

Kulturkonzeption Kassel

Auswertung der Experteninterviews

Kassel **documenta Stadt**

Oktober 2017

Projektleitung: Dr. Patrick S. Föhl

Stellv. Projektleitung: Dr. Yvonne Pröbstle

i.A.

Institut für Kulturpolitik der
Kulturpolitischen Gesellschaft

Weberstr. 59a

53113 Bonn

Internet: www.kupoge.de



Autoren: Céline Kruska, Dr. Yvonne Pröbstle (Agentur Kulturgold, Stuttgart)

Inhaltsverzeichnis

1 Methodik.....	4
1.1 Erhebungsmethode	4
1.2 Auswahl der Expertinnen und Experten	5
1.3 Durchführung und Leitfaden	6
1.4 Auswertungsmethode.....	8
2 Ergebnisse der Experteninterviews	9
2.1 Kulturangebote in der Stadt Kassel: Status Quo und Transformationsbedürfnisse	9
2.2 Kulturpolitik und -verwaltung	13
2.3 Kooperationen	16
2.4 Kulturelle Teilhabe und Bildung.....	18
2.5 »Regiopole« Kassel.....	23
2.6 Kulturkommunikation und Kulturtourismus.....	24
2.7 Anmerkungen zum Kulturkonzeptionsprozess	27
3 Stärken und Herausforderungen in der Übersicht.....	29
4 Ableitung erster Handlungsfelder	36
Quellenverzeichnis	42
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	43
Leitfaden für die Experteninterviews.....	44

1 Methodik

1.1 Erhebungsmethode

Im Zuge der Erarbeitung einer Kulturkonzeption für die Stadt Kassel wurden im August und September 2017 24 Interviews mit ausgewählten Schlüsselpersonen aus dem Kulturbereich der Stadt Kassel sowie Vertreterinnen und Vertretern aus relevanten Querschnittsfeldern (zum Beispiel Bildung, Tourismus, Wirtschaft) geführt. Die Befragung erfolgte leitfadengestützt auf der Grundlage eines vorab definierten Fragenkatalogs. Es handelt es sich dabei um ein qualitatives Befragungsinstrument aus der empirischen Sozialforschung. Dieser methodische Zugang bietet sich überall dort an, wo es weniger um Häufigkeitsanalysen als um subjektive Meinungen und die Rekonstruktion entsprechender Sinnzusammenhänge geht (vgl. Helfferich 2009: 21 ff.). Der primäre Nutzen der Interviews bestand im vorliegenden Fall in der Informationsgewinnung, indem Expertinnen und Experten zu zentralen Fragen der Kulturkonzeption interviewt und um ihre subjektive Einschätzung gebeten wurden. Der sekundäre Gewinn lag in der Integration der Interviewten in den Strategieprozess. Dieser Schritt stellt eine wichtige Grundlage für die Akzeptanz und die Einbindung während der späteren Zusammenarbeit, insbesondere in der Phase der Zieldefinition und Maßnahmenarbeitung dar. Da allen Expertinnen und Experten die gleichen Fragen gestellt wurden, konnten darüber hinaus Konsens- bzw. Dissenspositionen im Hinblick auf die Bewertung der bisherigen Arbeit und der zukünftigen Kulturentwicklung in Kassel herausgearbeitet werden.

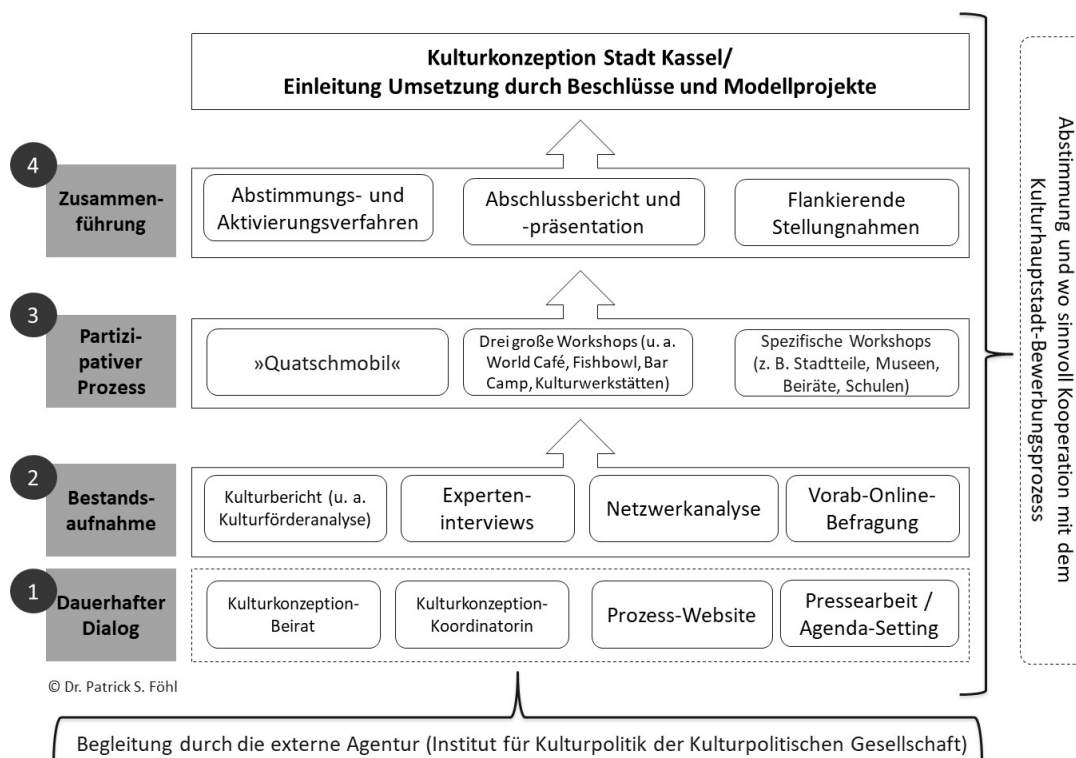


Abbildung 1: Prozessdesign Kulturkonzeption Kassel in der Übersicht (© Dr. Patrick S. Föhl)

Im Prozessdesign wurden die Experteninterviews als ein zentraler Baustein der Bestandsaufnahme angelegt. Weitere Bausteine dieser Prozessphase sind eine Strukturanalyse¹, eine Netzwerkanalyse² sowie eine Vorab-Online-Befragung³. Diese Analyseinstrumente erlauben es, Stärken und Herausforderungen der Kulturstadt Kassel zu eruieren und somit Handlungsfelder zu definieren, welche die Schwerpunkte im weiteren Prozess und insbesondere im Rahmen der beteiligungsorientierten Workshops darstellen werden.

1.2 Auswahl der Expertinnen und Experten

Ein für den Prozess entwickelter Kriterienkatalog diente dem Kulturamt der Stadt Kassel als Orientierung bei der Auswahl der zu befragenden Expertinnen und Experten. Die Organisation der Expertengespräche lag ebenfalls in den Händen des Kulturamts der Stadt Kassel. Die Auswahl der Gesprächspartnerinnen und -partner erfolgte in der Annahme einer vorhandenen Fach- und Betriebskompetenz, idealerweise verbunden mit Kassel-spezifischen Kenntnissen. Zu den Expertinnen und Experten zählten Akteurinnen und Akteure aus der Kommunalpolitik und -verwaltung, Leiterinnen und Leiter aus öffentlichen und privaten Kultureinrichtungen, Vertreterinnen und Vertreter der Kulturszene, der Vereine und Künstlerinnen und Künstler, Wissensträgerinnen und -träger aus angrenzenden Bereichen, darunter Kirche, Kultur- und Kreativwirtschaft, Stadtmarketing und Tourismus sowie Vertreterinnen und Vertreter ausgewählter Zielgruppen, zum Beispiel Bürgerinnen und Bürger der Stadtteile und der Region, Jugendliche sowie Seniorinnen und Senioren.

-
- 1 Die Durchführung der Strukturanalyse erfolgt auf der Grundlage einschlägiger Sekundärquellen (z. B. Untersuchungen zur demografischen Entwicklung der Stadt Kassel, Tourismuskonzept für die Destination Kassel) und beinhaltet als ein zentrales Aufgabenfeld eine Analyse der Kulturförderung durch die Stadt Kassel.
 - 2 Die Netzwerkanalyse widmet sich im Speziellen der Untersuchung von Kooperationen und macht (nicht-) bestehende Netzwerke zwischen den Kulturakteuren und angrenzenden Bereichen im städtischen, aber auch regionalen, nationalen und internationalen Kontext sichtbar.
 - 3 Die Vorab-Online-Befragung beinhaltete vier ausgewählte Fragen aus dem Leitfaden für die Experteninterviews und richtete sich an die Akteure, die zum 1. Kulturworkshop am 24. Oktober 2017 im *KulturBahnhof* eingeladen wurden. Die Befragung war im Zeitraum vom 25. August bis 18. September 2017 zur Teilnahme offen und erzielte einen Rücklauf von 118 gültigen Datensätzen. Die Ergebnisse aus der Vorab-Online-Befragung ergänzen und unterstützen die Ergebnisse aus den qualitativen Expertengesprächen. Die Auswertung der Datensätze erfolgt parallel zur Erstellung dieses Ergebnisberichts und wird nach Fertigstellung ebenfalls auf der Website www.kuko-kassel.de veröffentlicht.

Nr.	Name	Kategorie und Funktion
1.	Fajgel, Michael	Private Kultureinrichtung: Leiter des <i>theaters im centrum (tic)</i>
2.	Finkeldey, Prof. Dr. Reiner	Wissenschaft/Studierende: Präsident der Universität Kassel
3.	Fleiter, Sebastian	Kulturwirtschaft: Geschäftsführer der <i>Nachrichtenmeisterei GbR</i>
4.	Földner, PD Dr. Kai	Kultureinrichtung der Stadt: Direktor der Städtischen Museen
5.	Gebhardt, Dr. Andreas	Kulturszene/Künstler/Verein: <i>Literaturhaus Nordhessen im Kunsttempel</i>
6.	Geselle, Christian	Kulturverwaltung und Kulturpolitik: Oberbürgermeister der Stadt Kassel
7.	Hannig, Andreas	Seniorenvertretung: Stadt Kassel, Referat für Altenhilfe
8.	Hengesbach-Knoop, Birgit	Internationales/Migration/Integration/Stadtteile: <i>Frauentreff Brückenhof – Verein zur Förderung stadtteilbezogener Frauenbildung e. V.; Familientreff Oberzwehren</i>
9.	Hoffmann, Knut	Kultureinrichtung der Stadt: Leiter der <i>Stadtbibliothek Kassel</i>
10.	Jacob, Falk	Jugendkultur: Geschäftsführer der <i>Bunte Wege gUG</i>
11.	Knüppel, Christine	Kulturszene/Künstler/Verein: Geschäftsführerin des <i>Kulturzentrums Schlachthof e. V.</i>
12.	Koch, Henner	Kulturverwaltung und Kulturpolitik: Leiter der Abteilung Kulturförderung und -beratung
13.	Krummenacher, Marco	Kultureinrichtung der Stadt: <i>Kulturhaus Dock 4</i>
14.	Kuchenreiter, Birgit	Stadtmarketing/Tourismus: Presse & Öffentlichkeitsarbeit, <i>Kassel Marketing GmbH</i>
15.	Lange, Dr. Justus	Kultureinrichtung des Landes: Leiter der <i>Gemäldegalerie Alte Meister (Museumslandschaft Hessen Kassel)</i>
16.	Manz, Eckhard	Kirche: Kantor von St. Martin
17.	Matthes, Maren	Kulturveranstaltung: Geschäftsführerin und Intendantin der <i>Kultursommer Nordhessen gGmbH</i>
18.	Nadolny, Stefan	Kirche: Pfarrer der Hoffnungs-Kirchengemeinde
19.	Olenburg, Wladimir	Kulturszene/Künstler/Verein: <i>BBK, Kunstbeirat</i> der Stadt Kassel
20.	Rhiemeier, Dorothée	Kulturverwaltung und Kulturpolitik: Leiterin des Kulturamtes
21.	Schäfer, Volker	Kulturszene/Künstler/Verein: Vorstandsmitglied der <i>Stiftung 7000 Eichen, documenta-Forum</i>

Nr.	Name	Kategorie und Funktion
22.	Sonntag, Martin	Private Kultureinrichtung: Leiter und Geschäftsführer der <i>Caricatura – Galerie für Komische Kunst</i>
23.	Völker, Susanne	Kulturverwaltung und Kulturpolitik: Stadträtin/Kulturdezernentin
24.	Wissner, Gerhard	Kulturveranstaltung: Leiter des <i>Dokumentarfilm- und Videofests</i>

1.3 Durchführung und Leitfaden

Die Expertenbefragung wurde von Dr. Patrick S. Föhl (*Netzwerk Kulturberatung*) sowie Dr. Yvonne Pröbstle und Céline Kruska (beide *Agentur Kulturgold*) im Zeitraum vom 10. August bis 14. September 2017 durchgeführt. Es handelte sich dabei ausschließlich um mündliche Befragungen in Form von persönlichen face-to-face-Einzelinterviews.

Die Befragung erfolgte auf der Grundlage eines Interviewleitfadens. Die Inhalte des Leitfadens wurden mit dem Kulturrat der Stadt Kassel abgestimmt. Sie sind einerseits das Ergebnis der Expertise der externen Projektleitung im Bereich der Kulturentwicklungsplanung und spiegeln andererseits spezifische Umstände der Stadt Kassel wider. Folgende Gliederungspunkte waren Gegenstand des Leitfadens:⁴

1. Kulturangebote in der Stadt Kassel: Status Quo und Transformationsbedürfnisse
2. Kulturpolitik und -verwaltung
3. Kooperationen
4. Kulturelle Teilhabe und Bildung
5. »Regiopole Kassel«
6. Kulturkommunikation und Kulturtourismus
7. Abschlussfragen.

Die Befragung wurde protokolliert und mithilfe eines Aufnahmegeräts dokumentiert. Den Expertinnen und Experten wurde im Vorfeld des Interviews die Anonymisierung ihrer Antworten zugesichert, um eine möglichst freie Gesprächssituation zu gewährleisten. Die Gespräche fanden überwiegend im *Kulturhaus Dock 4 Kassel* statt, vereinzelt auch an den Tätigkeitsorten der befragten Expertinnen und Experten. Der zeitliche Umfang variierte zwischen 60 und 90 Minuten.

4 Der vollständige Leitfaden befindet sich im Anhang dieses Dokuments.

1.4 Auswertungsmethode

Als Grundlage für die Auswertung dienten die angefertigten Protokolle sowie Audio-Mitschnitte. Die Antworten der Expertinnen und Experten wurden zunächst den thematischen Einheiten und Fragestellungen zugeordnet und anonymisiert. In der direkten Zusammenschau konnten so auffällige Überschneidungen in den Antworten einerseits sowie Einzelmeinungen und Extreme zwischen den Antworten andererseits identifiziert werden. Als Auswertungsmethode diente dabei die zusammenfassende Inhaltsanalyse nach Mayring, mit Hilfe derer komplexes empirisches Material so reduziert werden kann, dass die zentralen Inhalte erhalten bleiben (vgl. Mayring 2008: 58 ff.).

Durch die Befragung von insgesamt 24 Expertinnen und Experten konnte eine »thematische Sättigung« erzielt werden. Ein Indiz dafür war die Zunahme inhaltlicher Redundanzen mit steigender Zahl der durchgeführten Interviews.

2 Ergebnisse der Experteninterviews

2.1 Kulturangebote in der Stadt Kassel: Status Quo und Transformationsbedürfnisse

Die Expertinnen und Experten wurden jeweils zu Beginn des Gesprächs gefragt, welche besonderen Stärken sie für die Kulturstadt Kassel ausmachen und welche Herausforderungen sie zugleich feststellen können. Diese erste Einschätzung diente dazu, den Status Quo zu dokumentieren und erste Transformationsbedürfnisse zu ermitteln, die Gegenstand des weiteren Prozesses sein könnten. In den Antworten wurden vielfach bereits Themen angesprochen, die im weiteren Gesprächsverlauf nochmals vertiefend aufgerufen wurden (z. B. Kooperationen, Kulturelle Bildung). Die betreffenden Antworten wurden entsprechend thematisch zugeordnet und finden sich in den nachfolgenden Kapiteln wieder.

Stärken und »Begabungen« der Kulturstadt Kassel

Nach Einschätzung der Expertinnen und Experten hat Kassel in der Nachwendezeit gesamtstädtisch betrachtet eine sehr positive Entwicklung vollzogen. Dies kann im Detail auch für die Entwicklung der Kasseler Kulturlandschaft festgestellt werden. In der retrospektiven Betrachtung wurde zudem dem Bewerbungsprozess um den Titel der »Kulturhauptstadt Europas 2010« eine zentrale Rolle als »Verstärker« und Impulsgeber für diverse Entwicklungen im Kultursektor eingeräumt, die über den Bewerbungszeitraum hinaus wirkte. In den Folgejahren wurden unter anderem erhebliche Investitionen getätigt (z. B. *GRIMMWELT*) und zwei *UNESCO*-Bewerbungsverfahren zielstrebig verfolgt, um Kassel als Kulturstadt innerstädtisch als Versprechen einzulösen sowie stärker sichtbar zu machen und zugleich als Kulturdestination auf der nationalen (und internationalen) Landkarte zu positionieren. Einen positiven Einfluss hat der Bewerbungsprozess zudem mit Blick auf das Kooperationsklima der Kulturschaffenden untereinander genommen. Einrichtungen und Initiativen öffnen sich seither stärker und vernetzen sich.

Mit dem kulturellen Erbe, insbesondere dem *UNESCO*-Weltkulturerbe »Bergpark Wilhelmshöhe« und dem *UNESCO*-Weltdokumentenerbe »Kinder- und Hausmärchen der Brüder Grimm«, der reichen und teilweise einzigartigen Museumslandschaft sowie der documenta verfügt Kassel heute über einen erstaunlichen Reichtum angesichts der Größe der Stadt und beeindruckt damit auch im innerdeutschen Vergleich. Zugleich ist über die Jahre eine starke und vielfältige freie Szene herangewachsen, die sich heute unter anderem in der Sparte Tanz bemerkbar macht. Auch das Erstarken der Universität sowie der Kunsthochschule und Musikakademie wird positiv bewertet mit Blick auf das kreative Potenzial innerhalb der Stadt Kassel (vgl. dazu auch Dümcke / Ebert 2017: 12).



Abbildung 2: Stärken und »Begabungen« der Kulturstadt Kassel

Herausforderungen und Mut zur Veränderung

Freie Szene wertschätzen und stärken

Die Stadt Kassel hat in den vergangenen Jahren und insbesondere im Zuge des Bewerbungsprozesses um den Titel »Kulturhauptstadt Europas« ihr Augenmerk auf die Schaffung bzw. Stärkung von Kultureinrichtungen mit großer Strahlkraft nach innen und außen gerichtet, was mehrheitlich auch von den befragten Expertinnen und Experten in den Gesprächen als richtig und wichtig erachtet wurde. In Zukunft aber wünschen sich die Akteurinnen und Akteure insbesondere von der Kulturpolitik mehr Wertschätzung für die ebenfalls gewachsene freie Szene, die sich schließlich auch in der Gestaltung besserer Rahmenbedingungen niederschlagen sollte. Neben einem Transformationsbedarf mit Blick auf die Schwerpunkte und die Vergabepaxis der öffentlichen Kulturförderung (vgl. dazu ausführlich Kap. 2) sehen die betreffenden Akteursgruppen Handlungsbedarf vor allem in der Schaffung bzw. Öffnung von physischen Räumen für die freie Szene.

Ermöglichungsräume schaffen

Der Bedarf nach Ermöglichungsräumen wurde auch von Vertreterinnen und Vertreter aus der wachsenden Kultur- und Kreativwirtschaft als dringliches Anliegen genannt. Der Verkauf städtischer Liegenschaften und der Verfall bzw. die Nicht-Nutzung von ehemaligen Industrieflächen (z. B. *Henschel*, *Salzmann*) hat vielfach Enttäuschung und negative Kritik erzeugt. Der Wunsch nach mehr Mut der Stadt für eine aktive Liegenschaftspolitik ist dementsprechend groß ebenso wie die Erwartung, dass im Zuge des Prozesses an Lösungen gearbeitet und Möglichkeiten in Aussicht gestellt werden. In diesem Zusammenhang wird auch ein Leerstandsmanagement seitens der

Stadt eingefordert, das Leerstand aufspürt und sichtbar macht sowie als Mittler zwischen Immobilienbesitzer und Kulturschaffenden sowie Kreativen fungiert.

Neben Nutzungsräumen für die Kultur- und Kreativwirtschaft fordern Kulturschaffende dezidiert auch Räume ein, die als Experimentier- sowie Innovationsflächen fungieren und optional auch scheitern dürfen, dementsprechend nicht am wirtschaftlichen Erfolg gemessen werden sollten. Diese Räume sollten zudem mit einer zeitgemäßen Ausstattung versehen sein, die künstlerisches Schaffen möglich machen (z. B. im Hinblick auf die Bühnen- und Technikausstattung) bzw. wurde ergänzend vorgeschlagen, dass etablierte und institutionell geförderte Einrichtungen sich öffnen und in der Funktion als »Ankereinrichtung«⁵ zum Beispiel ihre Infrastruktur in Form von Räumen und Ausstattung für freie Akteurinnen und Akteure öffnen (vgl. dazu auch ausführlich Kap. 3).

Darüber hinaus wurden in den Gesprächen spartenspezifische Raumbedarfe angemeldet, unabhängig davon, ob es sich um freie oder institutionell geförderte Kulturschaffende handelt, zum Beispiel:

- Fehlende Räumlichkeiten für große Klassik-Events
- Gründung eines *Haus der Literatur* um das vielseitige und in Teilen überlappende Angebote an Lesungen zu bündeln
- Schaffung von Wohnraum, Ateliers und Ausstellungsflächen für Bildende Künstlerinnen und Künstler, insbesondere Absolventinnen und Absolventen der Kunsthochschule (Idee eines *Künstlerhauses*)

Generationendialog führen und Kulturangebote anschlussfähig machen

Initiativen und Einrichtungen, deren Gründung vor allem im Zuge der Neuen Kulturpolitik ab den siebziger Jahren einsetzte, stehen heute vielfach vor einem Generationswechsel in den Organisationsstrukturen. Auch das Publikum ist in Teilen im Laufe der Jahre entsprechend mitgealtert, so dass sich die Frage der Anschlussfähigkeit in doppelter Hinsicht als Herausforderung stellt: Wie kann das über Jahre erworbene Organisationswissen weitergegeben werden? Welche Bedarfe bestehen seitens der Kulturmacher und Kulturnutzer von heute und morgen? Und wie können Leitbild und Programmatik der bestehenden Initiativen und Einrichtungen entsprechend fortgeschrieben werden? (vgl. dazu auch ausführlich Kap. 3 und 4 sowie Dümcke / Ebert 2017: 25).

5 Als »Ankereinrichtungen« werden im aktuellen kulturpolitischen Diskurs häufig gewachsene Kultureinrichtungen verstanden, die oftmals einen Großteil der strukturellen Kulturförderung binden. In der Frage um die Verteilung von Mitteln kommt diesen Einrichtungen heutzutage eine Mitverantwortung für Kulturakteure zu, die in ihren Ressourcen deutlich begrenzter sind. Das Ziel ist es, Ressourcen zu bündeln und im Verbund Herausforderungen gemeinsam anzupacken. Synergieeffekte liegen auch auf Seiten der »Ankereinrichtungen«, z. B. indem eine Durchmischung der Publika gezielt herbeigeführt und Teilhabe ermöglicht wird. Die Öffnung der Einrichtung kann sich dabei nicht nur auf Kulturakteure beziehen, wie das Beispiel des *Badischen Staatstheaters* in Karlsruhe zeigt: Außerhalb der Spielzeiten bzw. tagsüber steht das Foyer Studenten zur Verfügung, die einen Ort zum Lernen suchen (vgl. Föhl / Wolfram 2016: 384).

Öffnung der Kultur gegenüber Herausforderungen der Kasseler Stadtentwicklung

Mit Blick auf die Frage, in welchen Bereichen mutig vorangegangen werden und Neues gewagt werden sollte, wurde wiederholt der Wunsch geäußert, dass sich die Kulturpolitik sowie Kultureinrichtungen bzw. die Kulturschaffenden öffnen und in der Verantwortung sehen sollten, mit Mitteln der Kunst zur Stadtentwicklung beizutragen. Insbesondere Bevölkerungsgruppen und Stadtteile, die vom bisherigen (wirtschaftlichen) Aufschwung der Stadt nicht profitieren konnten, sollten dabei berücksichtigt werden (vgl. dazu auch ausführlich Kap. 4). Die befragten Expertinnen und Experten begründeten dieses Anliegen wiederholt mit einer spezifischen Verpflichtung der Stadt Kassel, indem sie auf Beuys' Vorstellung einer gesellschaftsverändernden Kunst (»soziale Plastik«) rekurrierten und die nachhaltige Wirkkraft des Landschaftskunstwerks »7.000 Eichen« für die Kasseler Stadt- und Gesellschaftsentwicklung betonten.

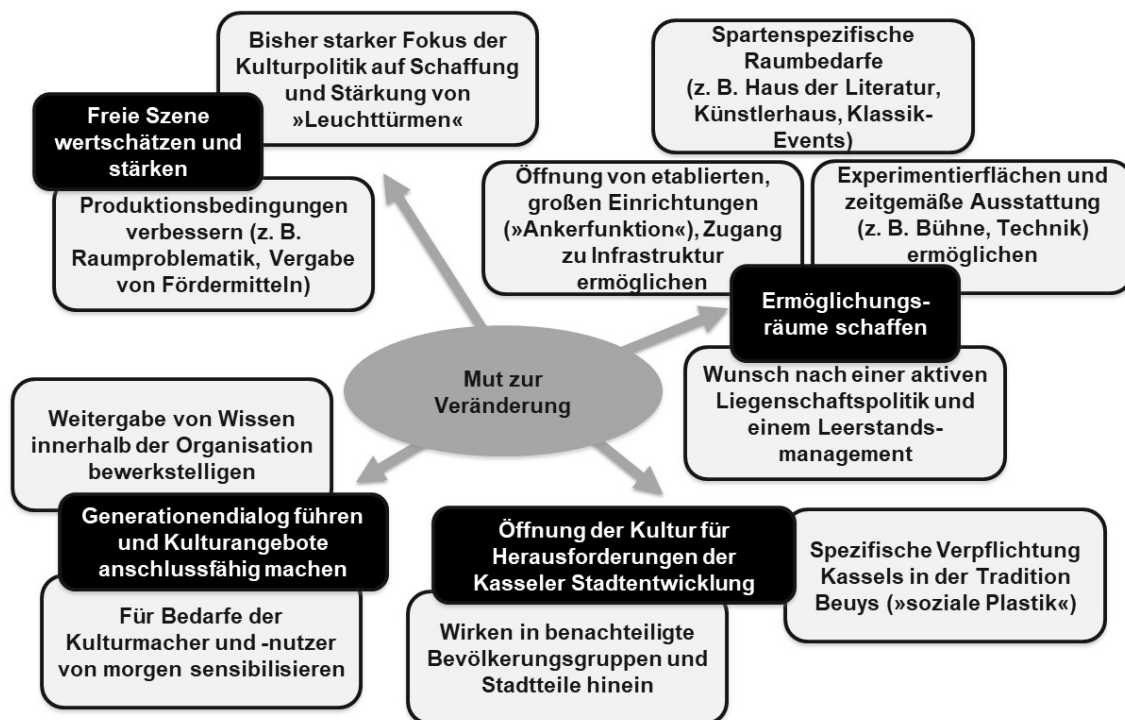


Abbildung 3: Herausforderungen der Kulturstadt Kassel.

2.2 Kulturpolitik und -verwaltung

Manifestes Bekenntnis zur Kulturstadt Kassel

Das reiche Kulturangebot in der Stadt und die Schaffung bzw. Stärkung von Kultureinrichtungen mit großer Strahlkraft nach innen und außen in den vergangenen Jahren wird der Kulturpolitik positiv angerechnet. Damit einher geht auch eine Wertschätzung für den finanziellen Aufwand, den die Stadt bereit war und bereit ist für den Kulturbereich aufzubringen. Rückblickend positiv bewertet wird trotz des Scheiterns im nationalen Vorentscheid auch die kulturpolitische Entscheidung zur Bewerbung zur »Kulturhauptstadt Europas 2010«, da der Prozess einen spürbaren Ruck in der Akteurslandschaft ausgelöst hat. Darauf gründet sich auch die überwiegend positive Haltung gegenüber dem Vorhaben sich erneut, nun für das Jahr 2025, um den Titel zu bewerben.

Kulturpolitische Vision entwickeln und Impulse setzen

Ein wesentlicher Kritikpunkt, der mit Blick auf die Kulturpolitik der vergangenen Jahre allerdings bleibt, ist das Fehlen einer gemeinsamen Vision und darauf aufbauend der Wunsch nach einer verbindenden Kulturstrategie. Verantwortlich wird dafür die Personalunion von Oberbürgermeisteramt und Kulturdezernat in der Amtszeit von Bertram Hilgen gemacht, die grundsätzlich, so die Einschätzung der Expertinnen und Experten, jedoch von einer großen Offenheit gegenüber Kunst und Kultur getragen wurde. Entsprechend positiv wurde die Wahl einer Kulturdezernentin, Susanne Völker, unter dem seit Juli 2017 amtierenden Oberbürgermeister Christian Geselle beurteilt. Erwartet wird, dass von diesem politischen Amt künftig kulturpolitische Impulse (im Hinblick auf Handlungsfelder, Themen, Jahresmotti u. ä.) ausgehen. Gewünscht wird eine gestaltende städtische Kulturpolitik, die außerdem eine stärkere Verzahnung mit der Kulturpolitik auf Landesebene anstrebt.

Kulturförderung wieder handlungsfähig machen

Ein weiterer Kritikpunkt galt der städtischen Kulturförderung, insbesondere den Richtlinien und der Vergabepraxis. Es wurde vor allem der Eindruck einer mangelnden Transparenz bei der Vergabe von öffentlichen Mitteln formuliert. »Wer erhält auf der Grundlage welcher Argumentation welche Fördersumme?« Mit dieser Frage wurde erneut auf das Fehlen einer Kulturstrategie hingewiesen, die sich grundlegend auch in der Vergabe von Mitteln niederschlagen sollte. Zum Ausdruck wurde damit auch gebracht, dass die Vergabe von Mitteln – auch in der Projektförderung – festgefahren ist (»Bestandswahrung«), kaum mehr Spielraum vorhanden ist und neue Akteurinnen und Akteure in Folge geringe Chancen auf eine Förderung haben. Wer hingegen eine Förderung bezieht, bemängelte oftmals die fehlende Planungssicherheit durch den Vergaberhythmus. Bescheide erfolgen oftmals erst dann, wenn Projekte längst angelaufen sein sollten bzw. bereits angelaufen sind. Mehrfach wurde in diesem Zusammenhang der Wunsch nach einer Konzeptionsförderung (z. B. zur Etablierung einer programmatischen Reihe oder der Verste-

tigung eines neuen Aufgabenfeldes) geäußert, die über eine einjährige Projektförderung hinausgeht und es erlauben sollte, Handlungsfelder, Themen und Projekte nachhaltig zu bearbeiten.

Um insgesamt mehr Transparenz zu erzeugen, wurden folgende Vorschläge gemacht:

- Einrichtung einer Jury bzw. Jurys, bestehend aus Expertinnen und Experten zum jeweiligen Förderschwerpunkt, die kulturpolitischen Gremien beratend zur Seite stehen oder über Mittelvergabe entscheiden können.
- Einbindung der Kulturschaffenden bei der Definition von Handlungsfeldern, Themen und Projekten für künftige Förderschwerpunkte.
- Evaluation zur Auflage für Mittelempfänger machen und glaubwürdig in die weitere Mittelvergabe einfließen lassen.

Darüber hinaus wurden (sparten-)spezifische Förderbedarfe in den Gesprächen geäußert, die im Folgenden ebenfalls gelistet werden:

- Literatur als Förderschwerpunkt bedenken, da Nachholbedarf besteht
- Aufstockung der Budgets für Sonderausstellungen
- Ehrenamtliches Engagement in feste Stelle überführen, wo der Bedarf besteht, um Betrieb aufrechterhalten zu können.
- Entwicklung eines gemeinsamen Fördertopfes für die Stadtteiltreffs, der gemeinschaftlich verantwortet wird.

Sehr hohe Zufriedenheit mit der Kulturverwaltung

Die Arbeit der und Zusammenarbeit mit der Kulturverwaltung wurde in den Gesprächen überaus positiv bewertet. Sowohl atmosphärisch (z. B. »sehr engagierte Mitarbeiter, die nach vorne denken«) als auch mit Blick auf die Erfüllung verschiedener Dienstleistungen (z. B. Beratungsfunktion, Übermittlung von zentralen Informationen) fiel das Urteil durchweg sehr gut aus.

Konkrete Anliegen an die Kulturverwaltung

Die Frage nach der zukünftigen Ausrichtung der Kulturverwaltung war dementsprechend weniger mit Kritik behaftet und konzentrierte sich auf folgende konkrete Anliegen und Bedarfe seitens der Kulturschaffenden:

- Angesichts der Vielzahl an kulturellen Angeboten und Veranstaltungen sowie der knappen personellen Ressourcen in der Kulturverwaltung wurde die Frage aufgeworfen, ob es erforderlich sei, dass die Kulturverwaltung nach wie vor als Kulturveranstalter auftritt (z. B. *Kasseler Museumsnacht*).

- Demgegenüber wurde der Vorschlag gemacht, die kulturelle Zwischennutzung von leerstehenden Gebäuden und Brachen als Thema innerhalb der Kulturverwaltung zu stärken (auch personell), um so auch dem Bedarf nach Räumen nachzukommen und einen zentralen »Kümmerer« zu installieren (vgl. dazu auch Kap. 1).
- Vor allem kleineren Einrichtungen und Initiativen fehlt es an Ressourcen und Kompetenzen in den Bereichen Marketing/Kommunikation und Drittmittelakquise. In diesem Zusammenhang wurde die Frage aufgeworfen, ob die Kulturverwaltung beratend in diesen Bereichen tätig werden oder gemeinsame Maßnahmen in den genannten Bereichen initiieren könnte, um Ressourcen zu bündeln.
- Mit Blick auf eine möglichst nachhaltige Bearbeitung von Querschnittsthemen (zum Beispiel Kulturelle Bildung, Stadt(teil)entwicklung) ist eine (noch) stärkere Verzahnung der verschiedenen Dezernate wünschenswert.

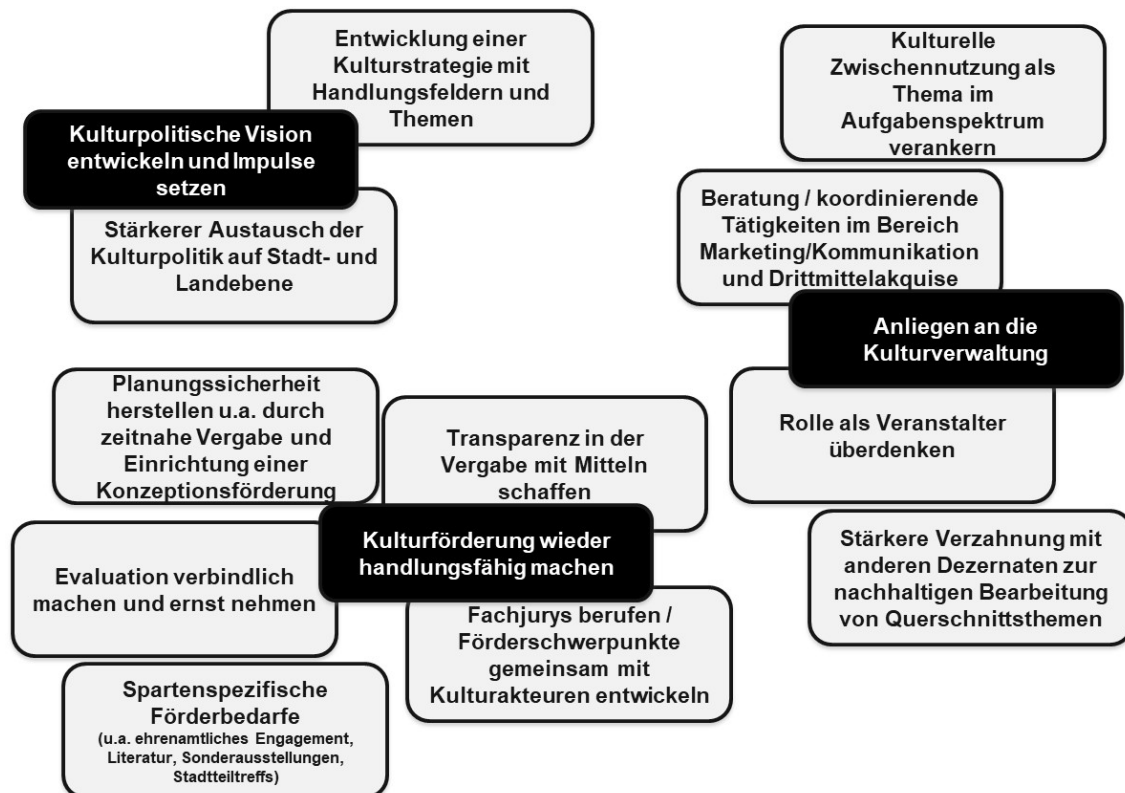


Abbildung 4: Desiderate an die Kasseler Kulturpolitik und -verwaltung.

2.3 Kooperationen

Verbessertes Kooperationsklima und Denken in Netzwerken

Unter den Expertinnen und Experten herrschte Einigkeit, dass der Bewerbungsprozess für die »Kulturhauptstadt Europas 2010« an positiven Effekten auch den Austausch zwischen Kulturschaffenden befördert und sich seither das Kooperationsklima deutlich verbessert hat. Die Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner berichteten von konkreten Kooperationen mit anderen Kultureinrichtungen und -schaffenden in der Programmkonzeption und -realisierung sowie mit angrenzenden Bereichen (z. B. Seniorenarbeit, Universität). Darüber hinaus wurden konkrete Netzwerke genannt, die einzelnen Handlungsfeldern des Kulturbetriebs gewidmet sind (z. B. *Rat für Museumspädagogik*, *Netzwerk Kultur- und Kreativwirtschaft*) oder allgemein dazu beitragen sollen Transparenz zu erzeugen und den Dialog unter den Kulturschaffenden fördern sollen (z. B. *Kulturnetz*).

Trennlinien, die es zukünftig zu beheben gilt

Trotz der erkennbaren Entwicklung gibt es der Einschätzung der Expertinnen und Experten nach noch deutliche Trennlinien, die nachhaltigen Kooperationen entgegenstehen:

- Solche Trennlinien verlaufen beispielsweise noch zu häufig entlang von Trägerschaften. Es wurde dafür plädiert, das Denken in den Strukturen von städtischen Einrichtungen und freier Szene einerseits, aber auch Landeseinrichtungen und Kultureinrichtungen der Stadt Kassel andererseits zu überwinden, um gemeinsamen Aufgaben und Herausforderungen (z. B. Schaffung von einheitlichen Eintrittspreisen) mit gebündelten Ressourcen begegnen zu können. Der sprichwörtliche »Blick über den Tellerrand« wird zudem verstärkt auch für die Arbeit der Dezernate insbesondere bei Querschnittsthemen (z. B. Kulturelle Bildung, Stadtteilkulturarbeit) eingefordert.
- Insbesondere Einrichtungen, die in festen Strukturen verankert sind und institutionell gefördert sind, sollten nach Einschätzung der Expertinnen und Experten zum Beispiel gegenüber freien Akteurinnen und Akteure die Funktion als »Ankereinrichtung« übernehmen, zum Beispiel indem Räume und weitere Infrastruktur zur gemeinschaftlichen Nutzung überlassen werden. Eine solche Öffnung könnte Bestandteil einer Strategie sein, Ermöglichungsräume zu schaffen (vgl. dazu auch Kap. 1).
- Ein spartenspezifisches Zusammenrücken wünschen sich die befragten Akteurinnen und Akteure insbesondere von den Museen – ebenfalls unabhängig von der Trägerschaft. Das Zusammenrücken unter einer gemeinsamen Marke sollte strategisch verfolgt werden, um im Verbund die Sichtbarkeit jedes einzelnen Museums zu stärken und Besuchsanreize für Gäste von außerhalb zu verstärken.

- Ein museumsspezifisches Kooperationsbedürfnis besteht weiterhin in einer engeren Verzahnung mit der Universität bzw. der Expertise in Fächern wie Kunst- oder Literaturwissenschaft.
- Obwohl die *documenta* einstimmig von den befragten Expertinnen und Experten als Alleinstellungsmerkmal und »großes Glück« für die Stadt Kassel erachtet wird, äußerten sie auch den Wunsch von den *documenta*-Machern gehört zu werden und den Dialog sowie Kooperationen zu intensivieren. Eine stärkere Verschränkung der Aktivitäten vor allem in der Programmentwicklung und -gestaltung könnte einen nachhaltigen Beitrag zur Sichtbarkeit der *documenta* bzw. der offiziellen »*documenta*-Stadt« Kassel beitragen und Besuchsanreize setzen.

Wie kann es aus Sicht der Expertinnen und Experten gelingen, diesen Kooperationserfordernissen Rechnung zu tragen und die Kooperationsbereitschaft insgesamt zu fördern?

Folgende Vorschläge wurden seitens der Expertinnen und Experten gemacht:

- Bereitschaft zur Kooperation und konkrete Kooperationsprojekte als Förderkriterium bei der Vergabe städtischer Mittel berücksichtigen.
- Gründung eines Netzwerks, das zum Kennenlernen einlädt und im Austausch der Kulturschaffenden zur Verständigung auf gemeinsame Handlungsfelder und Themen führt. Diversität der Stadtgesellschaft muss sich in diesem Netzwerk widerspiegeln (z. B. Vertreter aus Querschnittsbereichen einladen und sicherstellen, dass verschiedene Generationen vertreten sind).
- Darüber hinaus Einrichtung einer digitalen Plattform, auf der Kulturschaffende unter anderem ihre Projekte vorstellen und Kooperationsbedarf anmelden können.

Welche gemeinsamen Aufgaben und Themen könnten die Akteure möglicherweise stärker verbinden?

- Großer Bedarf nach Austausch und Kooperation sehen die Akteurinnen und Akteure im Bereich Kulturelle Bildung und Teilhabe. In diesem Zusammenhang wurde auch die Gründung eines dezernatsübergreifenden *Rats für Kulturelle Bildung* auf kommunaler Ebene angeregt (vgl. dazu auch Kap. 4).
- Ebenfalls angeregt wurde, durch gemeinsamen Programmtiteln bzw. Jahresmotti eine Grundlage für die Verstärkung von Kooperationen herbeizuführen.

- Ein weiterer Wunsch besteht darin, die Angebote aller Kulturschaffende nach Zielgruppen zu clustern und auf einer Plattform sowohl für das Publikum als auch Gesamtheit der Kulturschaffenden sichtbar zu machen. In einem nächsten Schritt könnten nach dieser Art von Bestandsaufnahme die »Lücken« im Angebot identifiziert und gemeinsam (z. B. durch kooperative Programmformate) geschlossen werden.

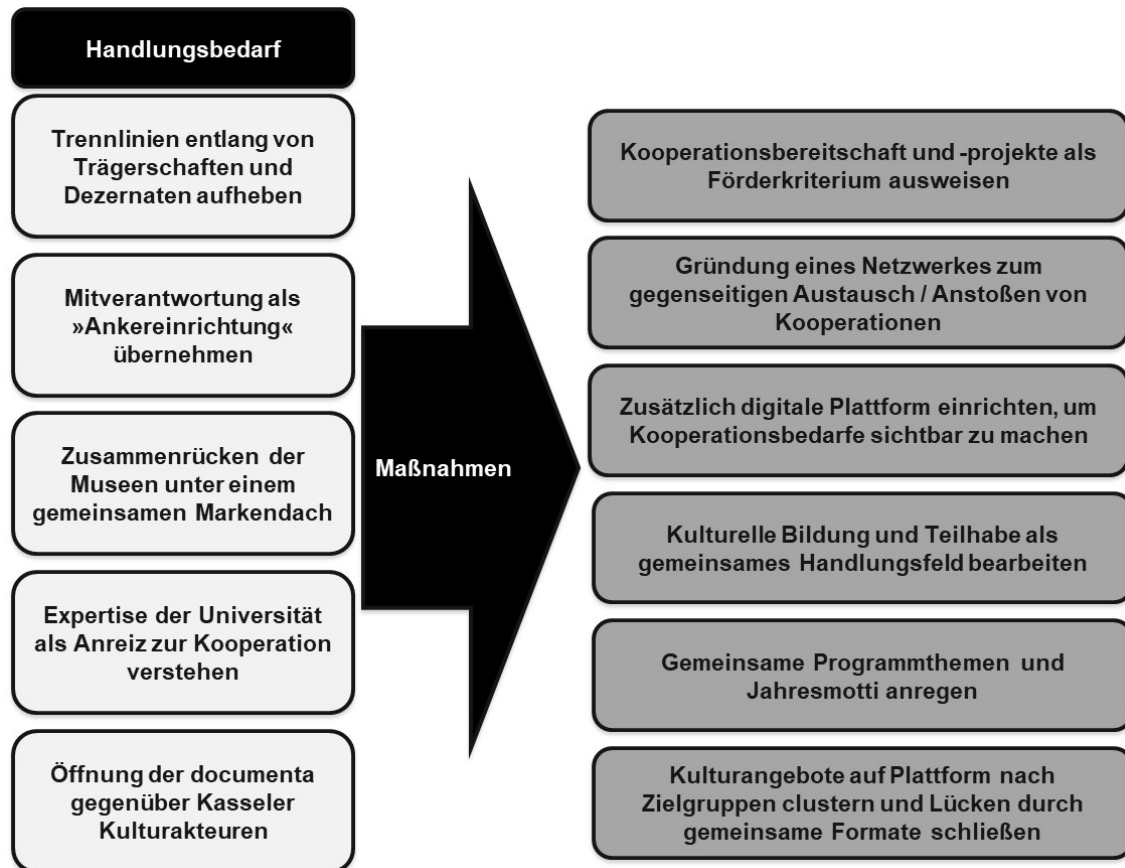


Abbildung 5: Handlungsbedarf und Maßnahmenvorschläge für den Themenkomplex »Kooperation«.

2.4 Kulturelle Teilhabe und Bildung

Zur Situation der Kulturellen Bildung für Kinder und Jugendliche

Die Expertinnen und Experten wurden um eine Einschätzung der Situation der Kulturellen Bildung in der Stadt Kassel gebeten. Neben Einrichtungen, die dezidiert der Kulturellen Bildung verpflichtet sind (z. B. Musikschule, Stadtbibliothek), berichteten sie von zahlreichen Projekten, die städtisch und/oder vom Land/Bund gefördert wurden und während der Projektlaufzeit durchaus erfolgreich verliefen. Die Kulturschaffenden haben somit auch an Erfahrung gewonnen, was das Thema Kulturelle Bildung angeht. Als nachteilig und wenig nachhaltig wurde allerdings wiederholt der Projektcharakter vieler Bemühungen thematisiert (vgl. dazu auch Dümcke / Ebert

2017: 17). Die Herausforderung besteht aus Sicht der Interviewpartnerinnen und -partner darin, eine Verstärkung von Aktivitäten im Bereich Kulturelle Bildung herbeizuführen, was nicht durch die Auflage eines weiteren Projektfördertopfes erzielt werden kann. Außerdem wurde der Wunsch angemeldet, eine zentrale Koordinierungsstelle zu schaffen, da der Eindruck vorherrscht, es gibt zahlreiche Einzelinitiativen im Bereich Kulturelle Bildung, die parallel und ohne Berührungspunkte zueinander, verfolgt werden. Auch hoffen die Expertinnen und Experten auf gegenseitige Unterstützung und die Entwicklung von gemeinsamen Formaten für Jugendliche, da eine zentrale Herausforderung darin besteht, Kulturangebote am Übergang vom Kindes- zum Jugendalter für diese Zielgruppe anschlussfähig zu halten. Schließlich wurde auch in diesem Zusammenhang der Wunsch geäußert, die dezernatsübergreifende Zusammenarbeit weiter zu forcieren und den Dialog zwischen Kulturschaffenden und Schulen zu fördern (vgl. dazu auch die Kap. 1 bis 3).

Welche zielgruppenspezifischen Barrieren gibt es?

Unabhängig vom Thema Kulturelle Bildung wurden die Expertinnen und Experten um eine zielgruppenspezifische Einschätzung von etwaigen Barrieren gebeten. Die Ergebnisse lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- **Senioren** sind mittlerweile als Zielgruppe erkannt, wenngleich der Schlüssel zu einer erfolgreichen Ansprache aus Sicht der Expertinnen und Experten in einem dezidiert inklusiven Ansatz liegt. Das heißt, es werden keine in sich geschlossenen Veranstaltungen für Senioren angeboten, sondern vielmehr versucht auf ihre Bedürfnisse einzugehen (z. B. Barrierefreiheit). Vor allem im Angebot von Chören und anderen Formaten, die eine aktive Teilhabe ermöglichen, sehen die Gesprächspartnerinnen und -partner noch eine große Nachfrage seitens der Senioren, die derzeit noch nicht hinreichend befriedigt wird.
- Weiteren Handlungsbedarf sehen die Expertinnen und Experten mit Blick auf die Teilhabe von **Studierenden**. Zwar zählt Kassel derzeit ca. 25.000 Studierende, allerdings gelingt es den Kulturschaffenden zum Großteil nicht, sie für die eigenen Angebote zu interessieren. Dafür verantwortlich gemacht wird zum einen mangelndes Interesse und der nicht zu unterschätzende Anteil an Pendlern unter den Studierenden, aber auch die Tatsache, dass die Universität bzw. die Studierenden selbst als Kulturakteure auftreten und eigenständige Orte, Programme und Formate einfordern.⁶ Maßnahmen seitens der Kultureinrichtungen, wie beispielsweise Studentenabos, laufen dementsprechend ins Leere.

6 So erfolgte beispielsweise auch die Besetzung der Villa Rühl im Juni 2017 durch linke Aktivisten mit dem Bestreben Freiräume (zurück) zu erobern und zu bespielen (vgl. dazu die Berichterstattung der HNA vom Juni 2017).

- Die Ansprache von **Zugewanderten und Menschen mit internationalen Wurzeln** stellt vielfach für die Kulturschaffenden eine große Herausforderung dar. In der praktischen Vermittlung ist es oftmals die Sprache, die als Barriere einem Dialog gegenübersteht. Die Interviewpartner meldeten aber auch Gesprächsbedarf grundsätzlicher Natur an: »Von welchem Kulturbegriff gehen wir eigentlich aus?« Expertinnen und Experten berichteten von Besuchen, bei denen sich der betreffende Personenkreis aus Mangel an Erfahrungen in der Kultureinrichtung fremd fühlte. Kritisch angemerkt wurde zudem der Versuch vieler Einrichtungen, Angebote für, aber nicht mit dieser Zielgruppe zu machen. Darüber hinaus wurde aber auch festgestellt, dass die verschiedenen »Communities« unter sich bleiben und es kaum zum Dialog kommt.
- Vor allem verschiedene **Stadtteile (z. B. Bettenhausen, Fasenhof, Nordstadt)** sehen sich mit der Herausforderung gesellschaftlicher Gruppen konfrontiert, die abgeschottet bleiben und kaum am kulturellen Leben der Stadt teilhaben.

Weitere **institutionell und subjektiv bedingte Barrieren der Kulturnutzung** in Kassel werden im Folgenden in einer Abbildung zusammengefasst:



Abbildung 6: Institutionell und subjektiv bedingte Barrieren der Kulturnutzung.

Welche Formate der kulturellen Teilhabe und der Ermächtigung sind erforderlich?

Um die Kasseler Zielgruppen zu erreichen und die genannten Barrieren abzubauen, bedarf es nach Einschätzung der Expertinnen und Experten folgender Formate der kulturellen Teilhabe und der Ermächtigung:

- »Kunst muss dorthin, wo die Menschen sind.« Im Falle von Kassel bedeutet das eine Öffnung der Kultureinrichtungen in die Stadtteile hinein. Dezentrale Formate, die vertraute Orte der Stadtteilbewohner bespielen und sich auch in den öffentlichen Raum wagen, sollen konzipiert und realisiert werden.
- Um darüber hinaus den Dialog zwischen den Stadtteilen zu fördern, wurden kulturelle Tandemprojekte zwischen zwei Stadtteilen mit ihren diversen Stadtteilbewohnern vorgeschlagen.
- Um die Zielgruppe der Studierenden zu aktivieren, gilt es ihr kreatives Potenzial anzuerkennen (z. B. Kunsthochschule) und die Kasseler Kulturinstitutionen als Bühne bzw. Schaufenster ihres künstlerischen Schaffens zu verstehen. Darüber hinaus wurde vorgeschlagen, ebenfalls im Sinne der Dezentralisierung Formate gemeinsam mit Studierenden zu entwickeln und im universitären Kontext bzw. an studentischen Orten zu realisieren.
- Um die genannten Formate gemeinschaftlich umsetzen zu können und eine hohe Akzeptanz zu erzielen, bedarf es Bündnispartner, die als Botschafter in die verschiedenen »Communities« hineinwirken und Überzeugungsarbeit leisten können. Es muss sich um Personen handeln, die (noch) »den Pulsschlag der Zielgruppe spüren«.
- Innerhalb der Kultureinrichtungen sollte eine Willkommenskultur gelebt und die Aufenthaltsqualität so verbessert werden, dass Menschen auch ohne beabsichtigten Kulturbesuch zum Verweilen eingeladen werden.⁷
- Angeboten werden sollten inklusive Formate, die zum Beispiel generationen- oder nationenübergreifend funktionieren, und dadurch nicht ausgrenzen bzw. der Bildung von geschlossenen Gesellschaften entgegenwirken.

7 Ein Beispiel dafür ist *TheaBib & Bar* im *Badischen Staatstheater Karlsruhe*: »Sie bietet einen ungewöhnlichen Ort für Studierende zum Lernen, Arbeiten und kreativen Denken: die TheaBib & Bar, für die sich das STAATSTHEATER und die Bibliothek des Karlsruher Instituts für Technologie (KIT) gemeinsam engagieren. Der Lernraum im Foyer des STAATSTHEATERS ist in den Examensphasen wochentags von 9.00 bis 16.30 Uhr geöffnet. Neben WLAN und Kaffeebar finden Studierende dort auch Lernberater sowie einen Arbeitsmittel-Service.« (vgl. http://www.staatstheater.karlsruhe.de/karten/angebote_studierende/, letzter Abruf 29.09.2017).



Abbildung 7: Ideen für künftige Formate der Teilhabe und der Ermächtigung.

2.5 »Regiopole« Kassel

Kassel wird in der Raumordnung als Oberzentrum in der Region Nordhessen eingestuft. In der Definition erster Handlungsfelder für eine mögliche Bewerbung zur »Kulturhauptstadt Europas 2025« wird darauf explizit eingegangen und das Ziel formuliert, die Vernetzung zwischen Stadt und Land weiter voranzutreiben, auch im Kultursektor, um die »Regiopole« Kassel zu stärken. Aus diesen Gründen wurde die Funktion als Oberzentrum auch im Leitfaden berücksichtigt, mit folgenden Ergebnissen:

Chancen und Grenzen der Umlandfunktion

Nach Aussagen der Expertinnen und Experten strahlen verschiedene Kasseler Kulturangebote derzeit bereits in die umliegenden Orte aus und erfüllen damit mit Blick auf die kulturelle Grundversorgung eine Umlandfunktion (z. B. *Staatstheater Kassel*, *Museumslandschaft Hessen-Kassel*). Dezentrale Standorte wie im Falle der *VHS Region Kassel* oder des *Kultursommer Nordhessen* sowie das gut ausgebaute ÖPNV-Netz begünstigen eine solche Wirkung. Gelegentlich und weniger systematisch werden im Umland auch Marketing- und andere Kommunikationsmaßnahmen unternommen (z. B. Plakatierung im öffentlichen Raum oder Auslegen von Werbematerialien in Sparkassen-Filialen), um Bewohner in der Region auf die Kasseler Kulturangebote zusätzlich aufmerksam zu machen.

Insgesamt aber fällt retrospektiv auf, dass die Expertinnen und Experten in den Gesprächen dem Themenbereich »Regiopole« Kassel vergleichsweise wenig Raum einräumten. Vereinzelt wurde dezidiert auf die nachgeordnete Rolle des Umlands hingewiesen unter Verweis auf die Ressourcenknappheit (vgl. dazu auch Dümcke / Ebert 2017: 18 f.). Dennoch wurden Ideen vorgebracht, um den regionalen Dialog zwischen den Kulturschaffenden und auch der Bewohner von Stadt und Umland zu fördern. So wurde beispielsweise die Idee eines regionalen Kulturfonds vorgestellt, in den sowohl die Stadt als auch die umliegenden Kommunen einbezahlen, um gemeinsame Projekte realisieren zu können. Da die Kasseler Bevölkerung nach Einschätzung eines Experten in ihrer Freizeit von der Natur des Umlandes profitiert und in der Verbindung von Kultur und Landschaft außerdem ein touristisches Potenzial liegen, könnte die regionale Zusammenarbeit auch durch einen Schulterschluss betreffender Akteursgruppen angeregt werden.

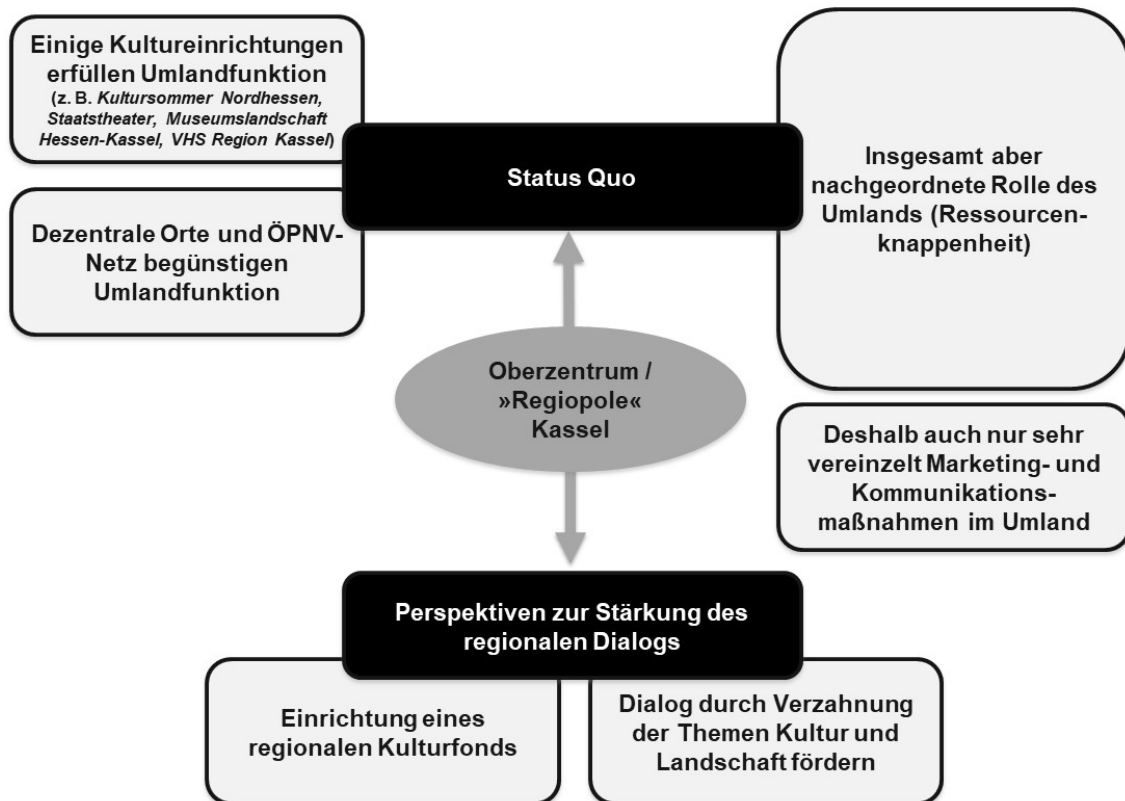


Abbildung 8: Status Quo und Perspektiven des regionalen Dialogs.

2.6 Kulturkommunikation und Kulturtourismus

Die Kulturverwaltung der Stadt Kassel verfügt über einen Verteiler mit Adressen kulturinteressierter Bürgerinnen und Bürger und bündelt regelmäßig Informationen der verschiedenen Kulturanbieter für einen postalischen Versand. Das Porto wird von der Stadt Kassel bezahlt, das Eintüten über die Kulturschaffende gewährleistet. Dieses eingespielte (eher traditionelle) Kommunikationsinstrument fand unter den Expertinnen und Experten mehrfach positive Erwähnung.

Wo bestehen Kooperationsbedarfe? Was bedeutet Digitalisierung konkret?

Dennoch attestierte die Mehrheit grundsätzlichen Nachholbedarf. Zum einen muss grundlegend die Frage gestellt werden, in welchen Teilbereichen eine Kooperation als sinnvoll zu erachten ist oder ggf. einzelbetriebliche Aktivitäten vorzuziehen bzw. zu flankieren sind. Zum anderen fehlen vielfach Kompetenzen im Bereich der Digitalisierung, was ebenfalls einen grundsätzlichen Austausch darüber erforderlich macht, was Digitalisierung im Hinblick auf die Kulturkommunikation konkret bedeuten kann und sollte.

»Kassel Kultur 2017« und der Wunsch nach einer gemeinsamen Kommunikationsstrategie

In ihrer Einschätzung zu Aktivitäten des Kulturmarketing und allgemeiner der Kulturkommunikation konzentrierte sich eine Mehrheit der Expertinnen und Experten dann in Folge auf das Portal »Kassel Kultur 2017«. Der Nutzen einer gemeinsamen Kulturplattform wurde prinzipiell als sehr hoch erachtet, allerdings wird ein nachhaltiges Format gewünscht. Mit der jetzigen Lösung wird jeweils nur im documenta-Jahr und für die Dauer von zwölf Monaten ein solches Kulturportal eingerichtet – mit erheblichem Aufwand. So erklärt sich in der Wahrnehmung der Expertinnen und Experten auch, dass die Plattform »Kassel Kultur 2017« im Kollegenkreis und auch beim Publikum vielfach nicht bekannt sei. Wiederholt wurden auch die Werbemaßnahmen für »Kassel Kultur 2017« kritisiert, weil laut Expertinnen und Experten der Eindruck entsteht, hiermit wird das Kulturangebot der Stadt beworben, nicht aber ein digitales Informationsportal, das über das städtische Kulturleben tagesaktuell informiert (z. B. steht die Webadresse des Portals auf den Plakaten und Flyern nicht im Vordergrund).

Es wurde zudem der Wunsch laut, ein solches Kulturportal nicht auf die Funktionalität als Veranstaltungskalender zu beschränken, sondern es als Bestandteil einer übergeordneten, noch zu entwickelnden Kommunikationsstrategie zu begreifen. So könnte auch verhindert werden, dass viele Maßnahmen parallel und wenig zielgerichtet unternommen werden. Ein kooperatives Miteinander wird in diesem Zusammenhang auch deshalb gewünscht und als sinnvoll erachtet, weil vielfach, vor allem im Falle von kleineren Einrichtungen und Initiativen, die personellen und finanziellen Ressourcen für (zeitgemäße) Maßnahmen im Kulturmarketing sowie in der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit fehlen.

Weitere Einzelergebnisse in der Auflistung

Daneben wurden in den Gesprächen weitere (aktuelle) Entwicklungen aufgegriffen, die das Aufgabenfeld der Kulturkommunikation berühren:

- Das städtische Vorhaben, die Webseiten der städtischen Kultureinrichtungen in eine zentrale Webseite der Stadt zu überführen, sorgt für Unsicherheit und weckt Befürchtungen, die einzelnen Akteurinnen und Akteure könnten dadurch ihr Profil nicht ausreichend sichtbar machen.
- Der Veranstaltungskalender auf dem städtischen Portal wird vom Publikum kaum bis gar nicht genutzt, der Aufwand für die Kulturschaffenden zur Bespielung des Veranstaltungskalender ist jedoch sehr groß.
- Die Webseite der Stadt Kassel ist zum Beispiel für Seniorinnen und Senioren nicht barrierefrei (z. B. Lesbarkeit).

- Die Sichtbarkeit der Kulturangebote sollte im öffentlichen Raum durch ein besseres Leitsystem und eine günstige Nutzung der städtischen Werbeflächen gestärkt werden.
- Die Monopolstellung von Presse und Fernsehen erschwert eine erfolgreiche Pressearbeit.

Feinjustierung in der Zusammenarbeit von Kultur und Tourismus

Als Spezialthema der Kulturkommunikation wurde im weiteren Gesprächsverlauf die Kooperation zwischen Kultur- und Tourismusakteurinnen und -akteuren aufgerufen. Insgesamt kamen die Expertinnen und Experten auch hier zu dem Schluss, dass der Bewerbungsprozess für die »Kulturhauptstadt Europas 2010« eine deutliche Annäherung mit großen Fortschritten zur Folge hatte. So gibt es mittlerweile ein jährliches Treffen zwischen Tourismus- und Kulturverantwortlichen sowie einen gemeinsamen Auftritt in der *Culture Lounge* bei der *ITB*. Auch war der Kultursektor an der Erstellung des aktuellen Tourismuskonzepts beteiligt, in dem das Kulturangebot eine tragende Säule in der Ausrichtung der Destination ausmacht. Aktuelle Bedarfe zielen daher mehr auf eine Feinjustierung ab, zum Beispiel die Setzung von Schwerpunktthemen in der Vermarktung und die Ansprache von ausgewählten Zielgruppen (z. B. gezielte Angebotsentwicklung für Tagungs- und Geschäftsreisende). In der Schwerpunktsetzung sollten nach Meinung der Expertinnen und Experten vor allem folgende Themen angegangen werden:

Es wurde wiederkehrend das Wunschziel formuliert, Kassel auch außerhalb des eigentlichen *documenta*-Veranstaltungszeitraumes als Kultur- und Kunstdestination in der nationalen und internationalen Wahrnehmung zu stärken. Folgende Strategien wurden hierfür vorgeschlagen:

- Kassel muss als Ort der zeitgenössischen Kunst zeigen, was es zu bieten hat. Dazu gehört das Potenzial der Kunsthochschule zu erkennen sowie zu nutzen und Standorte der zeitgenössischen Kunst (z. B. die *Neue Galerie*) darauf zu prüfen, ob Programmatik bzw. Nutzungskonzepte noch zeitgemäß sind. Auch die erstarkte Tanzszene bietet Anknüpfungspotenziale. Darüber hinaus könnten Sonderausstellungen von nationaler und internationaler Relevanz (zum Beispiel *Beuys-Ausstellung*) in den *documenta*-Zwischenjahren den Kunststandort Kassel weiter festigen.
- Darüber hinaus wurde der Wunsch geäußert, Kassels Kultureinrichtungen mit touristischer Strahlkraft weiter zu stärken (z. B. *Bergpark Wilhelmshöhe*, *GRIMMWELT*) und gleichzeitig »Geheimtipps« gezielt zu inszenieren (im Sinne von »Wussten Sie, dass Kassel...«). Mit der »Wow!Kassel«-Kampagne hat *Kassel Marketing* bereits eine entsprechende Richtung eingeschlagen. Kulturschaffende und andere touristische Leistungsträgerinnen und -träger sind aufgefordert, sich mit Ideen einzubringen und die Vernetzung weiter zu fördern.
- An themenspezifischer Vernetzung wurde eine engere Verzahnung zwischen Kulturangeboten mit der umliegenden Natur und Landschaft vorgeschlagen (vgl. dazu auch Kap. 5) sowie der Wunsch geäußert, das »Solitär« *Museum für Sepulkralkultur* trotz des nicht einfachen Themas als solches zu erkennen und als Aufhänger für ein Themenjahr mit verschiedenen Programmbeiträgen unter anderem zum Thema Vergänglichkeit zu nehmen.



Abbildung 9: Desiderate im Themenkomplex »Kulturkommunikation und Kulturtourismus«

2.7 Anmerkungen zum Kulturkonzeptionsprozess

Zum Abschluss der Interviews wurden die Gesprächspartnerinnen und -partner jeweils um ihre Einschätzung des anlaufenden Prozesses zur Kulturkonzeption gebeten. Erwartungen an den Prozess bzw. das Prozessergebnis wurden ebenso geäußert wie konkrete Beteiligungswünsche sowie methodische Anregungen:

Prozessziele

- Der Prozess sollte »zündende Ideen« hervorbringen – auch für den Fall eines weiteren Scheiterns der Bewerbung zur »Kulturhauptstadt Europas 2025«.
- Der Prozess sollte einen Beitrag zur Identitätsfindung der Stadt und ihrer Bürgerinnen und Bürger leisten (auch mit Blick auf die Bewerbung »Kulturhauptstadt Europas 2025«).
- Im Ergebnisbericht sollten Schwächen deutlich benannt und Handlungsfelder definiert werden, welche die Politik zum Handeln veranlassen.
- Einzelinteressen sollten nicht im Vordergrund stehen.
- Die Ergebnisse sollten Mut zur Haltung erkennen lassen, denn das Prinzip der Ausgewogenheit ist in Zeiten begrenzter Ressourcen nicht zielführend.

- In den Ergebnissen sollte sich ein Gleichgewicht zwischen Spitzen- und Breitenkultur abbilden.
- Der Prozess sollte nicht zu einer Kürzung der Mittel, sondern im besten Fall zu einer Erhöhung beitragen.

Erstellung einer »Kasseler Kulturlandkarte« (wen und was gibt es?) als Grundlage für eine dauerhafte Vernetzung der Kulturschaffenden.

Beteiligungswünsche

- In allen Phasen des Prozesses offen sein für eine bedarfsgerechte Beteiligung.
- Ein klares Bekenntnis der Stadtspitze zum Prozess (auch zur Bewerbung um den Titel »Kulturhauptstadt Europas 2025«) wäre wünschenswert.
- Es sollte gelingen, den Prozess für Akteurinnen und Akteure/Akteursgruppen zu öffnen, die bisher solchen Prozessen fern geblieben sind.
- Die Diversität der Stadtgesellschaft sollte sich in der Beteiligung abbilden. Zu klären ist in diesem Zusammenhang auch, wer »Botschafter« und »Brückenbauer« von Akteurs-/Zielgruppen sind bzw. wie diese identifiziert werden können.
- Die Landesebene sollte eingebunden werden, da diverse Kultureinrichtungen vom Land getragen bzw. gefördert werden und kulturpolitische Entscheidungen auf Landesebene auch die Stadt Kassel beeinflussen.

Methodische Anregungen

- Der Prozess sollte in seinen Schritten und Ergebnissen stets transparent sein.
- Der Prozess braucht Regelmäßigkeit, eine gute Moderation und Dokumentation.
- Ermüdungserscheinungen auf Seiten der Beteiligten sollten verhindert werden.
- Keine Großveranstaltungen, sondern dezentral Arbeitsgruppen einrichten und die Ergebnisse in einem Forum präsentieren.
- Arbeitsgruppen einrichten, die auch zwischen den großangelegten Beteiligungsformaten tätig sind.
- Die gewählten Formate sollten Ideen provozieren und den Beteiligten Mut machen, kreativ zu sein.

3 Stärken und Herausforderungen in der Übersicht

Mit Hilfe der Expertengespräche konnten Stärken und Herausforderungen der Kulturstadt Kassel ermittelt werden, die in den vorausgegangenen Kapiteln ausführlich erläutert und im Folgenden in eine zusammenfassende Übersicht überführt werden; die thematische Zuordnung orientiert sich dabei am Aufbau des Interviewleitfadens.

Stärken	Herausforderungen
Kulturangebote in der Stadt Kassel	
<p>Positive gesamtstädtische Entwicklung in der Nachwendezeit, insbesondere Chancen des Bewerbungsprozess zur »Kulturhauptstadt Europas 2010« trotz Scheiterns für nachhaltige Kulturentwicklung in der Stadt genutzt, z. B.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kultureinrichtungen mit großer Strahlkraft nach innen und außen (<i>documenta</i>, <i>GRIMMWELT</i>, Museumslandschaft, <i>UNESCO</i>-Titel) • Öffnung der Kultureinrichtungen und mehr Bereitschaft zur Kooperation • Kassel in der Wahrnehmung als Kulturstadt nach innen und außen erstarkt <p>Darüber hinaus Entwicklung einer starken, diversen freien Szene und</p> <p>Vorhandensein von kreativem Potenzial in der Stadt durch Erstarcken der Universität, Kunsthochschule und Musikakademie.</p> <p>Insgesamt erstaunlicher kultureller Reichtum gemessen an der Größe der Stadt.</p>	<p>Bisher starker Fokus der Kulturpolitik auf Schaffung und Stärkung von Kultureinrichtungen mit großer Strahlkraft nach innen und außen, Bedarf nach mehr Wertschätzung und einer Kulturpolitik für die freie Szene (z. B. Neuausrichtung der Kulturförderung, Schaffung Befriedigung von Raumbedarfen).</p> <p>Fehlen von (zeitgemäß ausgestatteten) Ermöglichungsorten für die freie Szene und die Kultur- und Kreativwirtschaft, Wunsch nach einer aktiven Liegenschaftspolitik und einem Leerstandsmanagement.</p> <p>Spartenspezifische Raumbedarfe (z. B. Haus der Literatur, Künstlerhaus, Orte für große Klassik-Events).</p>
	<p>Anstehender Generationenwechsel in verschiedenen Einrichtungen und Initiativen wirft Fragen der Anschlussfähigkeit auf (z. B. Weitergabe von organisationsspezifischen Wissen, Bedarfe der Kulturnutzer von heute und morgen).</p>

Stärken	Herausforderungen
Kulturangebote in der Stadt Kassel	
	<p>Wunsch nach einer gezielten Öffnung der Kasseler Kulturschaffenden gegenüber Herausforderungen der Stadtgesellschaft, indem:</p> <ul style="list-style-type: none"> • in bislang benachteiligte Bevölkerungsgruppen und Stadtteile hineingewirkt und • die spezifische Verpflichtung Kassels in der Tradition Beuys (»soziale Plastik«) wach gerufen wird.

Stärken	Herausforderungen
Kulturpolitik und Kulturverwaltung	
<p>Manifestes politisches Bekenntnis zur Kulturstadt Kassel, u. a. durch</p> <ul style="list-style-type: none"> • finanzielle Investitionen in Kultureinrichtungen mit großer Strahlkraft nach innen und außen und Kulturförderung allgemein und • Bewerbung zur »Kulturhauptstadt Europas 2010« und erneuten Anlauf für das Jahr 2025. 	<p>Fehlen einer kulturpolitischen Vision verbunden mit dem Wunsch nach einer gemeinsamen Kulturstrategie (bis 2017 Konsequenz des Fehlens eines eigenständigen Kulturdezernats).</p> <p>Wunsch nach einer gestaltenden städtischen Kulturpolitik (Impulse setzen) und einer stärkeren Verzahnung zwischen Stadt und Land.</p>
<p>Sehr hohe Zufriedenheit mit der Arbeit der Kulturverwaltung (»sehr engagierte Mitarbeiter, die nach vorne denken«, Erfüllung zentraler Dienstleistungen).</p>	<p>Mangelnde Transparenz in der Vergabe von städtischen Fördermitteln (»Wer erhält auf der Grundlage welcher Argumentation welche Fördersumme?«).</p> <p>Strategie der »Bestandswahrung« sorgt dafür, dass Kulturförderung festgefahren ist und neue Akteurinnen und Akteure/Projekte kaum eine Möglichkeit auf Förderung erhalten.</p> <p>Fehlende Planungssicherheit durch Vergaberhythmus (Mittel werden meist erst zugesagt, wenn Projekte längst angelaufen sind).</p> <p>Bislang kein Einsatz von Fachjursys bei der Vergabe von Fördermitteln.</p> <p>Evaluation ist bislang nicht verpflichtend für Fördermittelempfänger.</p>

Stärken	Herausforderungen
Kulturpolitik und Kulturverwaltung	
	Spezifische Förderbedarfe (u. a. Nachholbedarf in der Sparte Literatur, stark minimierte Budgets für Sonderausstellungen, Stadtteilkulturarbeit und Überführung von ehrenamtlichem Engagement in feste Stellen).
	<p>Aufgaben der Kulturverwaltung angesichts aktueller Entwicklungen überdenken und ggf. feinjustieren (z. B. Rolle als Veranstalter überdenken, Leerstand und Zwischennutzung sowie beratende/koordinierende Tätigkeiten im Bereich Marketing/Kommunikation und Drittmittelakquise als potenzielle Aufgabenfelder).</p> <p>Stärkere Verzahnung mit anderen Dezernaten mit Blick auf eine nachhaltige Bearbeitung von Querschnittsthemen (z. B. Kulturelle Bildung, Stadtteilarbeit) erforderlich.</p>

Stärken	Herausforderungen
Kooperationen	
Allgemeine Verbesserung des Kooperationsklimas. Vielfach Kooperationen zwischen Kulturschaffenden in der Programmgestaltung, aber auch Bildung von übergreifenden Netzwerken (z. B. <i>Kulturnetz</i> , <i>Rat für Museumspädagogik</i>).	<p>Denken in festgefahrenen Strukturen (Land – Stadt, städtisch – frei etc.) steht der konsequenten Bearbeitung gemeinsamer Aufgaben und Herausforderungen (z. B. Schaffung von einheitlichen Eintrittspreisen) nach wie vor entgegen.</p> <p>Bislang nur punktuelle Öffnung der großen, etablierten Einrichtungen mit potenzieller »Ankerfunktion« für Bedarfe der freien Akteurinnen und Akteure.</p>
	<p>Zusammenrücken unter einem gemeinsamen Markendach als strategische Herausforderung für die verschiedenen Museen (unterschiedliche Trägerschaft) zur Stärkung der Sichtbarkeit.</p> <p>Expertise der Universität in museumsrelevanten Fächern und Disziplinen wird als Kooperationspotenzial noch zu selten aktiviert.</p>
	<i>documenta</i> wird zwar auch von den Kulturschaffenden als »großes Glück« für die Stadt Kassel wahrgenommen, aber gleichzeitig wünschen sie sich eine stärkere Verzahnung und Öffnung der <i>documenta</i> mit den Kulturschaffenden der Stadt Kassel.

Stärken	Herausforderungen
Kulturelle Bildung und Teilhabe	
<p>Durch zahlreiche Projekte, die von Stadt und/oder Land gezielt im Bereich der Kulturellen Bildung gefördert wurden, konnten wertvolle Erfahrungen in diesem Bereich gesammelt werden.</p> <p>Erfolgreiche Beispiele für Kulturelle Bildung sind v. a. in der Projektarbeit mit Kindern entstanden.</p>	<p>Projektcharakter vieler Aktivitäten verhindert bisher eine Verstetigung von Aktivitäten im Bereich der Kulturellen Bildung.</p> <p>Zahlreiche Aktivitäten von Akteurinnen und Akteuren, die nebeneinander her laufen im Bereich der Kulturellen Bildung, deshalb Bedarf nach einer koordinierenden Instanz.</p> <p>Formate für Jugendliche als Herausforderung (»Wie können Kulturangebote am Übergang vom Kindes- zum Jugendalter für die Zielgruppe der Jugendlichen anschlussfähig gemacht werden?«).</p> <p>Dezernatsübergreifende Zusammenarbeit und Dialog zwischen Kulturschaffenden und Schulen muss weiter forciert werden.</p>
	<p>Es werden gegenwärtig die folgenden zielgruppenspezifischen Barrieren und Herausforderungen konstatiert:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Senioren: große Nachfrage nach Beteiligungsmöglichkeiten, die aktuell noch nicht befriedigt wird (z. B. aktives Engagement in Chören). • Studierende: werden größtenteils nicht erreicht, zielgruppenspezifische Maßnahmen (z. B. Studentenabos) laufen ins Leere; Barrieren u. a. mangelndes Interesse, hoher Anteil an Pendlern, Universität bzw. Studierende treten selbst als Kulturakteurinnen und -akteure auf und fordern eigenständige Orte, Programme und Formate ein. • Zugewanderte und Menschen mit internationalen Wurzeln: Sprache und mangelnde Erfahrung mit institutionalisierten Formen von Kultur als Besuchsbarrieren; Klärungsbedarf: »Von welchem Kulturbegriff gehen wir eigentlich aus?«, Angebote »für« funktionieren nicht; die verschiedenen »Communities« bleiben unter sich, es fehlt ein Dialog. <p>Stadtteile: Bevölkerungsgruppen von Stadtteilen wie z. B. Bettenhausen, Fasenhof oder Nordstadt bleiben den Kulturangeboten in der Stadt Kassel weitestgehend fern.</p>

Stärken	Herausforderungen
	<p>Zusätzlich gibt es verschiedene institutionell und subjektiv begründete Barrieren, die Herausforderungen darstellen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kulturangebote werden <i>für</i>, aber <i>nicht gemeinsam</i> mit den Menschen gemacht, • »künstlerische Arroganz« (z. B. lange, schwer verständliche Texte in Ausstellungen), • falsche Versprechen bauen nach Erstbesuch zusätzliche Barrieren auf, • die Diversität der Stadtgesellschaft bildet sich in der Stellenbesetzung der Kultureinrichtungen nicht ab, • fehlende Barrierefreiheit (z. B. für Menschen mit Seh- und Hörbehinderung), • institutionalisierte Formen von Kunst und Kultur stellen für ausgewählte Personengruppen einen zusätzlichen Besuchsaufwand bzw. eine Barriere dar, • Kunst als milieuspezifisches Distinktionsmerkmal wirkt abschreckend, • kulturelles »Handwerkszeug« fehlt (z. B. historische/musische Bildung) und <p>(zu hohe) Eintrittspreise.</p>
»Regiopole« Kassel	
<p>Einige Kultureinrichtungen erfüllen Umlandfunktion (z. B. <i>Kultursommer Nordhessen, Staatstheater Kassel, Museumslandschaft Hessen-Kassel, VHS Region Kassel</i>).</p>	<p>Insgesamt aber nachgeordnete Rolle des Umlands in der täglichen Arbeit von Kulturschaffenden, obwohl Kassel ein ausgewiesenes Oberzentrum ist und die Vernetzung von Stadt und Region als Ziel (»Regiopole«) im aktuellen Prozess um die Bewerbung zur »Kulturhauptstadt Europas 20125« thematisiert wird.</p>

Stärken	Herausforderungen
Kulturkommunikation und Kulturtourismus	
<p>Gute Zusammenarbeit zwischen Kulturverwaltung und Kulturschaffenden bei der Bündelung von Informationen zum postalischen Versand an kulturinteressierte Bürgerinnen und Bürger.</p>	<p>Grundsätzlicher Klärungsbedarf über Kooperationsbedarf im Bereich der Kulturkommunikation.</p> <p>Verständigung darüber, was Digitalisierung in der Kulturkommunikation (für Kassel) bedeutet; fehlende Kompetenzen im Bereich der Digitalisierung.</p> <p>Verstärkung »Kassel Kultur 2017«, Erweiterung der Funktionalität und Einbettung in eine Kommunikationsstrategie.</p> <p>Bündelung von Einzelaktivitäten (aufgrund beschränkter Ressourcen) und Schaffung einer koordinierenden Instanz als Herausforderung.</p> <p>Städtische Webseite nicht barrierefrei (z. B. für Senioren).</p> <p>Veranstaltungskalender auf der städtischen Webseite wird kaum bis gar nicht genutzt.</p> <p>Zentralisierung der Webseiten städtischer Kultureinrichtungen sorgt für Unsicherheit und weckt Befürchtungen.</p> <p>Sichtbarkeit im Stadtraum ist zu verbessern (z. B. durch Verbesserung des Leitsystems, günstige Nutzung städtischer Werbeflächen).</p> <p>Monopolstellung von Presse und Fernsehen erschweren Wahrnehmung in der Öffentlichkeit.</p>
<p>Deutlich verbesserte Zusammenarbeit von Kultur- und Tourismusverantwortlichen (z. B. jährliches Treffen, gemeinsame Erstellung des aktuellen Tourismuskonzepts).</p>	<p>Kulturelle Rahmenangebote für Tagungs- und Geschäftsreisende fehlen bzw. sind nicht sichtbar.</p>

Stärken	Herausforderungen
	<p>Kassel sollte auch außerhalb des eigentlichen <i>documenta</i>-Veranstaltungszeitraumes als Kultur- und Kunstdestination in der nationalen und internationalen Wahrnehmung präsent sein. Besondere Aufgaben liegen darin,</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kassel als Ort zeitgenössischer Kunst sichtbar zu machen (z. B. Potenziale Kunsthochschule nutzen, Orte zeitgenössischer Kunst auf Aktualität der Nutzungskonzepte prüfen, Ausstellungen von (inter-)nationalem Rang realisieren). • Kassels Kultureinrichtungen mit touristischer Strahlkraft (z. B. <i>Bergpark Wilhelmshöhe</i>, <i>GRIMMWELT</i>) weiter zu stärken, aber gleichzeitig »Geheimtipps« gezielt zu inszenieren (»Wussten Sie über Kassel, dass...«). • Kultur und Landschaft, Stadt und Region stärker zu vernetzen. • das »Solitär« <i>Museum für Sepulkralkultur</i> als Aufhänger für ein Themenjahr o. ä. zum Thema »Vergänglichkeit« zu nutzen.

Tabelle 1: Stärken und Herausforderungen der Kulturstadt Kassel in der Übersicht.

4 Ableitung erster Handlungsfelder

Kassel ist in der Nachwendezeit eine positive Stadtentwicklung gelungen, die für den Kultursektor im Speziellen mit einem klaren Bekenntnis der Politik zur Kulturstadt Kassel einhergegangen ist. Nachhaltig verstärkt hat diese Entwicklung der Bewerbungsprozess um den Titel »Kulturhaupt Europas 2010«. Die Expertinnen und Experten haben in den Gesprächen mehrheitlich und eindrücklich ein Wir-Gefühl beschrieben, das im Zuge dieses Prozesses erstmals in dieser Ausprägung unter den Kulturschaffenden aufgekommen ist. Darüber hinaus wurden durch den Prozess zentrale Impulse gesetzt sowie finanzielle Mittel für nachhaltige (Infrastruktur-)Projekte und Maßnahmen aufgewendet.

Rund zehn Jahre später soll ein erneuter Versuch zur Bewerbung um den Titel »Kulturhaupt Europas« für das Jahr 2025 unternommen und eine Kulturkonzeption entwickelt werden, die – unabhängig vom Erfolg der Bewerbung – für die nächsten Jahre den Rahmen für die Kulturentwicklung vorgeben soll. Konkret bedeutet dies, eine Strategie zu entwickeln und in Maßnahmen zu überführen, die gesamtgesellschaftliche ebenso wie Kassel-spezifische Entwicklungen aufgreift und somit gewährleisten soll, dass der Kulturbetrieb anschlussfähig bleibt.

Welche Handlungsfelder zeichnen sich nach der Befragung der Expertinnen und Experten ab? Und welche Fragen gilt es im weiteren Prozess, vor allem in den drei aufeinanderfolgenden Workshops vertiefend zu behandeln? *Teilhabe*, *Teilnahme* und *Kooperation* sind drei zentrale und wiederkehrende Schlagworte aus der Befragung:

- Wie kann es gelingen kann, verschiedene Bevölkerungsgruppen, ob Jugendliche, Menschen mit internationalen Wurzeln, verschiedene Generationen oder Bürgerinnen und Bürger benachteiligter Stadtteile, zur Teilhabe zu ermächtigen? Welche Barrieren müssen abgebaut werden? Welche Formate gesetzt und Kommunikationskanäle gewählt werden? (= Teilhabe)
- Welche kulturpolitischen Weichenstellungen sind erforderlich, um die freie Szene und die Kultur- und Kreativwirtschaft als vollwertige Kulturschaffende neben den öffentlich getragenen bzw. geförderten Einrichtungen zu stärken? Wie kann den verschiedenen Bedarfen nach (Frei-)Räumen nachgekommen werden? (= Teilnahme)
- Welche Herausforderungen bedürfen der Kooperation und welche Bündnispartner und Kümmerer sind zu aktivieren? Mit welchen Maßnahmen lassen sich Kooperationen herbeiführen und verstärken? (= Kooperation)

Die Klärung dieser Fragen, dies ist in den Gesprächen auch deutlich geworden, soll nicht nur dazu beitragen, den Kultursektor zu stärken, sondern ist auch darauf gerichtet, einen Beitrag zur Stadtentwicklung zu leisten. »*Wie wollen wir zusammenleben?*« lautet deshalb die übergeordnete Leitfrage für die nächste Prozessstufe und sie betrifft Politiker und Verwaltungen der Stadt Kassel, nicht nur des Kulturbereichs, sondern auch der angrenzenden Bereiche. Sie betrifft die Kulturschaffenden dieser Stadt, unabhängig von Sparten, Trägerschaften und anderen Trennlinien. Und

sie betrifft die Bürgerinnen und Bürger dieser Stadt, egal welchen Stadtteils oder welcher anderen Zugehörigkeit.

Vier Handlungsfelder mit jeweils drei zentralen Fragestellungen lassen sich nun im nächsten Schritt der Leitfrage »Wie wollen wir zusammenleben?« und den Schlagworten *Teilhabe*, *Teilnahme* und *Kooperation* auf der Grundlage der Befragungsergebnisse zuordnen (vgl. Abbildungen 10 bis 14). Sie bilden wiederum den Ausgangspunkt für die Arbeitsgruppen im Rahmen des ersten von insgesamt drei großangelegten Kulturworkshops, der am 24. Oktober 2017 im *KulturBahnhof* stattfinden wird. Darüber hinaus wird es im Rahmen dieser Veranstaltungen einen »Open Space« geben, um die Möglichkeit zu gewährleisten, neue, bislang nicht aufgeworfene Fragen und Herausforderungen in den weiteren Prozess einzubringen.

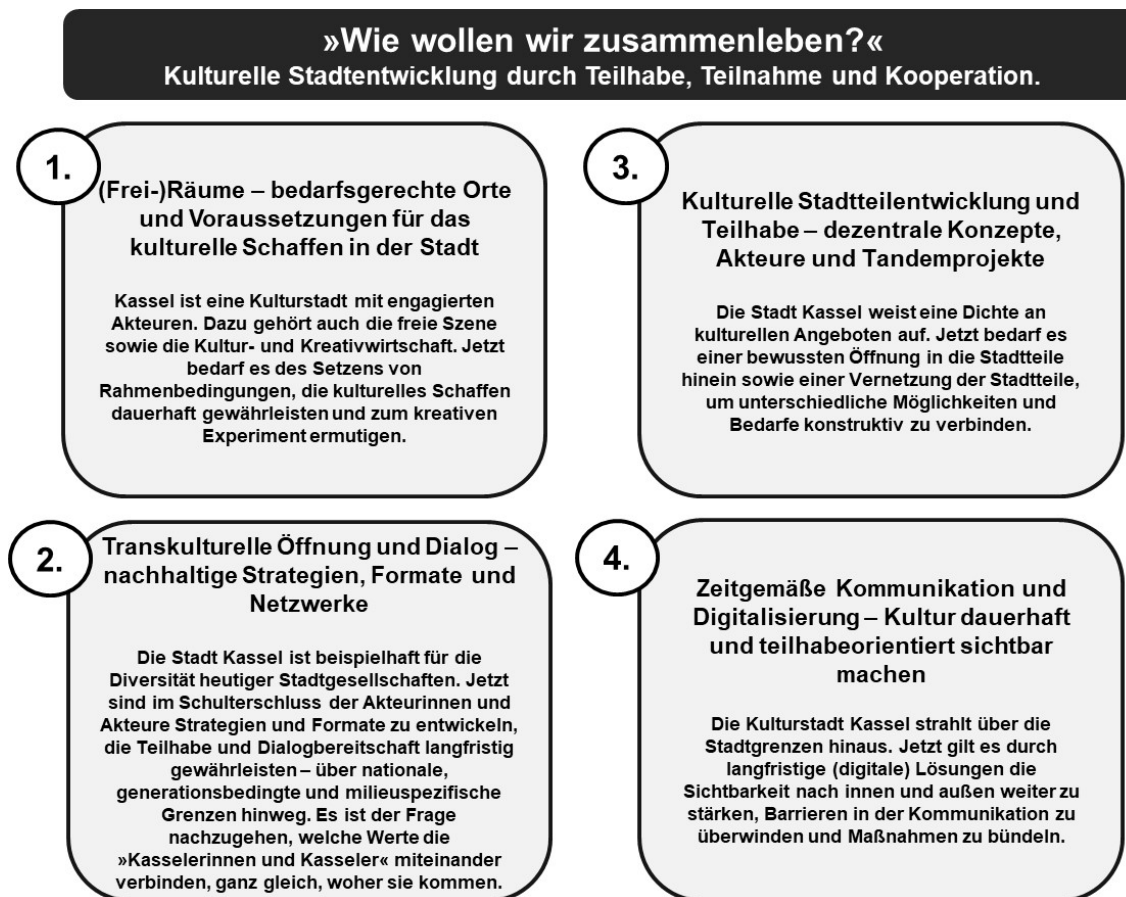


Abbildung 10: Ableitung erster Handlungsfelder für den weiteren Prozess.

Handlungsfeld 1: (Frei-)Räume – bedarfsgerechte Orte und Voraussetzungen für das kulturelle Schaffen in der Stadt

Frage 1: Welche Konzepte und Zusammenschlüsse von Akteuren könnten das Entstehen neuer Produktions- und Arbeitsorte begünstigen?

Frage 2: Wie können konkrete Rahmenbedingungen seitens der Kulturpolitik und -verwaltung im Bereich der Kulturförderung (monetär und nicht-monetär) gestaltet werden, um Freiräume für Kulturschaffende zu ermöglichen?

Frage 3: Wie können Kulturschaffende durch gezielte Kooperationen miteinander Freiräume erzeugen? Welche Akteure in der Stadt Kassel besitzen in diesem Zusammenhang das Potenzial als »Ankereinrichtungen« Freiräume mit zu ermöglichen?

Abbildung 11: Fragen für die Arbeitsgruppen im Handlungsfeld »(Frei-)Räume – bedarfsgerechte Orte und Voraussetzungen für das kulturelle Schaffen in der Stadt«.

Handlungsfeld 2: Transkulturelle Öffnung und Dialog – nachhaltige Strategien, Formate und Netzwerke

Frage 1: Welcher Handlungsbedarf besteht im Hinblick auf eine transkulturelle Öffnung von Kultureinrichtungen und -initiativen? Welche Ideen und Formate leiten sich daraus ab und welche Werte sind anschlussfähig für alle Generationen und »Herkünfte«? Von welchen bestehenden Ansätzen lässt sich lernen?

Frage 2: Welche Konzepte und Schulterschlüsse könnten den Bereich der Kulturellen Bildung nachhaltig als gemeinsame Querschnittsaufgabe zwischen Kultur- und Bildungseinrichtungen in der Stadt verankern? Was verstehen die Akteurinnen und Akteure eigentlich unter Kultureller Bildung konkret?

Frage 3: Welche Maßnahmen könnten sich als sinnvoll erweisen, um den Dialog zwischen den Generationen zu fördern und sicherzustellen, dass Kultureinrichtungen, besonders dann, wenn sie vor einem Generationenwechsel stehen, anschlussfähig bleiben?

Abbildung 12: Fragen für die Arbeitsgruppen im Handlungsfeld »Transkulturelle Öffnung und Dialog – nachhaltige Strategien, Formate und Netzwerke«.

**Handlungsfeld 3: Kulturelle Stadtteilentwicklung und Teilhabe –
dezentrale Konzepte, Akteure und Tandemprojekte**

Frage 1: Wie lässt sich insgesamt die Kulturarbeit in den Stadtteilen stärken?

Frage 2: Wie kann es gelingen, die zentralen Kultureinrichtungen mit ihren Angeboten in die Stadtteile hinein zu öffnen?

Frage 3: Wie können konkrete Tandemprojekte im Kulturbereich zwischen verschiedenen Stadtteilen aussehen?

Abbildung 13: Fragen für die Arbeitsgruppen im Handlungsfeld » Kulturelle Stadtteilentwicklung und Teilhabe – dezentrale Konzepte, Akteursgruppen und Tandemprojekte«.

Handlungsfeld 4: Zeitgemäße Kommunikation und Digitalisierung – Kultur dauerhaft und teilhabeorientiert sichtbar machen

Frage 1: Welche Art von Kommunikationsmaßnahmen und -inhalten könnte wesentlich dazu beitragen, dass Informationen über Kulturangebote tatsächlich wahrgenommen werden und barrierefrei sind?

Frage 2: Wie kann eine dauerhafte gemeinsame Kommunikationsplattform (Stichwort »Kassel Kultur 2017«) der Kulturakteure aussehen und welche weiteren Maßnahmen der Digitalisierung werden als sinnvoll erachtet?

Frage 3: Welche Themen können im Verbund der Akteure zukünftig stärker für die Bewohnerinnen und Bewohner sowie die Gäste der Stadt Kassel sichtbar gemacht werden? Mit welchen Formaten lässt sich eine solche Thematisierung umsetzen?

Abbildung 14: Fragen für die Arbeitsgruppen im Handlungsfeld »Zeitgemäße Kommunikation und Digitalisierung – Kultur dauerhaft und teilhabeorientiert sichtbar machen«.

Quellenverzeichnis

- Dümcke, Cornelia / Ebert, Ralf (2017): Analyse der Kulturlandschaft der documenta Stadt Kassel. Modul 2: SWOT-Analyse, Städtevergleich und Arbeitsgrundlage für eine nachhaltige Kulturstrategie [nicht veröffentlicht]
- Föhl, Patrick S. / Wolfram, Gernot (2016): »Transformation konkret. Vom Schlagwort zur lebendigen Praxis innerhalb von Kulturentwicklungsplanungen und Ermächtigungsprozessen«, in: Sievers, Norbert / Föhl, Patrick S. / Knoblich, Tobias (Hrsg.): Jahrbuch für Kulturpolitik 2015/16, Essen/Bonn, S. 381-390
- Helfferrich, Cornelia (2009): Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews, 3., überarb. Aufl., Wiesbaden
- Mayering, Philipp (2013): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, 10. Aufl., Weinheim/Basel

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1: Prozessdesign Kulturkonzeption Kassel in der Übersicht (© Dr. Patrick S. Föhl)	4
Abbildung 2: Stärken und »Begabungen« der Kulturstadt Kassel	10
Abbildung 3: Herausforderungen der Kulturstadt Kassel.....	12
Abbildung 4: Desiderate an die Kasseler Kulturpolitik und -verwaltung.....	15
Abbildung 5: Handlungsbedarf und Maßnahmenvorschläge für den Themenkomplex »Kooperation«.....	18
Abbildung 6: Institutionell und subjektiv bedingte Barrieren der Kulturnutzung.	20
Abbildung 7: Ideen für künftige Formate der Teilhabe und der Ermächtigung.	22
Abbildung 8: Status Quo und Perspektiven des regionalen Dialogs.	24
Abbildung 9: Desiderate im Themenkomplex »Kulturkommunikation und Kulturtourismus«.....	27
Abbildung 10: Ableitung erster Handlungsfelder für den weiteren Prozess.....	37
Abbildung 11: Fragen für die Arbeitsgruppen im Handlungsfeld »(Frei-)Räume – bedarfsgerechte Orte und Voraussetzungen für das kulturelle Schaffen in der Stadt«.....	38
Abbildung 12: Fragen für die Arbeitsgruppen im Handlungsfeld »Transkulturelle Öffnung und Dialog – nachhaltige Strategien, Formate und Netzwerke«.	39
Abbildung 13: Fragen für die Arbeitsgruppen im Handlungsfeld » Kulturelle Stadtteil- entwicklung und Teilhabe – dezentrale Konzepte, Akteursgruppen und Tandemprojekte«.....	40
Abbildung 14: Fragen für die Arbeitsgruppen im Handlungsfeld »Zeitgemäße Kommunikation und Digitalisierung – Kultur dauerhaft und teilhabeorientiert sichtbar machen«.	41
Tabelle 1: Stärken und Herausforderungen der Kulturstadt Kassel in der Übersicht.	35

Leitfaden für die Experteninterviews

1. Kulturangebote in der Stadt Kassel: Status Quo und Transformationsbedürfnisse

- 1.1. Kassel versteht sich als Kulturstadt. Welche besonderen »Begabungen« hat die Kultur in Kassel aus Ihrer Sicht?
- 1.2. »Haben wir den Mut, unsere Stadt neu zu denken?«. Diese Frage wird im aktuellen Prozess um die Bewerbung zur Kulturhauptstadt Europas 2025 gestellt. Worin sehen Sie im Kulturbereich Bedarf, Gewohntes zu hinterfragen und Neues zu wagen?
- 1.3. Haben Sie ggf. bereits Ideen und Ansätze, mit denen auf den genannten Handlungsbedarf reagiert werden könnte?

2. Kulturpolitik und -verwaltung

- 2.1. Was fällt Ihnen zu den Stichworten Kulturpolitik und Kulturverwaltung als erstes ein? Was wissen Sie über die städtische Kulturverwaltung (Kulturförderung)? Was macht die Kulturverwaltung der Stadt Kassel?
- 2.2. Wie beurteilen Sie die kulturpolitischen Schwerpunkte der Stadt Kassel? Stichworte: Kulturfinanzierung allgemein, institutionelle Förderung, Spartenförderung, Projektförderung, Einzelprojekte (z. B. Bewerbungsprozess Europäische Kulturhauptstadt, Investitionsprojekte)
- 2.3. Mit welchen Kernthemen sollte sich die Kulturpolitik zukünftig (stärker) befassen?
- 2.4. Wie bewerten Sie die Arbeit der Kulturverwaltung der Stadt Kassel? Stichworte: Erreichbarkeit, Funktion als a) Berater, b) Moderator, c) ideeller Unterstützer, Wertschätzung der Kulturakteure, Qualität der eigenen Veranstaltungen (z. B. Museumsnacht)
- 2.5. Haben Sie Wünsche hinsichtlich der Arbeit der Kulturverwaltung der Stadt Kassel?
- 2.6. Welche Rahmenbedingungen müssen aus Ihrer Sicht für eine weiterhin funktionierende Kulturarbeit in der Stadt Kassel geschaffen werden? Was sind Ihre besonderen Wünsche und Anforderungen an a, die Politik und b, Vertreter von Kultureinrichtungen der Stadt Kassel? c, Vertreter von nicht-städtischen Kultureinrichtungen?

3. Kooperationen

- 3.1. Wie beurteilen Sie die Kooperation zwischen den kulturellen Akteuren in der Stadt Kassel (u. a. untereinander und zwischen den verschiedenen Trägern öffentlich, freigeinnützig und privat-wirtschaftlich)?
- 3.2. Wie können etwaige Kooperations-barrieren behoben und Kooperationen insgesamt befördert werden?
- 3.3. Welche gemeinsamen Aufgaben und Themen könnten die Kultureinrichtungen ggf. stärker verbinden?

4. Kulturelle Teilhabe und Bildung

- 4.1. Wie schätzen Sie das Kulturangebot in der Stadt Kassel für folgende Zielgruppen ein: Kinder und Jugendlichen, Junge Erwachsene, Berufstätige, Familien, Senioren, Studierende, Zugewanderte, Touristen und ggf. Andere?
- 4.2. Welche Barrieren bestehen für die kulturelle Teilhabe der Bürger in Kassel? (Unterscheidung zwischen institutionell bedingten Barrieren, z. B. Erreichbarkeit und Öffnungszeiten, und subjektiv bedingten Barrieren, z. B. mangelnde Bildung)
- 4.3. Wie schätzen Sie die Situation der Kulturellen Bildung in der Stadt Kassel ein und wie könnte sie aus Ihrer Sicht insgesamt gestärkt und zeitgemäß entwickelt werden? Stichworte: Musik- und Kunstschulen, VHS, Kindertagesstätten, Schulen etc.; Vernetzung
- 4.4. Welche Formate der kulturellen Teilhabe und der Ermächtigung wünschen Sie sich?

5. »Regiopole Kassel«

- 5.1. Welche Rolle spielt das Kulturangebot in Kassel für die Kommunen und ihre Bewohner im Umland? Und: Inwieweit werden die Bewohner aus den umliegenden Kommunen als Zielgruppen in der operativen Arbeit berücksichtigt?
- 5.2. Welche Maßnahmen erachten Sie ggf. als sinnvoll, um den regionalen Dialog im Kulturbereich zu stärken?

6. Kulturkommunikation und Kulturtourismus

- 6.1. Wie beurteilen Sie die Aktivitäten von Kultureinrichtungen (und der Kulturverwaltung) im Bereich der Kulturkommunikation? Welchen Handlungsbedarf erachten Sie ggf.? Stichworte: Umgang mit neuen Medien (z. B. Portal KasselKultur2017), hybrides Kulturmarketing, zielgruppenspezifische Aktivitäten, Bündelung von Maßnahmen
- 6.2. Kultur und Tourismus werden – auch in Kassel – zunehmend füreinander wichtig. Welche Maßnahmen halten Sie insgesamt für wichtig, um den Kulturtourismus in der Stadt Kassel zu stärken? Welche Akteure müssen hier besonders adressiert werden?
- 6.3. Im Kulturtourismus ist die thematische Bündelung von Angeboten oftmals erforderlich, um dem Gast Orientierung zu bieten und Besuchsanreize zu setzen. Welche Themen sollten im Falle von Kassel künftig stärker durch kooperative Maßnahmen sichtbar gemacht werden?
- 6.4. Welche Bedeutung kommt der Kultur- und Kreativwirtschaft in Kassel zu? Welche Maßnahmen halten Sie insgesamt für wichtig, um die Kultur- und Kreativwirtschaft in der Stadt Kassel zu stärken? Welche Akteure müssen hier besonders adressiert werden?

7. Abschlussfragen

- 7.1. Welche Herausforderungen sehen Sie derzeit zusammengefasst im Kulturbereich der Stadt Kassel?
- 7.2. Welche Wünsche haben Sie konkret an den Prozess der Kulturentwicklungskonzeption? Welche Themen sollten zentral behandelt werden?
- 7.3. Wo möchten Sie sich gerne im laufenden Prozess mit Ihren Interessen und Kompetenzen einbringen?