass am Ende ein relativ unverbindliches, wenig konkretes und damit folgenloses Papier dabei herauskommt. In dieser Hinsicht hat Köln viele traurige Erfahrungen hinter sich.

Die Einbeziehung aller Akteure bietet aber auch Vorteile und Chancen. Die Chancen einer Umsetzung wichtiger Maßnahmen des Kulturentwicklungsplans wird erhöht, außerdem wird ein Dialog und Diskussionsprozess über die richtige kulturpolitische Strategie einer Stadt gestartet und möglichst dauerhaft installiert. Denn der Diskussionsprozess ist auch dann nicht zu Ende, wenn der Kulturentwicklungsplan vorliegt. Dann ist eine regelmäßige Überprüfung sowohl der Ziele als auch der zur Zielerreichung vorgesehenen Strategie notwendig wie im vorhergehenden Kapitel beschrieben.

Im Idealfall findet man für die Erarbeitung des Kulturentwicklungsplans eine *methodische Kombination, die die Akquise von Expertenwissen mit partizipativen Elementen kombiniert*. Beide Elemente spielen eine entscheidende Rolle im strategischen Diskussionsprozess um einen Kulturentwicklungsplan.

¹⁴ „Leitbild Köln 2020“ – kann im Internet unter <http://www.stadt-koeln.de/imperia/md/content/pdfdateien/aktionen-stadtinitiativ/leitbild/15.pdf> heruntergeladen werden.

Im *Idealfall* findet ein solcher Prozess in den folgenden zehn Phasen statt¹⁵:

1. Zuallererst geht es darum, die Idee eines Kulturentwicklungsplans konkret zu erfassen und zu bestimmen, welche Menschen, Institutionen und Ämter mit Vorbereitung der Planung betraut werden. Dazu ist es auch nötig, einen Überblick über verschiedene Planungstypen zu bekommen, die für den eigenen Prozess in Frage kommen.
2. Auch die zweite Phase schafft eine wichtige Grundlage für das weitere kulturpolitische Vorgehen, indem sie sich vor allem den Fragen nach den Aufgaben der Planung, den Zielgruppen, dem Zeitraum und den Akteuren widmet. Hier müssen Zuständigkeiten geklärt werden und die ganze äußere Form der Planung bekommt ein Gerüst, von dem aus im weiteren Prozess immer wieder der Gesamtkontext überprüft werden kann. Diese zweite Phase hat wegweisende Bedeutung.
3. Die dritte Phase arbeitet bereits mit einem groben Konzept, das zur Diskussion gestellt wird und die Bestandsaufnahme vorbereitet, mit der man nun beginnt. Es geht also darum, in die Kulturszene einzutauchen und für die nötigen sorgfältigen Erhebungen mit den Kulturschaffenden und Experten selbst ins Gespräch zu kommen.
4. Die vierte Phase widmet sich der qualifizierten Auswertung und Analyse der Fragebogenaktionen und Gespräche, die im Laufe der Bestandsaufnahme gesammelt wurden. Eine Differenzierung, beispielsweise nach Standorten, könnte von Nutzen sein. In dieser Phase werden auch erste Stärken und Schwächen für den weiteren Weg der kulturellen Planung deutlich.
5. Viele Abstimmungen und Besprechungen der Ergebnisse sind in der nun folgenden fünften Phase notwendig, um dafür Sorge zu tragen, dass die vielen gesammelten Informationen in ihrer Flut nicht die Ergebnisse zu verwässern und um eine fundierte Informationsgrundlage für das Verfassen des Kulturentwicklungsplans zu schaffen, mit der sich die Planer in der sechsten Phase befassen.
6. Wieder bedarf dieser womöglich langwierige Prozess neben der Ausformulierung einer kontinuierlichen Abstimmung aller Beteiligten, um letztendlich eine aussagekräftige und gut durchdachte Planung vorliegen zu haben und um die realen Umsetzungsmöglichkeiten der gefundenen Leitziele zu sichern.
7. In der siebten Phase wird der fertige Plan zur öffentlichen Diskussion gestellt und eventuelle Änderungen müssen daraufhin in die Planung einfließen. Mögliche Schwachstellen sollten noch einmal überprüft werden, ohne dem Plan ihren Reiz durch „Weichspülung“ zu nehmen.

¹⁵ Morr, Markus. *Verplante Kultur*. Essen: Klartext Verlag, 1999.

8. Diese Überarbeitung ist die achte Phase der Planung, an die sich nach langer Theorie schließlich die Umsetzung anschließt.
9. In Phase neun geht es um die praktische Umsetzung alles Besprochenen und Geschriebenen. Hiermit endet die „Planung“ nicht. Sie muss auch während der Umsetzung fortgeschrieben werden, auf Entwicklungen reagieren und immer wieder die ursprünglichen Ziele überprüfen, um letztendlich die Früchte der guten Vorbereitung ernten zu können.
10. Fortschreibung und Überarbeitung des Kulturentwicklungsplans bilden die zehnte Phase des Prozesses, die wie oben erläutert, möglichst dauerhaft als regelmäßige Überprüfung des Kulturentwicklungsplans und Fortschreibung des Diskussionsprozesses installiert werden sollte.

Dies ist wohlgerneht der Idealfall und der ist in der Realität selten anzutreffen. Die zur Verfügung stehende Zeit, die zur Verfügung stehenden personellen und finanziellen Ressourcen sind limitiert. Abstriche und die Zusammenfassung einzelner Phasen sind daher unvermeidlich. Trotzdem sollte man dieses Idealbild vor Augen haben, um ein möglichst hohes Maß an Transparenz, Partizipation und Kompetenz in das Ringen um eine intelligente, realistische und ambitionierte kulturpolitische Strategie einfließen zu lassen. Je näher man diesem Idealbild kommt, umso eher wird gewährleistet sein, dass die Kulturentwicklungsplanung und der Prozess bei der sie entstanden ist, im besten Sinne Folgen haben wird für die Stadt.

2. ANMERKUNGEN ZU BESTANDSAUFNAHME UND ERSTEM FAZIT DER KULTURVERWALTUNG FÜR EINEN KULTURENTWICKLUNGSPLAN IN KÖLN

2.1 ALLGEMEINE ANMERKUNGEN

Die Kulturverwaltung hat dem Ausschuss für Kunst und Kultur des Rates der Stadt Köln am 15. Januar 2008 eine Bestandsaufnahme und ein erstes Fazit zum Kulturentwicklungsplan vorgelegt, den dieser nach erstaunlich kurzer Diskussion auch verabschiedet hat. Diese Vorlage ging auch an zahlreiche Kulturinstitutionen und ihre Netzwerke in der Stadt mit der ausdrücklichen Bitte, die Vorlage zu kommentieren und zu ergänzen. Auf Verwaltungsseite wird der Entwurfscharakter der Vorlage betont und darauf hingewiesen, dass diese nicht mehr und nicht weniger als eine Diskussionsgrundlage für den weiteren Prozess darstellt. Die Vorlage gliedert sich in zwei Teile: Im ersten Teil wird eine Bestandsaufnahme für den Kulturbereich in Köln vorgenommen, ein zweiter Teil zieht ein erstes Fazit und benennt – aufgegliedert nach sieben Entwicklungsfeldern – verschiedene Entwicklungsnotwendigkeiten als mögliche Elemente eines Kulturentwicklungsplans. Diese Entwicklungsnotwendigkeiten wurden von der Verwaltung mit Prioritäten von eins bis drei beziffert, wobei diese Prioritätensetzung wohl nur zeitlich zu verstehen ist.

Die Bestandsaufnahme der Kulturverwaltung weist im Abschnitt „Grundsätzliches“ auf bedeutende Mängel und den dringenden Handlungsbedarf in vielen Bereichen hin, vor allem im Bereich „Kulturfinanzierung“ und bauliche Infrastruktur. Gleichzeitig werden die enormen Potentiale hervorgehoben, über die die Kunststadt Köln in verschiedenen Sparten und Bereichen verfügt.

Es fällt allerdings auf, dass sich die Bestandsaufnahme vor allem als quantitative Erhebung versteht und strategische Vorüberlegungen der befragten Akteure, sofern diese überhaupt abgefragt wurden, nicht wiedergibt. Einschätzungen zum Stärken-Schwächen-Profil der Stadt, zu Vernetzungsgrad und –Potential der jeweiligen Institutionen finden sich nicht. Offenbar wurden für diese Bestandsaufnahme bei den Institutionen und Initiativen nicht deren Zielvorstellungen abgefragt und auch nicht, woran das Erreichen dieser Ziele scheitert. Ebenfalls keinerlei Informationen erhalten wir zu der Frage, wie gut die Kommunikation zwischen Stadt und Kulturszene funktioniert. Wir erfahren auch nicht, welche Forderungen die Kulturinstitute dieser Stadt selbst an einen Kulturentwicklungsplan haben und wie sie sich den Prozess zu seiner Ausarbeitung wünschen. Es steht zu befürchten, dass diese Punkte noch nicht erhoben wurden.

Die Bestandsaufnahme enthält so gut wie keine Informationen zu den Rahmenbedingungen für die Entwicklung von Kunst und Kultur in dieser Stadt wie Demographie, Publikumsverhalten, Verkehr, Tourismus etc. und ignoriert auch völlig das Kooperationspotential bei Wirtschaft, Bürgerschaft, Bildungseinrichtungen und anderen. Letztere sind für diese Bestandsaufnahme offenbar nicht befragt worden.

Mängel und Potentiale dieser Stadt werden vor allem quantitativ und vorwiegend unter materiellen Gesichtspunkten erfasst. Die Bestandsaufnahme macht deutlich, wo finanzielle Verbesserungen und ein Ausbau der baulichen Infrastruktur notwendig ist. Sie gibt keine Hinweise darauf, wo ein Handlungspotential besteht, das über die Erfüllung einer solchen Wunschliste hinausgeht. Dies aber ist dringend notwendig, wenn der Kulturentwicklungsplan mehr sein soll, als ein bloßer Forderungskatalog. Themen wie Vernetzung, Marketing, effizienter Mitteleinsatz, Prioritätensetzung, Rahmenbedingungen u.s.w. gehören unbedingt auch in die Bestandsaufnahme für einen Kulturentwicklungsplan.

Dramatische Defizite weist die Bestandsaufnahme bei den Querschnittsaufgaben auf: So werden Themen wie Integration/Interkulturelles, Kulturelle Bildung und Regionale Zusammenarbeit als wichtige Querschnittsaufgaben erwähnt, aber nicht weiter ausgeführt. Wir erfahren nichts darüber, welche Aktivitäten es in diesen Bereichen schon gibt und wo Entwicklungspotentiale dafür liegen. Es fällt auf, dass die Betroffenen dieser Bereiche (Bildungseinrichtungen, Ausländerbeiräte etc.) für die Bestandsaufnahme offenbar nicht befragt wurden.

Wie wichtig eine gründliche und umfassende, über eine reine Aufzählung hinausgehende Bestandsaufnahme für den Kulturentwicklungsplan ist, zeigt auch der Verwaltungsentwurf zu einem ersten Fazit. Die genannten Entwicklungsnotwendigkeiten beschränken sich auf materielle Forderungen nach Finanzmitteln und Infrastruktur. So richtig diese Forderungen auch sind, so falsch ist es, Überlegungen zum Kulturentwicklungsplan a priori darauf zu beschränken. Ein Kulturentwicklungsplan wird für viele Bereiche auch beantworten müssen, wie vorhandene Mittel besser genutzt und gezielter eingesetzt werden können. Um solche strategischen Überlegungen anzustellen bedarf es auch einer strategischen und nicht nur quantitativen Analyse des Vorhandenen.

Insgesamt und auch in den einzelnen Bereichen ist keine übergeordnete Strategie erkennbar. Bei der zeitlichen Prioritätensetzung zeichnet sich ab, dass das Entwicklungsfeld „Darstellende Kunst“ höchste Priorität genießt, gefolgt von der „Bildenden Kunst“ und der „Musik“. Eine mittlere Priorität wird dem Bereich „Stadtgeschichte“ beigemessen, „Film“ und „Literatur“ haben eine nur geringe

Priorität. Diese Prioritätensetzung wird mit keiner Zeile begründet. Dies ist in dieser Kombination und mit diesen Prioritäten ein doch sehr tradierter, eher rückwärts- als zukunftsgerichteter Kulturbegriff. Vor allem aber wird das vorhandene Stärken- / Schwächenprofil der Stadt darin nicht unbedingt deutlich. Es bleibt der Eindruck, dass die aktuelle Lage den Plan bestimmt und nicht eine *Zukunftsplanung auf der Grundlage der vorhandenen Potentiale*.

Kaum oder gar nicht erwähnt werden Defizite und Entwicklungsnotwendigkeiten in den Bereichen „Marketing“, „Strategische Planung“, „Personalpolitik“, „Vernetzung“, „Kooperation“ u.s.w. Hier macht es sich die Kulturverwaltung zu einfach: Die Vorlage fordert vor allem weitere Mittel und Bauten für die Kultur ein, versäumt es aber, auch Vorschläge für eine effizientere Mittelverwendung zu machen. Die Bestandsaufnahme ist an entscheidenden Stellen unvollständig und in den ersten Schlussfolgerungen ist keine Grundlage für eine strategische Kulturentwicklung auch über haushaltspolitische Forderungen hinaus erkennbar. Das Papier ist eher eine Auflistung von Einzelmaßnahmen und zeigt kaum Ansätze strategischer Planung. Über dieses Defizit täuscht auch nicht hinweg, dass für die freie Szene in den verschiedenen Entwicklungsfeldern Förderkonzepte angemahnt werden. Dies ist sicherlich ein strategischer Ansatz, er bleibt aber im vorliegenden Papier sehr vage, obwohl darüber seit Jahren diskutiert wird.

Fatal ist die stiefmütterliche Behandlung der Bereiche „Integration/Interkulturelles“, „Kulturelle Bildung“ und „Regionale Zusammenarbeit“. Hier scheint Ideenlosigkeit vorzuherrschen. So werden diese Themen zwar als wichtige Querschnittsaufgaben erwähnt, aber nicht weiter ausgeführt. Der rein quantitative, kaum strategische Ansatz wird bei den Querschnittsthemen besonders deutlich: In den Bereichen „Integration/Interkulturelles“, „Kulturelle Bildung“ und „Regionale Zusammenarbeit“ kann nicht auf vorhandene Institutionen aufgebaut werden, sondern hier müssen neue Wege entwickelt, Vernetzungen geschaffen werden und hier muss das Gespräch mit Akteuren gesucht werden, die nicht zu den klassischen Ansprechpartnern der Kulturverwaltung gehören. Bei den Querschnittsthemen gibt es wenige Anknüpfungspunkte für einen Ansatz, der sich weitgehend auf eine Wunschliste nach mehr Geld und mehr Bauten beschränkt. Angesichts der nur quantitativen Bestandsaufnahme erstaunt es allerdings auch nicht, dass sich zu den genannten Querschnittsthemen sehr wenige und nur sehr vage Ansätze für Ziele und Maßnahmen im Fazit der Kulturverwaltung finden. Weitergehende strategische Überlegungen bedürfen einer weitergehenden Analyse des Vorhandenen, dies gilt auch für die einzelnen Entwicklungsfelder:

2.2 ANMERKUNGEN ZU DEN EINZELNEN ENTWICKLUNGSFELDERN

2.2.1 ENTWICKLUNGSFELD „GEDÄCHTNIS DER STADT“

Im Entwicklungsfeld „Gedächtnis der Stadt“ (Stadtgeschichte) wird in der Bestandsaufnahme nicht deutlich genug auf die dringend notwendige Neukonzeptionierung auch des Römisch-Germanischen Museums hingewiesen, es fehlt außerdem der Hinweis auf die dramatisch schlechte Ausschilderung der Baudenkmäler in dieser Stadt, so wie auch der Zusammenhang zwischen dem Entwicklungsfeld „Stadtgeschichte“ und dem Stadtbild insgesamt nicht herausgestellt wird. Überhaupt nicht thematisiert wird das Thema „Marketing“ für diesen Bereich. Wie vermarktet die Stadt ihre erheblichen Potentiale im Bereich „Stadtgeschichte“ heute und wie gut arbeiten dabei bislang Institutionen aus den verschiedenen Bereichen zusammen? Nur wer diese Fragen schon in der Bestandsaufnahme stellt, wird im zweiten Schritt überzeugende Ziele und Maßnahmen entwickeln und ausformulieren können. Kein Wort findet sich zu der Frage, wie Baudenkmäler von den Künstlern anderer Sparten heute bespielt werden oder künftig bespielt werden könnten. Mit solche Kooperationen können sich Institutionen aus dem Entwicklungsfeld „Gedächtnis der Stadt“ mit Institutionen aus anderen Entwicklungsfeldern gegenseitig verstärken. Köln hat hier aufgrund seiner historischen, auch baulich manifestierten Substanz, ganz besondere Alleinstellungsmerkmale, die genutzt werden sollten. Aber auch dafür gilt: Wer für diesen Bereich überzeugende Ziele und Maßnahmen entwickeln will, sollte sich schon in der Bestandsaufnahme unbedingt damit beschäftigen, welche Aktivitäten es aktuell und in der jüngeren Vergangenheit schon gab.

Das vorläufige Fazit zu diesem Entwicklungsfeld erstaunt mit der Aussage, dass der aktuelle Zustand in diesem Bereich „hoch entwickelt“ sei. Köln hat hier ein riesiges Potential, das nicht ausgeschöpft wird. Events für diesen Bereich könnten angedacht werden, verschiedene Einrichtungen sich vernetzen und zusammenarbeiten. Die Archäologische Zone ist das einzige Leuchtturmprojekt für diesen Bereich, es fehlt die RGM-Neuausrichtung, ein bessere Präsentation und die Ausschilderung vorhandener Baudenkmäler. Dem Bereich insgesamt wird offenbar eine nur mittlere Priorität beigemessen.

2.2.2 ENTWICKLUNGSFELD BILDENDE KUNST

Auch in diesem Bereich beschränkt sich die Kulturverwaltung auf eine rein quantitative Aufzählung der vorhandenen Institutionen und Initiativen. Wir erfahren nichts über Rahmenbedingungen, Ziele und Vernetzungsgrad dieser Institutionen. Wo arbeiten die vorhandenen Einrichtungen erfolgreich, wo nicht? Die zunehmende Konkurrenz der ambitionierten und mit Landeseinrichtungen gesegneten Nachbarstadt Düsseldorf

wird nur im Zusammenhang mit der Kunstmesse „ART Cologne“ erwähnt. Kein Satz findet sich zu der Herausforderung durch die vom Bund subventionierten Kunsteinrichtungen in Bonn. Die Frage nach erfolgreicher Kooperation mit Instituten anderer Kommunen wird nicht gestellt, auch das Marketing der Kunststadt Köln findet keinen Eingang in die Bestandsaufnahme. Unerwähnt bleiben auch die bedeutenden fotografischen Sammlungen der Stadt. Angesichts dieser lückenhaften Zustandsbeschreibung für die Bildende Kunst steht auch die Behauptung, die reale Lage sei für den Kunststandort Köln besser als die gefühlte trotz des Hinweises auf den Kulturwirtschaftsbericht etwas im luftleeren Raum. Angesichts der aktuellen Diskussion hält sich die Verwaltung in ihrer Bestandsaufnahme beim Thema „ART Cologne“ vermutlich bewusst zurück. Dies ist verständlich, allerdings muss klar sein, dass die ART Cologne und ihre mögliche Neuausrichtung ein wesentlicher Bestandteil einer Strategie für das Entwicklungsfeld „Bildende Kunst“ sein muss. Gerade die Arbeit an einem Kulturentwicklungsplan ist doch der Zeitpunkt, in dem unklar ausgerichtete Institutionen und Projekte einer klaren Zielsetzung unterworfen werden müssen. Insofern sollte sich eine Bestandsaufnahme schon mit den jüngeren Ereignissen befassen. Gut ist der Hinweis auf die Arbeitssituation der Bildenden Künstler in der Stadt.

Das Fazit zu diesem Entwicklungsfeld nennt als mittelfristiges Ziel, neben Berlin wieder die Stadt der Bildenden Künste zu werden. Dem widerspricht der wenig ambitionierte Katalog von Entwicklungsnotwendigkeiten, ganz abgesehen davon, dass die Zielsetzung selbst nach allen bekannten Parametern schlichte Illusion ist. Zahlreiche Neubauten werden gewünscht, ein strategisches Konzept für die Museumslandschaft und die Bildende Kunst insgesamt aber ist nicht einmal im Ansatz erkennbar.

2.2.3 ENTWICKLUNGSFELD MUSIK

Die erwähnten Defizite für die Bestandsaufnahme in den anderen Entwicklungsfeldern gelten auch hier. Es kann nicht darum gehen, nur die vorhandenen Einrichtungen und Initiativen aufzuzählen. So sollte z.B. gefragt werden, ob der konstatierte gute Ruf der Musikhochschule Köln auch in der Stadt selbst bekannt ist und mit welchen Aktivitäten sich die MHS schon jetzt in der Stadt vernetzt hat. Das gleiche gilt für den WDR, der keineswegs nur über seine Klangkörper das musikalische Leben der Stadt mitgestaltet, sondern auch über zahlreiche von ihm unterstützte und im Rundfunk übertragene Konzertveranstaltungen ein Eckpfeiler der Musikstadt ist. Bei den zu Recht herausgestellten Alleinstellungsmerkmalen der Stadt im Bereich Kirchenmusik sollte eine Bestandsaufnahme vielleicht auch fragen, warum diese Qualitäten in der Stadt selbst so wenig bekannt sind. Für den Bereich Popmusik kann zumindest in Frage gestellt werden, ob die „c/o pop“ – bei allen unbestrittenen Leistungen - die

strukturelle Lücke nach dem Weggang der PopKomm wirklich füllen konnte. Aufgefangen wurde dieser Verlust nicht wirklich, auch nicht von der guten Arbeit der c/o-Pop Macher.

Das Fazit zu diesem Entwicklungsfeld benennt die Musik völlig zu Recht als einen der Bereiche mit dem größten Potential in dieser Stadt. Dafür allerdings sind die im Fazit genannten Vorhaben für dieses Entwicklungsfeld wenig ambitioniert. Eine besondere Priorität scheint hier nicht gesehen zu werden, was angesichts der vorhandenen Stärken im Musikbereich nicht nachvollziehbar ist. Die konkreten Entwicklungsnotwendigkeiten allerdings sind gut gewählt und werden auf der zeitlichen Ebene überwiegend mit hohen Prioritätsstufen bedacht. Hier bedarf es einer Konkretisierung.

2.2.4 ENTWICKLUNGSFELD DARSTELLEND KUNST

Die Bestandsaufnahme für diesen Bereich ist nicht nur die ausführlichste aller sechs Entwicklungsfelder, sondern sicher auch die vollständigste, zumindest was die städtischen Institute angeht. Die Verwaltung formuliert eine klare und detaillierte Beschreibung der Aufgabenfelder für die Städtischen Bühnen und lässt auch strategische Aspekte, Ziele und Prioritäten in die Bestandsaufnahme einfließen. Auch für den Bereich der „Freien Theater“ findet sich eine Beschreibung, die über die bloße Aufzählung der vorhandenen Aktivitäten hinausgeht. Allerdings könnte auch für diesen Bereich noch genauer herausgearbeitet werden, wie gut die Institutionen in der Stadt und darüber hinaus miteinander vernetzt sind, um mögliche Kooperationspotentiale besser ausmachen zu können.

Wie schon die Bestandsaufnahme, wirken auch Fazit und Entwicklungsnotwendigkeiten für diesen Bereich am weitesten entwickelt. Erstaunlich bleibt, dass die Notwendigkeit einer Spielstätte für die Freie Szene immer wieder betont, aber nie in die Nähe des beabsichtigten Theater-Neubaus gerückt wird. Auch eine Notwendigkeit zur regionalen Kooperation wird außer im Bereich Tanz offenbar nicht gesehen.

2.2.5 ENTWICKLUNGSFELD FILM UND (KÜNSTLERISCHE) MEDIEN

Die Film- und Medienszene der Stadt wird insgesamt etwas zu positiv beschrieben. So ist die Behauptung, Köln habe verglichen mit anderen Städten eine „lebendige“ Kinoszene, Schönfärberei. Zumindest dann, wenn sich die viertgrößte Stadt und der wichtige Medienstandort Köln mit Berlin, Hamburg, München oder Frankfurt vergleicht. Fahrlässig ist es für eine Bestandsaufnahme in diesem Entwicklungsfeld, die in den vergangenen Jahren erfolgte Schließung wichtiger Programmkinos wie dem Broadway nicht zu erwähnen. Immerhin wird die Kleinteiligkeit und Zerstrittenheit der

freien Filmszene angesprochen und als Problem benannt. Einige wesentliche Initiativen wie der bundesweit renommierte Preis für Filmschnitt und Montage „Film+“ bleiben unerwähnt. Herausgestellt werden die beiden Filmhochschulen der Stadt, die Internationale Filmschule und die international renommierte Kunsthochschule für Medien. Ähnlich wie bei der Musikhochschule sollte auch hier nach dem Vernetzungsgrad und dem Vernetzungspotential dieser Institute in der Stadt gefragt werden und danach, wie ihr guter Ruf besser für die Stadt genutzt werden kann. Ganz erstaunlich ist es, dass die Bestandsaufnahme mit keinem Wort auf den Medienproduktionsstandort Köln eingeht. Zu einer Bestandsaufnahme gehört für diesen Bereich sicher auch das Gespräch mit Produktionsfirmen, Sendern und Filmverleihern. Dieses Defizit macht deutlich, dass das Potential, das der Medienstandort Köln auch für die Medien- und Filmkunst in der Stadt generieren kann, nicht einmal im Ansatz erkannt wurde. Besonders hier wären Fragen nach Vernetzung, Marketing und Rahmenbedingungen besonders wichtig.

Auch das Fazit macht deutlich: Die Medienstadt Köln sieht ihre Priorität ganz offenbar nicht im Film- und Medienbereich. Das erstaunt, angesichts der Bedeutung der Medienwirtschaft und angesichts der Tatsache, dass Film- und Medienkunst eine aktuelle und beim jungen Publikum sehr beliebte Sparte ist. Nur zwei Ziele werden für diesen Bereich formuliert: Ersten Köln als Ausbildungsstandort zu erhalten und zweitens den Künstlern Berufsperspektiven zu bieten. Zu diesem wenig ambitionierten Zielkatalog findet sich nicht eine ausformulierte Entwicklungsnotwendigkeit. Die genannten Entwicklungsnotwendigkeiten bleiben einfallslos und werden mit geringer zeitlicher Priorität bedacht.

2.2.6 ENTWICKLUNGSFELD LITERATUR

Für diesen Bereich fragt man sich, ob überhaupt mit allen wesentlichen Akteuren aus dem Entwicklungsfeld „Literatur“ gesprochen wurde. Die Bestandsaufnahme dazu ist äußerst knapp und wirkt relativ lieblos. In einer Aufzählung wird auf vorhandene Aktivitäten hingewiesen, das ist alles. Dies ist umso bedauerlicher, als Köln im Bereich der Literatur gut aufgestellt ist und dieser Bereich in den vergangenen Jahren einer der wenigen war, in dem die Kunststadt Köln Erfolge und Wachstum zu verzeichnen hatte.

Im Fazit sieht das Papier der Kulturverwaltung trotz der konstatierten Beliebtheit dieser Sparte *keine* Entwicklungsnotwendigkeit. Das erstaunt, denn die Tatsache, dass Köln in diesem Bereich ohne großes Zutun der Stadt relativ gut aufgestellt ist, darf wohl kaum dazu führen, dass für den Bereich der Literatur jegliche Entwicklungsarbeit eingestellt wird. Auch bei erfolgreichen Sparten stellt sich doch zumindest die Frage, wie vorhandene Aktivitäten erhalten, ausgebaut und vermarktet werden können.

2.3 FEHLENDE FRAGESTELLUNGEN

Die Vorlage der Kulturverwaltung ist unvollständig, auch weil wesentliche Fragestellungen für eine kulturpolitische Strategie unerwähnt bleiben. Zu jeder Sparte und zu jeder Einrichtung der Künste in Köln ließe sich ein langer Fragen- und Themenkatalog entwickeln, das gilt für die städtischen Institute genau so wie für die freien Träger von Angeboten in den Bereichen Theater, Tanz, Musik, Kunst, Fotografie, Film, Medien, Literatur, sowie Stadtgeschichte und Kulturelle Bildung. Es ist wichtig, diese Fragenkataloge von Anfang an gemeinsam mit den betroffenen Einrichtungen und Akteuren zu entwickeln und hier nicht jede Kooperationsbereitschaft durch vorgegebene Themenfelder zu ersticken. Folgend nur einige Fragen und Themen, die dringend in einen Kulturentwicklungsplan gehören und insofern auch schon während der Bestandsaufnahme gestellt werden müssen. Viele dieser Fragen finden sich auch schon in der Studie des Kölner Kulturrates zu Köln als Kunststadt.¹⁶ Für die meisten dieser Fragen wird es notwendig sein, auch mit Akteuren und Institutionen zu sprechen, die nicht direkt der Kulturszene zugehörig sind. Ein Kulturentwicklungsplan braucht diesen Input von Bürgerschaft, Wirtschaft, Bildungseinrichtungen und anderen.

- *Köln als Stadt der Künste* - Welchen Stellenwert sollen die Künste in Köln überhaupt haben, weiß die Stadt um ihr Alleinstellungsmerkmal in diesem Bereich und ist sie bereit diese Erkenntnis durch entsprechende Prioritätensetzung auch deutlich zu machen?
- *Profilbildung* - Wo werden Stärken gesehen, wo Schwächen? Welche Bereiche sollen ausgebaut werden und welche nicht? Welche Prioritäten will man sich innerhalb der Kulturpolitik setzen?
- *Kunst und Bildung* – Wie lassen sich Kunst und Kulturszene besser mit den Bildungseinrichtungen der Stadt vernetzen? Wie integriert und präsentiert man renommierte Ausbildungsstätten für Künstler – die KHM und die Musikhochschule besser in der Stadt? Welche vorhandenen Initiativen zur Heranführung von Kindern und Jugendlichen an die Künste gibt es und wie können diese gestärkt und ausgebaut werden?

¹⁶ Vgl. Birkenstock, Arne: „Leitbild: Kunststadt – Ausgangslage und Handlungsoptionen für eine strategische Positionierung Kölns als Stadt der Künste“, Köln 2003

- *Kunst und Wirtschaft* – Die Künste dürfen nicht auf ihre Wirtschaftlichkeit reduziert werden, aber es muss schon gefragt werden, wie kann man die zweifellos vorhandenen positiven Effekte einer gut funktionierenden Kulturszene für den Standort, für Tourismus und Einzelhandel noch ausbauen und besser für die Stadt nutzen?
- *Kunst, Bürgerschaft und Stadtpolitik* – Wie kann der Dialog und die Zusammenarbeit mit der kunstinteressierten und kunstfördernden Bürgerschaft in der Stadt verbessert und intensiviert werden. Bürgerschaftliches Engagement und Mäzenatentum sind für die Kunststadt Köln nicht nur historisch, sondern auch aktuell von entscheidender Bedeutung!
- *Köln in der Region* – Wo liegt Köln und wie verortet sich die Stadt? Wo liegen die Potentiale für gemeinsame Angebote mit anderen Kommunen, wo gibt es eine auch künftig gewünschte klare Konkurrenzsituation mit Nachbarn in der Region und wo ist eine gemeinsame Vermarktung mit diesen regionalen Konkurrenten sinnvoll und hilfreich?
- *Effizienter Mitteleinsatz* – Es ist – gerade angesichts der aktuellen Kölner Situation – sicherlich richtig und notwendig, weitere Mittel für die Kultur einzufordern. Darüber hinaus muss sich ein Kulturentwicklungsplan jedoch auch damit befassen, wie die vorhandenen Mittel effizienter eingesetzt werden können und wie die einzelnen Institutionen selbst weitere Mittel erwirtschaften können, etwa durch größere Selbständigkeit, verbessertes Marketing, Vernetzung und Kooperation.
- *Kultur und Marketing* – Schon alleine zum Marketing stellen sich eine Fülle von Fragen. Ein Kulturentwicklungsplan sollte u.a. deutlich machen, wie sich die Kunststadt Köln insgesamt darstellen will, wie die Aktivitäten der verschiedenen städtischen und freien Institutionen produktiv miteinander vernetzt werden können, welche Künste welche Zielgruppen erreichen können, wo ein gemeinsames Marketing mit Institutionen in anderen Städten möglich ist und wie ein spezifisches Marketing für die jeweiligen Sparten und Institutionen auszusehen hat.
- *Förderkonzepte für die freie Szene* – Diese werden in der Verwaltungsvorlage nur erwähnt und nicht konkretisiert. Nach welchen Kriterien sollen solche Konzepte entwickelt werden und von wem? Welche Zielvorstellungen liegen ihnen zu Grunde?

- *Arbeitsbedingungen für Kulturschaffende in Köln* – Welche Arbeits- und Rahmenbedingungen finden Künstler hier vor und wie können diese verbessert werden?
- *Events und Kultur* – Ein Kulturentwicklungsplan sollte auch vorhandene Events in der „Stadt der Events“¹⁷ auf den Prüfstand stellen und Ideen für neue Events entwickeln. Dabei kann es für die Kölner Kulturpolitik nicht um einmalige Massenveranstaltungen gehen, die so in jeder beliebigen Stadt stattfinden könnten, sondern um Kulturevents, die auf vorhandenen Strukturen aufbauen und positive Effekte für diese Strukturen generieren. Events an sich sind nicht schlecht, sondern vermutlich ein wichtiges Angebot gerade für jüngere Publikumsschichten. Ein Kulturentwicklungsplan sollte jedoch auf nachhaltige Events setzen, die das bestehende Angebot nutzen und stärken. Das wäre gut für Köln – als Stadt der Künste.

Es ist unverzeihlich, dass diese zum Teil grundlegenden strategischen Fragen genau wie die wichtigen Querschnittsthemen Integration, Bildung und Regionale Kooperation und übergeordneten Themen wie Publikum, Mitteleinsatz und Marketing in der Verwaltungsvorlage überhaupt nicht auftauchen bzw. nur am Rande oder in Aufzählungsform erwähnt werden. Angesichts dieser Defizite ist der von Politik und Verwaltung beschlossene Zeitplan für den Kulturentwicklungsplan schon aus inhaltlichen Gründen vollkommen unrealistisch. Dazu kommt die Herausforderung, dass zahlreiche Akteure in die Beantwortung und Diskussion dieser Fragen einbezogen werden müssen.

¹⁷ Eigenwerbung der Stadt Köln seit dem Jahr der Fußball-Weltmeisterschaft 2006

3. ANMERKUNGEN ZUM WEITEREN VERFAHREN IN KÖLN

Die vorliegende Bestandsaufnahme ist leider keine ausreichende Arbeitsgrundlage für einen Kulturentwicklungsplan und bedarf dringend der Ergänzung. Wesentliche Fragen wurden nicht gestellt, wesentliche Akteure nicht befragt. Insofern ist der beabsichtigte Zeitplan, wonach am 10. Juni ein fertig ausgearbeiteter Entwurf für einen Kulturentwicklungsplan vorgelegt werden soll, nur um den Preis einer Alibipolitik zu halten.

Problematisch sind nicht nur die vorliegende Bestandsaufnahme und der Zeitplan: Es ist ein Prozedere vorgesehen, in dem die Kulturverwaltung auf sich allein gestellt mit den Kulturschaffenden spricht und die Ergebnisse dieser Gespräche, sowie eigene Überlegungen in einem Entwurf zusammenfasst. Die Politik will sich nur im Rahmen der Kulturausschusssitzungen mit diesen Entwürfen befassen und sich von der Kulturverwaltung regelmäßig den Sachstand vortragen lassen. Ein kontinuierlicher Beitrag der Politik zum Kulturentwicklungsplan auf der konzeptionellen Arbeitsebene ist nicht vorgesehen. Die Politik will ihre Vorstellungen erst ganz am Ende des eigentlichen Planungsprozesses in Form einer wie auch immer gearteten „Diskussion“ mit „den Beteiligten“ und „der Politik“ einbringen.¹⁸ Dies ist vor allem im Hinblick auf eine spätere Umsetzung mehr als problematisch. Auch die Rücksprache mit den Kulturschaffenden ist wenig transparent organisiert. So wichtig ein Feedback aus der Kulturszene in Einzelgesprächen mit der Verwaltung auch ist, ein solches Verfahren trägt sicher nicht dazu bei, dass Kultur und Bürgerschaft den Kulturentwicklungsplan als ihre Sache begreifen und mittragen.

Insgesamt scheint man den Kulturentwicklungsplan im Rahmen eines möglichst schnellen und möglichst wenig aufwändigen Verwaltungsaktes entwerfen lassen zu wollen. **Dies steht im Widerspruch zu allen bislang gemachten Erfahrungen anderer Kommunen und es bleibt rätselhaft, warum es ausgerechnet in Köln gelingen soll, in nur wenigen Monaten und ohne die Akquise externer Beratung und Moderation einen tragfähigen Kulturentwicklungsplan zu erarbeiten und zu beschließen.**

Wenn sich schon am Zeitplan nichts ändern lässt, dann sollte doch das Verfahren überdacht werden. Es ist dringend notwendig, Politik, Verwaltung, Kulturszene, Wirtschaft, Bürgerschaft, Bildungseinrichtungen und andere institutionell und öffentlich an diesem Prozess zu beteiligen. Damit dies gelingt und nicht in ein unverbindliches Gerede mündet, sollte der Kulturverwaltung außerdem ein qualifiziert besetztes

¹⁸ Vgl. „Niederschrift über die 4. Sitzung des Ausschusses für Kunst und Kultur/Museumsneubauten am 13.06.2006“, S. 16

Planungsbüro sowie eine Arbeitsgruppe zur Seite stehen. Außerdem muss die vorliegende Bestandsaufnahme der Verwaltung dringend und ausführlich überarbeitet werden.

3.1 ERGÄNZUNG DER BESTANDSAUFNAHME

Die Bestandsaufnahme muss zunächst einmal dringend ergänzt werden. Vorhandene Studien und Berichte können gesichtet und ausgewertet werden. So gibt es nicht nur den Verwaltungsentwurf zum Kulturentwicklungsplan, sondern z.B. auch die Kölner Bewerbungsschrift zur Kulturhauptstadt Europas, den Kulturwirtschaftsbericht für Köln, die Leitbild-Studie des Kölner Kulturrates, die erwähnten Studien von Kienbaum und der Boston Consulting Group und den Reader zum 1. Kölner Kulturpolitischen Symposium. Alle diese Studien können wertvolle Ideen liefern, um einen Rohentwurf für einen Kulturentwicklungsplan zu erstellen. Weitere Erhebungen (Umfragen, Interviews) sollten vorbereitet und auf den Weg gebracht werden. Dabei ist es besonders wichtig darauf zu achten, dass nicht nur der Status Quo im Sinne einer reinen Bestandsaufnahme abgefragt wird, sondern auch die Zielvorstellungen und strategischen Impulse der handelnden Akteure. Die Bereitschaft Dritter, die Arbeit an einem Kulturentwicklungsplan zu unterstützen, sollte untersucht und wenn vorhanden auch genutzt werden. So haben die Firmen Boston Consulting Group und Kienbaum Consultants das „1. Kölner Kulturpolitische Symposium“ durch umfassende Studien pro bono unterstützt und zum Teil auch ihre Bereitschaft erklärt, den kulturpolitischen Diskussionsprozess in der Stadt weiter zu begleiten. Hier, aber auch in der Zusammenarbeit mit Instituten und Hochschulen in der Stadt, bietet sich für die Arbeitsgruppe die Möglichkeit, weitere Erhebungen und Studien in Auftrag zu geben bzw. sich bei der Erstellung von Fragebögen und Gesprächsleitfäden methodisch beraten zu lassen.

3.2 EINRICHTUNG EINES PLANUNGSBÜROS UND EINER ARBEITSGRUPPE

Der enge Zeitplan ist nur zu halten, wenn sich in den nächsten Monaten eine qualifizierte Person hauptberuflich nur mit der Erarbeitung dieses Plans befasst, Expertenwissen akquiriert, vorhandene Erhebungen auswertet und den Abstimmungsprozess zwischen Politik, Verwaltung, Kulturszene und Bürgerschaft moderiert und in Gang hält. Auch dazu gibt es Angebote aus der Wirtschaft, die eine solche befristete Stelle unterstützen würde. Darüber hinaus muss sofort eine Arbeitsgruppe von etwa vier bis sechs Personen eingesetzt werden, die sich mit den einzelnen Entwicklungsfeldern für einen Kulturentwicklungsplan befasst, den

Moderator bei seiner Arbeit unterstützt und den Prozess der Kulturentwicklungsplanung in Abstimmung mit Politik, Verwaltung und Bürgerschaft voranbringt.

3.3 EINBEZIEHUNG ALLER AKTEURE

Ein breit angelegter dauerhafter Diskussionsprozess über die kulturpolitischen Ziele und Aufgaben einer Stadt ist sicher aufwändig, aber er bietet gerade für Köln die Chance, mit vereinten Kräften der Kulturszene der Stadt wieder Perspektive und Richtung zu geben. Dies kann mit weiteren Expertenpapieren oder Verwaltungsvorlagen im Zweifel nicht dauerhaft erreicht werden.

- Die Politik muss bei der Ausarbeitung des Kulturentwicklungsplans stärker in die Pflicht genommen werden. In regelmäßigen Arbeitstreffen mit den kulturpolitischen Sprechern, aber auch mit den Vorsitzenden der Ratsfraktionen sollten Entwicklungsfelder, Ziele und Maßnahmen diskutiert und ergänzt werden. Für den nachhaltigen „Erfolg“ eines Kulturentwicklungsplans ist es von entscheidender Bedeutung, dass er von den entscheidenden Akteuren auch mitgetragen wird. Sie sollen den einmal verabschiedeten Kulturentwicklungsplan am Ende schließlich politisch umsetzen.
- Ebenfalls einbezogen werden sollten die Bereiche der Verwaltung die sich mit Stadtplanung, Schule & Weiterbildung, sowie mit Presse & Stadtmarketing befassen. Der Kulturentwicklungsplan wird zahlreiche Schnittstellen zu diesen Bereichen beinhalten.
- Gleiches gilt für die Wirtschaft: Viele Unternehmen, etwa im Bereich Tourismus, profitieren von einer florierenden Kulturszene, andere, etwa im Bereich Medien, haben eine fachlich-inhaltliche Nähe zu bestimmten Sparten. Diese Unternehmen müssen in den Prozess der Kulturentwicklungsplanung fest eingebunden werden, schon allein um das hier vorhandene Knowhow abzurufen, aber auch um eine mögliche Vernetzung zwischen Kultur und Wirtschaft vorzubereiten und auszubauen.
- Wer den Bereich der „Kulturellen Bildung“ als Querschnittsaufgabe in einen Kulturentwicklungsplan aufnehmen will, der muss mit Bildungseinrichtungen reden. Dazu gehören die renommierten Ausbildungsstätten für Künstler wie Kunsthochschule für Medien und Musikhochschule, aber auch andere

Einrichtungen der Kulturellen Bildung, sowie Schulen, die im Rahmen des Ganztags schulbetriebs eng mit der Kulturszene zusammenarbeiten.

- Auch für das Querschnittsthema „Intergration / Interkulturelles“ muss das Gespräch mit Bildungseinrichtungen, aber auch mit Vertretern ausländischer Gemeinden und Netzwerke gesucht werden. Auch Einzelpersonen mit besonderen Kenntnissen und Erfahrungen können hier wertvolle Anregungen für einen Kulturentwicklungsplan geben.
- Für das Querschnittsthema „Regionale Kooperation“ wird es notwendig sein, Vertreter anderer Kommunen zu Gesprächen nach Köln einzuladen. Auch für diesen Bereich sollte ein Kulturentwicklungsplan zunächst einmal vorhandene Ideen und Erfahrungen abfragen, um diese auszuarbeiten darüber hinaus neue Ideen zu entwickeln.

3.4 WORKSHOPS ODER ROUNDTABLE-GESPRÄCHE ZU DEN EINZELNEN THEMENFELDERN

Neben Einzelgesprächen und Interviews mit einzelnen Personen und Institutionen sollten jeweils zwei bis drei Roundtablegespräche zu den sechs Entwicklungsfeldern und zu den drei Querschnittsthemen stattfinden und zwar immer dann, wenn ein bestimmter Arbeitsschritt oder Meilenstein auf dem Weg zum Kulturentwicklungsplan erreicht bzw. fertig gestellt wurde, z.B.:

- nach Vorlage einer vollständigen Bestandsaufnahme
- nach Vorlage eines Zielkataloges
- nach Vorlage des fertigen Rohentwurfs für einen Kulturentwicklungsplan mit Bestandsaufnahme, Zielvereinbarung und Operationalisierung der Ziele

An diesen Workshops oder Gesprächen sollten nicht nur Vertreter der betroffenen Sparten und Institutionen, sondern auch Vertreter von Politik, Verwaltung, Wirtschaft und Bürgerschaft teilnehmen und in Form einer offenen Diskussion auf der Grundlage der jeweils vorliegenden Papiere, Kritik äußern, Ergänzungen vornehmen und weitere Ideen entwickeln, die dann von Moderator und Arbeitsgruppe in den Entwurf für einen Kulturentwicklungsplan aufgenommen werden können.

Über diese Gesprächsrunden hinaus sollten Moderator und Arbeitsgruppe verlässliche und kompetente Ansprechpartner in Politik, Verwaltung, bei den Netzwerken kultureller Einrichtungen und der Bürgerschaft, aber auch bei

Bildungseinrichtungen und Wirtschaftsverbänden zugeteilt bekommen, mit denen bei Bedarf eine kurzfristige inhaltliche Abstimmung erfolgen kann.

3.5 ZEITPLAN

Das Ziel, bis zum 10. Juni 2008 dem Kulturausschuss die Vorlage zu einem umfassenden, nachhaltigen und von vielen in der Stadt mit getragenen Kulturentwicklungsplan vorzulegen ist völlig illusorisch. Nachdem viele Jahre ungenutzt blieben, geht es jetzt nicht in wenigen Monaten auf dünnstem Eis!

3.6 VERABSCHIEDUNG UND ÜBERPRÜFUNG

Kulturverwaltung und Kulturpolitik sollten sich unbedingt dafür einsetzen, dass der Kulturentwicklungsplan nicht nur im Kulturausschuss, sondern auch vom Rat der Stadt Köln insgesamt diskutiert wird. Der Kulturentwicklungsplan muss vom Rat verabschiedet werden. Nur so kann der Grad an Verbindlichkeit erreicht werden, der notwendig sein wird, um den Kulturentwicklungsplan in weiten Teilen auch umzusetzen.

Ist der Kulturentwicklungsplan einmal fertig gestellt und verabschiedet, sollte seine Umsetzung regelmäßig überprüft und diskutiert werden, wie zum Beispiel im Abschnitt 1.1.3 auf Seite 12 dieser Arbeit dargestellt.

Literatur:

Baacke, Dieter. „Aus den Projektgruppen der Kulturpolitischen Gesellschaft. Kulturentwicklungsplanung“, in: *Kulturpolitische Mitteilungen*, Heft 1 (IV), 1977, S. 11–12.

Birkenstock, Arne. „Köln 2020 - Leitbild: Kunststadt. Ausgangslage und Handlungsoptionen für eine strategische Positionierung Kölns als Stadt der Künste“, Studie des Kunstsalon e.V. im Auftrag des Kölner Kulturrates, Köln 2003

Bögner, Hans-Georg. „Ein hartes Stück Arbeit. Kulturentwicklungsplanung in Köln“, in: *Kulturpolitische Mitteilungen*, Heft 117, 2007, S. 10–11.

Eichler, Kurt. „Von der Kulturentwicklungsplanung zur Kulturverwaltungsreform. Kulturpolitikmodelle im Reformprozess“, in: *Kulturpolitische Mitteilungen*, Heft 93 (II), 2001, S. 66–68.

Heinrich, Bettina. „Kulturentwicklungsplanung im Verbundsystem. Das Land Brandenburg setzt auf neue Wege“, in: *Kulturpolitische Mitteilungen*, Heft 83 (IV), 1998, S. 48–51.

Herlyn, Sunke. „Anmerkungen zum Bremer Kulturentwicklungsplan“, in: *Kulturpolitische Mitteilungen*, Heft 27 (IV), 1984, S. 24.

Kölner Kulturrat (Hg.) „Reader zum 1. Kölner Kulturpolitisches Symposium“, Köln 2006

Könneke, Achim. „Kulturkonzept Freiburg. Kulturentwicklungsplanung als Beteiligungsprozess“, in: *Kulturpolitische Mitteilungen*, Heft 118 (III), 2007, S. 6–7.

Kramer, Dieter. „Aktuelle Probleme der kommunalen Kultur- und Freizeitpolitik in der Bundesrepublik Deutschland“, in: *Freizeit und Kultur zwischen Initiative und Verwaltung*. Düsseldorf: Schriftenreihe Edition Freizeit, 1981, S. 8-23.

Kulturamt der Stadt Marburg (Hrsg.). *Kulturprofil 2005. Kulturentwicklungsplan Marburg*, Marburg: Eigenverlag 2002, 49 S.

Landtag Brandenburg. *Bestandsaufnahme Kultur im Land Brandenburg. Vorschlag für Prioritäten (Kulturentwicklungsplan)*. Drucksache 3/4506, Juni 2002, Potsdam 2002.

Liebl, Andi. „Kulturentwicklungsplan Steyr“, in: *KUPF*, Heft 98, 2002, S. 8–9.

Meyer, Bernd. „Neue Wege der Kulturentwicklungsplanung im Zusammenhang zielgerichteter Kommunalpolitik“, in: Werner Heinrichs / Armin Klein (Hrsg.), *Deutsches Jahrbuch für Kulturmanagement 1999*, Band 3, Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft 2000, S. 9–16.

Morr, Markus. *Verplante Kultur*. Essen: Klartext Verlag, 1999.

Niess, Wolfgang. „Kulturentwicklungsplanung - ein Beitrag zur Rettung von Kultur- und Freizeitetats im Zeitalter der Kürzungen?“, in: *Kulturpolitische Mitteilungen*, Heft 24 (I), 1984, S. 14–16.

Richter, Reinhart. „Wirtschaftlichkeit und Planung in der Kulturarbeit“, in: *Handbuch KulturManagement. Die Kunst, Kultur zu managen*. Düsseldorf: Raabe Verlag, Kapitel C, S. 1-16.

Schwarz-Paqué, Walter. „Kulturentwicklungsplan: Grundlage kultureller Weiterentwicklung. Stadtkultur braucht Perspektive“, in: *Das Rathaus*, Heft 1, 2006, 59. Jg., S. 21.

Sliwka, Reinhard. „Von der Kulturentwicklungsplanung zu Kulturpolitischen Leitlinien. Theorie und Praxis der neuen Kulturpolitik in Osnabrück“, in: Oliver Scheytt (Hrsg.) / Michael Zimmermann (Mitarb.), *Was bleibt? Kulturpolitik in persönlicher Bilanz*, Bonn / Essen: Kulturpolitische Gesellschaft e.V. / Klartext-Verlag (Edition Umbruch. Texte zur Kulturpolitik, 16) 2001, S. 86–92.

Stadt Köln, Dezernat VII, „Bestandsaufnahme und erstes Fazit zum Kulturentwicklungsplan“ Vorlage-Nr. 5357/2007 der Kulturverwaltung für die Sitzung vom 15.1.2007 des Ausschusses für Kunst und Kultur im Rat der Stadt Köln

Tröger-Gordon, Ingrid (Projektleitung): *Kulturleitbild und Kulturentwicklungsplan der Stadt Salzburg*, Salzburg: Stadt Salzburg Magistratsabteilung 2 - Kultur -und Schulverwaltung 2001, 68 S.

Wagner, Bernd. „Kulturentwicklungsplanung in Brandenburg. Neue Steuerungsreformen und MitarbeiterInnenqualifizierung“, in: *Kulturpolitische Mitteilungen*, Heft 74 (III), 1996, S. 72–73.

Wagner, Bernd. „Kulturentwicklungsplanung – Kulturelle Planung“, in: Armin Klein (Hrsg.), *Kompendium Kulturmanagement, Handbuch für Studium und Praxis*, München: Franz Vahlen 2004, S. 125–137.

Wagner, Bernd. „Kulturentwicklungsplanung. Ein Überblick in historischer Perspektive“, in: Hans Brinckmann / Reinhart Richter (Hrsg.), *Die Stadt von der Kultur her denken – die Kultur von der Stadt her denken, Strategische Kulturpolitik als Element strategischer Kommunalpolitik*, Rehburg-Loccum: Evangelische Akademie Loccum (Kleine Reihe, 2) 2006, S. 79–92

Winterfeld, Klaus / Borges, Petra. „Perspektivenwechsel für die Chemnitzer Kultur. Sächsische Stadt beschloss Kulturentwicklungsplan“, in: *Kulturpolitische Mitteilungen*, Heft 108 (I), 2005, S. 60–61

Internetquellen:

Pdf-Dokument zum Kulturkonzept der Stadt Freiburg
„Kulturentwicklungsplanung als Beteiligungsprozess“:
http://www.kupoge.de/pdf/kumi118/kumi118_o6-07.pdf

Beitrag der Friedrich Ebert Stiftung zum Thema „Ist Kultur planbar?“:
<http://www.fes.de/fulltext/kommunalpolitik/00197002.htm#E10E1>

Pdf-Dokument zum Kulturleitbild der Stadt Salzburg:
<http://www.stadt-salzburg.at/pdf/kulturleitbild.pdf>

Der Kulturentwicklungsplan des Landkreises Mittweida:
http://www.kulturbetrieb-landkreis-mittweida.de/betriebsleitung_ewp.html

Antworten auf die Frage „Warum ein "Kulturentwicklungsplan"?" am Beispiel der Stadt Linz:
<http://www.linz.at/kultur/kep/warum.html>

Die Kulturpolitischen Leitziele der Stadt Freiburg:
<http://www.kulturamt.freiburg.de/kulturplanung/Kulturpolitische%20Leitziele.pdf>
<http://www.kulturamt.freiburg.de/kulturplanung/Leitbild%20okulturelle%20Stadtentwicklung.pdf>

Das Kulturhandbuch für den Kreis Siegen-Wittgenstein:

<http://www.siwikultur.de/khb/khb.htm>

Die Bestandsaufnahme Kultur im Land Brandenburg:

<http://www.mwfk.brandenburg.de/media/1492/Kek.pdf>

IMPRESSUM

HERAUSGEBER:

Kölner Kulturrat
c/o KunstSalon e.V.
Brühler Strasse 11-13
50968 Köln
www.koelner-kulturrat.de

V.I.S.D.P.:

Dr. Peter Bach, Sprecher des Kölner Kulturrates

AUTOR:

Arne Birkenstock
Maastrichter Strasse 45
50672 Köln
www.fruitmarket.de

MITARBEIT:

Katherina Knees

Der Kölner Kulturrat wurde 1996 als Zusammenschluss von 56 Vereinen, Bürgerinitiativen und Förderorganisationen aus dem Kölner Kulturbereich gegründet. Sein Sprecher ist Dr. Peter Bach.

Arne Birkenstock studierte Volkswirtschaft, Politik, Geschichte und Romanistik in Köln, Buenos Aires und Córdoba. Er lebt und arbeitet als Autor und Filmproduzent in Köln. Birkenstock verfasste zwei Sachbücher zu Tango und lateinamerikanischer Musik für den Deutschen Taschenbuchverlag, sowie verschiedenen Studien zu medien- und kulturpolitischen Themen u.a. für die Staatskanzlei NRW, das Adolf-Grimme-Institut, das Bundesfamilienministerium und den Kölner Kulturrat. Als Projektleiter bereitete er für den Kölner Kulturrat das 1. Kölner Kulturpolitischen Symposium vor. Lehr-, Referenten- und Gutachtertätigkeit u.a. an der Hochschule für Musik und Theater Hannover, dem TP2 Talent Pool für junge Filmschaffende in Mitteldeutschland, der Hochschule für Film und Fernsehen Konrad Wolf in Potsdam und dem Internationalen Kunstmanagement Studiengang CIAM der Hochschule für Musik und der Kunsthochschule für Medien in Köln, sowie der Kunstakademie und der Robert Schumann Hochschule in Düsseldorf.