
Kulturentwicklungs- planung auf neuen Wegen

Ein Zwischenstandsbericht aus der Kulturmetropole
Frankfurt am Main

Ein Beitrag von Patrick S. Föhl und Marco Zöller

„Ihr wollt doch was verkaufen!“

Es ist ein schöner Sommertag am Frankfurter Mainufer. Viele Menschen stehen zusammen, essen Eis, hören Musik und reden angeregt über ihre Wünsche in Bezug auf die Kulturlandschaft Frankfurts. Was sich fast ein bisschen surreal anhört, ist als sogenanntes „kep.lab“ Teil des Kulturentwicklungsplanungsprozesses (KEP-Prozess) der Stadt Frankfurt am Main. Des Öfteren hört man: „Ihr wollt doch was verkaufen!“ Oder: „Ihr seid niemals von der Stadt, dafür ist das hier viel zu cool und offen.“ Doch tatsächlich wurde all das vom Kulturamt im Auftrag des Dezernates für Kultur und Wissenschaft der Stadt Frankfurt am Main veranstaltet und ist wichtiger Baustein des partizipativen Prozesses. Denn Kulturentwicklungsplanung befasst sich nicht nur inhaltlich mit Transformation. Auch die Planungsverfahren selbst werden in den Blick genommen und neue Ansätze erprobt, um den gegenwärtigen Anforderungen gerecht zu werden. Ein Beispiel dafür ist besagter KEP-Prozess der Stadt Frankfurt am Main.

Große Schuhe – Ein Kulturentwicklungsplan für die Stadt, aus der „Kultur für alle“ kommt

Kein anderes kulturpolitisches Konzept hat die Nachkriegs-Kulturpolitik in Deutschland derart geprägt wie Hilmar Hoffmanns „Kultur für alle“. Dieses „Frankfurter Produkt“ sind große Schuhe, in deren Tradition sich der gegenwärtig laufende Prozess versteht. Entsprechend anspruchsvoll ist die Zielstellung des Prozesses: „Wir wollen unter Federführung des Kulturdezernats im Rahmen eines professionell gemanagten Beteiligungsprozesses

¹ *Beschluss der Stadtverordnetenversammlung der Stadt Frankfurt am Main 2017/2019.*

einen Kulturentwicklungsplan für Frankfurt aufstellen und so die Stadtgesellschaft in die zukünftige Entwicklung der Frankfurt Kulturlandschaft einbinden. Ziel ist dabei, den Kultureinrichtungen Planungssicherheit in Bezug auf ihre künftige Entwicklung zu geben und neue Perspektiven zu eröffnen.“¹

Von Anfang an Schwerpunkte setzen

Neben der Festlegung eines breit angelegten Analyse- und Beteiligungsprozesses wurden von Anbeginn drei thematische Schwerpunkte definiert, die im Mittelpunkt der Kulturentwicklungsplanung stehen sollten:

1. Kulturelle Teilhabe
2. Digitalisierung
3. Freie Szene

Das allein ist ein Novum für eine Großstadt. Denn eine entsprechende Fokussierung des Prozesses bereits von Anbeginn auf offensichtlich virulente Themen ermöglicht eine sehr ausgiebige und differenzierte Beschäftigung mit diesen Schwerpunkten. Anstatt erstmal in die Breite gehen zu müssen, war hier von Anfang an Tiefgang möglich. Im Laufe des Prozesses kamen als Ergebnis der Analysen und Beteiligungsformate dennoch weitere gewichtige Themen dazu (u. a. ökologische Nachhaltigkeit).

Das Hauptziel der Planung bewegt sich im Spannungsfeld, Planungssicherheit in Bezug auf vorhandene Angebote und Formate herzustellen sowie neue Perspektiven und Ansätze zu entwickeln. Auch wenn sich beide Blickwinkel gegenseitig bedingen, können sie sich im Konflikt miteinander befinden: Wo etwa das Bewahren zu sehr im Mittelpunkt steht, kann ggf. kein Raum für Neues entstehen. Ein zu starker Fokus auf Innovationen kann wiederum den Blick auf das tragende Fundament erschweren. Diese potenziellen Konflikte sind elementarer Bestandteil gegenwärtiger Kulturentwicklungsprozesse und bedürfen einer Aushandlung im Dialog mit allen Beteiligten. Deswegen wurde der methodische Ansatz multiperspektivisch ausgelegt.

Kulturentwicklungsplanung in drei Phasen

Für die KEP-Prozesse in Frankfurt wurden neuartige Methoden eingeführt – wie beispielsweise besagtes „kep.lab“ – oder sehr differenzierte (potenzielle)

Publika eingebunden, etwa im Rahmen von Fokusgruppen. Die einzelnen Schritte und Verständigungsprozesse sind umfänglich ausgewertet und dokumentiert. Die verschiedenen Befragungs-, Diskussions-, und Beteiligungsformate unterteilen sich in drei Phasen, die inhaltlich aufeinander aufbauen:



Abbildung 1: Die einzelnen Phasen des KEP-Prozesses

Im Folgenden werden ausgewählte Methoden und Ansätze des KEP-Prozesses vorgestellt, die in dieser Form erstmalig Anwendung fanden.

Gradmesser an sich selbst anlegen – Transformative Kulturentwicklungsplanung braucht selbst neue Ansätze

Bürgerbeteiligung mal anders – kep.lab und Fokusgruppen

Die Forderung nach Bürgerbeteiligung ist schnell ausgesprochen und hört sich stets gut und richtig an. So wird diese in vielen KEP-Verfahren angekündigt, doch entsprechende Abendveranstaltungen oder Befragungen locken oft „nur“ diejenigen an, die sich ohnehin für Kultur interessieren



Impressionen der kep.labs

Fotos: © Stadt Frankfurt am Main

oder etwas durchsetzen wollen. Wie gelingt es also, diesen Kreis zu erweitern und mehr Bürger*innen zu beteiligen? Dafür wurden in Frankfurt neue Formate entwickelt:

Das mobile Informations- und Befragungsformat „kep.lab“ fand an verschiedenen Orten im öffentlichen Raum statt. Frankfurter Bürger*innen und Kulturschaffende konnten sich dort über den aktuellen Stand und die nächsten Schritte des Planungs- und Beteiligungsprozesses informieren und ihre Ideen und Wünsche für die Zukunft des Frankfurter Kulturangebotes einbringen. Interessierte erwartete bei den Open-Air-Veranstaltungen neben Informationen zu den einzelnen Formaten der Kulturentwicklungsplanung und der Möglichkeit, sich in Form von Gesprächen, Fragebögen und Pinnwänden zu beteiligen, ein zur Jahreszeit passendes, kleines gastronomisches Angebot sowie verschiedene DJ-Sets, um die Aufenthaltsqualität weitergehend zu steigern.

Das gesamte Sitz- und Kommunikationsarrangement wurde von einem Künstler*innenkollektiv gestaltet und diente als temporärer „Dritter Ort“ und sichtbare Plattform für den offenen Austausch mit und zwischen den interessierten Passant*innen. Viele Bürger*innen verweilten für lange Zeit und suchten den Austausch miteinander und dem Team des KEP-Prozesses.

Mit diesem Ansatz wurde ein neues und fruchtbares Format von Bürgerbeteiligung in einen KEP-Prozess eingeführt. Insgesamt wurden weit über 500 Bürger*innen aktiv eingebunden. Auffällig war, dass sich unter anderem auch Jugendliche aktiv einbrachten und mitunter sogar ihre Freund*innen einluden, ebenfalls teilzunehmen.



Fotos: © Stadt Frankfurt am Main



Impressionen der kep.labs

Es zeigt sich, dass es neue Wege braucht und vor allem die Verbindung von künstlerischen sowie partizipativen Ansätzen Gewinn bringende Impulse ermöglichen. Das ganze Setting wurde übrigens auch vom „Quatschmobil“ des „Ateliers für Sonderaufgaben“ aus St. Gallen inspiriert, das auf ganz andere Weise Partizipation ermöglichte („Sprich mit mir, ich fahre Dich“) und von einem der Autoren bei einem Kulturentwicklungsprozess in Düsseldorf eingesetzt wurde. Das Grundprinzip war, dass man eine Person wie ein Taxi von A nach B fährt, anstatt einer Bezahlung, die mitgenommene Person aber über ihre Visionen und Wünsche für die Stadt bzw. den Kulturbereich spricht. Die veränderte, entspanntere Atmosphäre trug zudem dazu bei, dass diese Gespräche offener abliefen. Parallel konnten die Mitfahrenden auf einer Liste eine Aktion auswählen, die dann im Anschluss realisiert wurde. Z. B. ein kostenloser Haarschnitt oder eine kostenlose Bratwurst. Dadurch wurden auch weitere Bürger*innen der Stadt zufällig auf diesen Prozess aufmerksam gemacht, wenn sie die gewünschte Dienstleistung dann kostenlos erhielten. Damit wurde das partizipative Netz weiter gespannt. Zudem konnte man in einer parallel laufenden Ausstellung im NRW Forum – dem vor-Ort-Kooperationspartner, der das Quatschmobil ursprünglich nach Düsseldorf gebracht hatte – auf einer interaktiven Karte sehen, wo sich das Quatschmobil gerade bewegte und damit den partizipativen Prozess nochmals auf andere Weise visualisieren.

Des Weiteren wurde im Rahmen von acht Fokusgruppen eine sehr intensive und spezifische Erhebung mit 80 Teilnehmer*innen aus Frankfurt am Main durchgeführt. Die Fokusgruppen sollten Aufschluss über spezifische Gelingens- und Misslingensfaktoren kultureller Teilhabe in der Stadt Frankfurt am Main geben. Ebenso sollten sie sondieren, wo grundsätzliche Barrieren liegen und was verändert werden muss, um zukünftig



Links: Impressionen der kep. labs

Rechts: Quatschmobil in Düsseldorf mit Patrick S. Föhl im Einsatz

Fotos: © Stadt Frankfurt am Main (links), © Dinah Bielicky, Kulturamt Landeshauptstadt Düsseldorf (rechts)

mehr Menschen Teilhabe und Teilnahme am kulturellen Leben der Stadt zu ermöglichen. Die Auswahl und Zusammensetzung der Fokusgruppen erfolgte auf Grundlage einer Stichprobenauswahl. Im Zentrum dieser standen insbesondere Personengruppen, die das Frankfurter Kulturangebot bisher nur eingeschränkt wahrnehmen bzw. sich von diesem nicht erreicht sehen. Zudem wurde bei der Auswahl der Teilnehmenden auf eine möglichst große Heterogenität u.a. hinsichtlich Alter, Geschlecht, Herkunft und Bildungsgrad geachtet. Im Rahmen der Fokusgruppen wurden die Interessen und Bedarfe folgende Zielgruppen untersucht:

- > Junge Menschen mit internationaler Geschichte und hohem Bildungsgrad
- > Junge Menschen mit internationaler Geschichte und niedrigem Bildungsgrad
- > Medien- und kulturraffine Jugendliche und junge Erwachsene
- > Junge digital Natives mit niedrigem Bildungsniveau
- > Eltern von Kita- und Grundschulkindern
- > Kulturnutzer*innen ab 65 Jahren
- > Menschen mit Behinderung/ besonderen Bedürfnissen

Empowerment – Selbstmoderierte Workshops mit Spiraldialog

In der Beteiligungsphase des Prozesses bildeten „kep.workshops“ den Nucleus. Im Gegensatz zu gängigen Großveranstaltungen, in denen in viele Themen parallel diskutiert werden, wurden themenzentrierte Workshops durchgeführt, die sich jeweils einem Thema widmeten. Sie hatten zum Ziel, gemeinsam ko-intelligent und ko-kreativ Ideen zu den aufgeworfenen Themen- und Fragestellungen zu sammeln, diese weiterzuentwickeln und zu konkretisieren, um später daraus kulturpolitische Maßnahmenvorschläge entstehen zu lassen. Die Auswahl der Themen der Workshops erfolgte auf Grundlage der Ergebnisse der Erhebungsphase. Zu 15 kulturpolitischen Themen und Fragestellungen wurden in 18 digitalen Veranstaltungen sowie einer Präsenz-Veranstaltung („kep.barcamp“) Ideen und Ansätze mit Kulturschaffenden und mit der Ermöglichung von Kunst und Kultur befassten Personen erarbeitet, die die Frankfurter Kulturlandschaft zukunftsfähig machen. Bei den digitalen Veranstaltungen war z. T. die Nachfrage so groß, dass einzelne Themen mehrfach angeboten werden mussten.

Eine weitere Besonderheit war, dass die Kleingruppen innerhalb der Workshops seitens der Mitarbeiter*innen aus dem Kulturreferat moderiert wurden, die sich hierfür im Vorfeld gezielt professionell weitergebildet

hatten. Ein wichtiger Schritt hinsichtlich des „Empowerments“ der Mitarbeiter*innen und des entsprechenden „Ownerships“. Methodisch kam ein weiteres Novum zum Einsatz: der sogenannte Spiraldialog. Dadurch sollten allen Teilnehmer*innen denselben Raum bekommen, denn häufig dominieren partikulare Interessen und Einzelpersonen klassische Workshopverfahren. Ebenso sollten so in einer bestimmten Abfolge Themen und Ideen konkretisiert werden. Folgende Themen wurden bearbeitet:

- > Kulturorte als „Experimentier- und Begegnungsräume“
- > Kulturraum Stadt: Kultur im öffentlichen Raum
- > Kulturraum Stadt: dezentrale Kulturangebote
- > Öffnung der Kultureinrichtungen: Personal und Organisation
- > Öffnung der Kultureinrichtungen: Programm und Publikum
- > Inklusion
- > Kulturelle Bildung für alle Altersgruppen
- > Ökologische Nachhaltigkeit in der Kultur
- > Kunst- und Kulturproduktion im digitalen Zeitalter
- > Digitale Vermittlungsangebote
- > Digitale Kulturkommunikation
- > Räume für Kunst und Kultur
- > Austausch zwischen Kultur und Politik
- > Neue Wege in der Kulturförderung
- > Kulturverwaltung der Zukunft



Abbildung 2: Übersicht der kep.workshops @ Stadt Frankfurt am Main

Darüber hinaus kamen weitere neue Elemente zum Einsatz, wie eine groß angelegte Kick-off-Veranstaltung im Zoo-Gesellschaftshaus zum Start der

Beteiligungsphase. Dazu waren alle Kulturakteur*innen und interessierten Bürger*innen der Stadt eingeladen. Der Einladung folgten rund 300 Personen.

Neben diversen Impulsen und Diskussionen gab es an dem Abend eine erste Möglichkeit, im Rahmen von „kep.mindmaps“ an der Erarbeitung von Ideen für die weitere Entwicklung der Frankfurter Kulturlandschaft mitzuwirken. Das besondere an dem Abend war aber der feierliche Rahmen mit Musik, Essen und Getränken. Dieser brachte allen Beteiligten viel Wertschätzung für ihr Handeln und Tun entgegen.

Auch auf das Äußere kommt es an: Ein eigenes KEP-Design

Das Erscheinungsbild eines KEP-Prozesses gewinnt ebenfalls an Bedeutung. In einer von Bildern und medialen Einfluss geprägten Welt finden die klassischen städtischen Corporate Designs und PDF-Vorlagen nur wenig Aufmerksamkeit. Das ist sicherlich auch eine Frage von Ressourcen. Aber aus Gründen der Wertschätzung und der Thematik „Kunst- und Kulturentwicklung“ entschied sich die Stadt Frankfurt dafür, dem KEP-Prozess ein eigenes visuelles Gesicht zu verpassen. Die Rückmeldungen dazu sind sehr positiv und der Wiedererkennungswert steigt über die Zeit, auch weil das eigens entwickelte Corporate Design konsequent eingesetzt wird. Neben entsprechenden Formatvorlagen gibt es unter anderem auch nachhaltig produzierte Stifte, Notizblöcke, Plakate, Aufsteller, T-Shirts und Moderationskärtchen, um nur eine Auswahl zu nennen.

Und nun – wie geht’s weiter?

Der Kulturentwicklungsplanungsprozess befindet sich auf der Zielgeraden (Stand November 2024). In der Konzeptphase werden die vielen Ergebnisse derzeit verdichtet und ein Maßnahmenkatalog ausgearbeitet.



Fotos: © Stadt Frankfurt am Main



Links: Virtueller Hintergrund des KEP-Prozesses

Rechts: Kleine Auswahl von spezifischen „Produkten“ des KEP-Prozesses

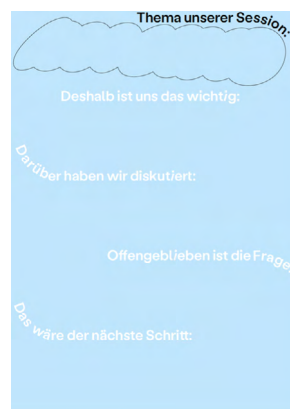
² Mehr zum Prozess und alle bisherigen Ergebnisse finden sich auf www.kep-ffm.de.

Der Prozess blickt auf viele gemeinsame Anlässe des Austausches zurück und viele neue Erfahrungen, die noch stärker mit anderen Kommunen national wie international ausgetauscht werden sollten. Deswegen wird für die Phase nach der politischen Beschlussfassung des Plans bereits eine entsprechende Konferenz in Frankfurt am Main angedacht, um im Sinne einer kooperativen Kulturpolitik einen gemeinsamen und praxisorientierten Diskurs über Fragen kultureller Transformation anzuregen.²

Des Weiteren kann man aus dem Prozess mitnehmen, dass es sich lohnt, vorhandene methodische Ansätze in Bezug auf die eigenen Zielstellungen und Bedürfnisse eines KEP zu reflektieren und mutig anzupassen oder gar neue Zugänge zu entwickeln, um möglichst zeitgemäß und zielgruppenorientiert zu planen und partizipative Ansätze anzubieten. Zudem wird hier ein Beitrag geleistet, dass Spektrum kollaborativer Ansätze im Feld der Kulturplanung und -entwicklung zu erweitern. Das ist sehr wichtig, um den Anspruch einer kooperativen Demokratie auch im Feld der Kulturpolitik zu manifestieren und zu entwickeln.

Gleichfalls lohnt es sich, viel Energie in die Weiterbildung des eigenen Personals, insbesondere im Kulturstamm, zu investieren. Weiterbildungen in den Feldern der Moderation und Mediation für die Mitgestaltung des Prozesses sind wichtige Fähigkeiten, die auch bei der Umsetzung benötigt werden.

Und schließlich lohnt sich das Investment in ein eigenes Erscheinungsbild. Kulturplanung gewinnt an Authentizität, wenn sie sich weniger klassisch, sondern selbst künstlerisch aufgeladen präsentiert. Das erhöht auch den Wiedererkennungswert und vereinfacht die wichtige Kommunikationsarbeit, z.B. auf den sozialen Medien.



Kleine Auswahl von speziellen „Produkten“ des KEP-Prozesses

Fotos: © Stadt Frankfurt am Main

Dr. Patrick S. Föhl ist Gründer und Leiter des „Netzwerks Kulturberatung“ in Berlin sowie ein weltweit agierender Kulturentwicklungsplaner, Kulturmanagement-Trainer und Hochschulreferent. Er publiziert regelmäßig in den Bereichen Kulturpolitik sowie Kulturmanagement. Er hat bereits über 40 Kulturentwicklungsplanungen betreut und neue Standards bei deren methodischen Durchführung gesetzt, die viele andere Kommunen und Regionen übernommen haben. Derzeit begleitet er die Stadt Frankfurt a. M. bei der Kulturentwicklungsplanung.

Marco Zöller hat Germanistik und Theater- Film- & Medienwissenschaften an der Goethe-Universität in Frankfurt a. M. studiert und arbeitet seit 2019 im Kulturamt der Stadt Frankfurt. Nach dem wissenschaftlichen Volontariat in der Abteilung Kulturförderung und -administration arbeitete er als Referent für die Kulturentwicklungsplanung. Seit 2024 leitet er den neu eingerichteten Fachbereich Kulturentwicklung, der u.a. für die Gesamtkoordination der Umsetzung des Kulturentwicklungsplans der Stadt Frankfurt zuständig ist. Er ist zudem ausgebildeter Mediator.



Dr. Patrick S. Föhl bei der Kick-Off-Veranstaltung zur Beteiligungsphase des KEP im Zoogesellschaftshaus.
Foto: © Stadt Frankfurt am Main