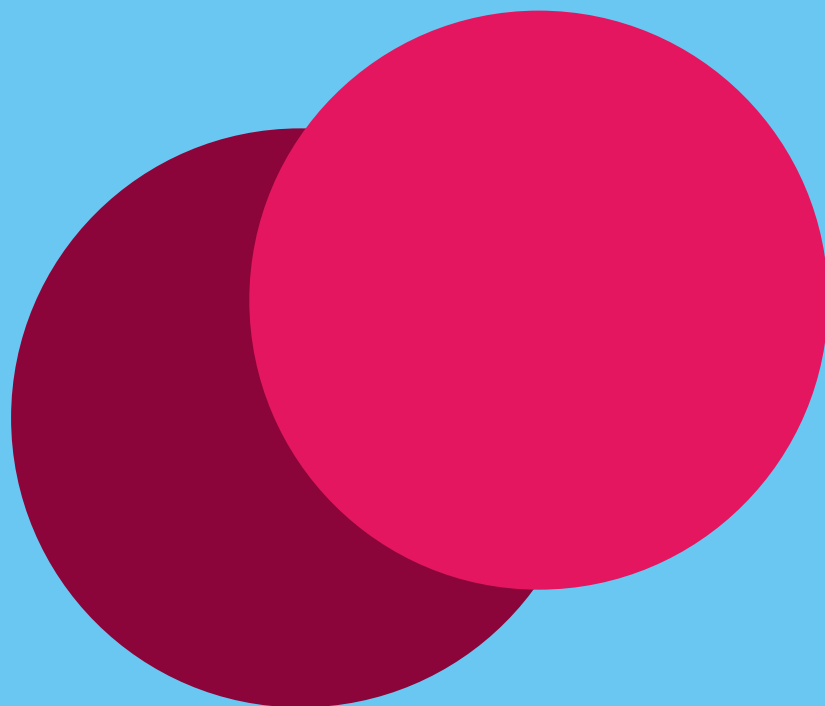


# Auswertung kep.workshop #16

Kulturverwaltung der Zukunft  
25.05.2023, 10:00 – 13:00 Uhr, online





# **NETZWERK KULTURBERATUNG NETWORK FOR CULTURAL CONSULTING**

Im Auftrag des Dezernats für Kultur und Wissenschaft  
der Stadt Frankfurt am Main

Dr. Patrick S. Föhl (externe Begleitung und Gesamtmoderation)

Dipl.-Pol. Alexandra Künzel (Auswertung)

[www.netzwerk-kulturberatung.de](http://www.netzwerk-kulturberatung.de)

Gruppenmoderation:

Gruppe A: Sascha Wild

Gruppe B/C: Marco Zöller

beide Kulturamt der Stadt Frankfurt am Main



## Inhalt

1.	Ziele und Ablauf.....	3
1.1.	Zielsetzung kep.ffm.....	3
1.2.	Zielsetzung kep.workshops.....	3
1.3.	Ablauf des Workshops.....	4
1.4.	Aufbau der Auswertung.....	6
2.	Dokumentation der zentralen Ergebnisse.....	7
2.1.	Ergebnisse der Vorab-Befragung.....	7
2.2.	Digitale Kleingruppe A: »Welche Aspekte sollte eine Organisationsentwicklung der Kulturverwaltung aus Ihrer Sicht umfassen?«.....	9
2.3.	Digitale Kleingruppe B/C: »Welche Ideen haben Sie, die kulturelle Stadtentwicklung in Frankfurt zu befördern? Welche Rolle könnte der Kulturverwaltung hierbei zukommen?« + »Durch welche Diskurs-, Austausch- und Beratungsformate könnte die Kulturverwaltung die konzeptionelle Weiterentwicklung von freien Kultureinrichtungen befördern?« + »Durch welche Angebote könnten die Kultureinrichtungen bei Transformationsprozessen unterstützt werden? Welche Rolle könnte der Kulturverwaltung hierbei zukommen?«.....	10
2.4.	Ergebnisse der abschließenden Umfrage.....	13
3.	Ergebnisse in der Zusammenfassung.....	14
	Abbildungsverzeichnis.....	17
	Anhang.....	18
	Präsentation zur Einführung.....	18



## 1. Ziele und Ablauf

### 1.1. Zielsetzung kep.ffm

Die Stadt Frankfurt am Main erarbeitet derzeit eine Kulturentwicklungsplanung (KEP) mit den übergeordneten Schwerpunkten *Kulturelle Teilhabe*, *Digitalisierung* sowie *Bedarfe und Potenziale der freien Kulturszene*. Das Kulturangebot in Frankfurt am Main zu stärken und weiterzuentwickeln – das ist das Ziel der Kulturentwicklungsplanung. Dialog, Partizipation und Transparenz sind dabei die Leitmotive des auf zwei Jahre angelegten Prozesses, der auf eine breite Mitwirkung der Kultureinrichtungen und der Kulturakteur:innen sowie externer Expert:innen und der interessierten Öffentlichkeit setzt und eine umfangreiche Debatte über die zukünftige Entwicklung der Frankfurter Kulturlandschaft ermöglichen will.

Im Rahmen der Erhebungsphase fanden unterschiedliche Formate bzw. Methoden Anwendung, um eine möglichst breite Grundlage für die Beteiligungsphase zu erhalten, die noch bis Sommer 2023 andauern wird. Einen der methodischen Bausteine der Beteiligungsphase stellt das »kep.workshop«-Format dar, dessen 16. Workshop im Rahmen des vorliegenden Berichts ausgewertet wird.

Weiterführende Informationen, insbesondere zu Beteiligungsmöglichkeiten und Ergebnissen, finden sich auf der KEP-Website: <https://kep-ffm.de/>



## Gesamtkonzeption der Kulturentwicklungsplanung



© P. Föhl

Abbildung 1: Zeitliche Abfolge der Kulturentwicklungsplanung.

### 1.2. Zielsetzung kep.workshops

In den themenzentrierten Workshops der Beteiligungsphase wurden aktuelle Herausforderungen der Kultur in Frankfurt am Main diskutiert. Sie hatten zum Ziel, gemeinsam ko-intelligent und ko-



kreativ Ideen zu sammeln, diese ggf. weiterzuentwickeln und zu konkretisieren, um später daraus kulturpolitische Maßnahmen entstehen zu lassen.

Die Auswahl der Themen der Workshops erfolgte auf Grundlage der Ergebnisse der Erhebungsphase. Zu 16 kulturpolitischen Themen und Fragestellungen wurden in 18 digitalen Veranstaltungen sowie einer Präsenz-Veranstaltung zwischen dem 14. März und dem 15. Juni 2023 Ideen und Ansätze erarbeitet, die die Frankfurter Kulturlandschaft zukunftsfähig machen.

Teilnehmen konnten alle Personen, die in Frankfurt professionell im Kulturbereich tätig sind, z. B. Mitarbeitende der Kultureinrichtungen, freie Kunst- und Kulturschaffende, in der Kulturellen Bildung tätige Mitarbeitende von Bildungseinrichtungen, Studierende und Mitarbeitende der künstlerischen Studiengänge an den Hochschulen und Ausbildungsstätten, Mitarbeitende der in Frankfurt tätigen kulturfördernden Stiftungen und Organisationen sowie im Kulturbereich tätige Mitarbeitende anderer städtischer Ämter und Betriebe.

### Alle Termine/Themenkomplexe auf einen Blick:

1. Kulturorte als »Experimentier- und Begegnungsräume« ·14.03.2023, 10:00–13:00 Uhr, digital / Zusatztermin: 02.05.2023 · 15:00–18:00 Uhr, digital
2. Kulturraum Stadt: Kultur im öffentlichen Raum ·16.03.2023, 10:00–13:00 Uhr, digital
3. Kulturraum Stadt: dezentrale Kulturangebote ·21.03.2023, 10:00–13:00 Uhr, digital
4. Öffnung der Kultureinrichtungen: Personal und Organisation ·28.03.2023, 10:00–13:00 Uhr, digital
5. Öffnung der Kultureinrichtungen: Programm und Publikum ·30.03.2023, 10:00–13:00 Uhr, digital
6. Inklusion ·25.04.2023, 10:00–13:00 Uhr, digital
7. Kulturelle Bildung für alle Altersgruppen ·27.04.2023, 10:00–13:00, digital
8. Ökologische Nachhaltigkeit in der Kultur ·02.05.2023, 10:00–13:00 Uhr, digital
9. Workshop-Special: kep.barcamp ·04.05.2023, 14:00–18:00 Uhr, Studierendenhaus der Goethe-Universität / Offenes Haus der Kulturen
10. Kunst- und Kulturproduktion im digitalen Zeitalter ·09.05.2023, 10:00–13:00 Uhr, digital
11. Digitale Vermittlungsangebote ·11.05.2023, 10:00–13:00 Uhr, digital
12. Digitale Kulturkommunikation ·16.05.2023, 10:00–13:00 Uhr, digital
13. Räume für Kunst und Kultur ·17.05.2023, 10:00–13:00 Uhr, digital / Zusatztermin: 17.05.2023, 15:00–18:00 Uhr, digital
14. Austausch zwischen Kultur und Politik ·23.05.2023, 10:00–13:00 Uhr, digital
15. Neue Wege in der Kulturförderung ·24.05.2023, 10:00–13:00 Uhr, digital / Zusatztermin: 15.06.2023, 10:00–13:00 Uhr, digital
16. *Kulturverwaltung der Zukunft ·25.05.2023, 10:00–13:00 Uhr, digital*

### 1.3. Ablauf des Workshops

Der kep.workshop #16 fand am 25.05.2023 in der Zeit von 10:00 bis 13:00 Uhr online statt. Die Gesamtmoderation erfolgte durch Dr. Patrick S. Föhl, der die Stadt Frankfurt am Main als externer Experte bei der Kulturentwicklungsplanung begleitet. Die Kleingruppen wurden seitens der Mitarbeiter:innen aus dem Kulturstadamt moderiert, die sich hierfür im Vorfeld gezielt professionell weitergebildet haben. Jeder Gruppe war zudem zur Erstellung eines Verlaufsprotokolls ein:e Protokollant:in zugeteilt.



Zeit	Was?
10:00	Begrüßung seitens der Stadt Frankfurt am Main
10:05	Einführung seitens des Moderators (mittels PPTX) <sup>1</sup> : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorstellung: Wer ist in welcher Funktion im Raum? Hinweis auf Teilnehmer:innenliste in Protokoll (keine Vorstellungsrunde)</li> <li>• KEP-Prozess Einführung</li> <li>• Ziele des Workshops</li> <li>• Ablauf und Methodik des Workshops</li> <li>• Grundregeln der Kommunikation</li> <li>• Einführung Thema und Leitfragen sowie Diskurs/ aktuelle Situation in FFM</li> </ul>
10:25	Verständnisfragen und Anmerkungen der Teilnehmer:innen
10:30	Arbeit in digitalen Kleingruppen zu folgenden Fragestellungen: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Welche Aspekte sollte eine Organisationsentwicklung der Kulturverwaltung aus Ihrer Sicht umfassen?</li> <li>2. Welche Ideen haben Sie, die kulturelle Stadtentwicklung in Frankfurt zu befördern? Welche Rolle könnte der Kulturverwaltung hierbei zukommen?</li> <li>3. Durch welche Diskurs-, Austausch- und Beratungsformate könnte die Kulturverwaltung die konzeptionelle Weiterentwicklung von freien Kultureinrichtungen befördern?</li> <li>4. Durch welche Angebote könnten die Kultureinrichtungen bei Transformationsprozessen unterstützt werden? Welche Rolle könnte der Kulturverwaltung hierbei zukommen?</li> </ol>
12:30	Rückkehr in Großgruppe und Abschlussrunde: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vortrag der Ergebnisse der Gruppenarbeit durch Kleingruppenmoderation</li> <li>• Abschlussdiskussion und Zusammenfassung der Ergebnisse</li> <li>• Hinweis auf Umfrage im Anschluss</li> </ul>
13:00	Ende

<sup>1</sup> Die Präsentation befindet sich im Anhang der Auswertung.



#### 1.4. Aufbau der Auswertung

Im Folgenden werden die zentralen Ergebnisse aus den Kleingruppen dokumentiert. Grundlage hierfür bilden die jeweiligen Verlaufsprotokolle und die Zusammenfassungen der jeweiligen Gruppendiskussion durch die Moderation sowie ferner die Vorab- und die Abschlussumfrage. Die vorliegende Auswertung enthält eine zusammenfassende Einordnung der Workshop-Ergebnisse, insbesondere um mögliche Schnittmengen der Resultate aus den einzelnen Arbeitsgruppen zu ermöglichen. Im Anhang befindet sich die einführende Präsentation sowie die Teilnehmer:innenliste.

## 2. Dokumentation der zentralen Ergebnisse

Der kep.workshop #16 widmete sich dem Thema »Kulturverwaltung der Zukunft«: Die kommunale Kulturverwaltung bildet die zentrale Schnittstelle im Frankfurter Kulturleben, an der viele Fäden zusammenlaufen und deren Organisation und Arbeitsweise wichtige Rahmenbedingungen für die Kultur in der Stadt setzt. Die stetige Weiterentwicklung der Kulturverwaltung ist daher von zentraler Bedeutung, wenn es darum geht, Transformationsprozesse in der Frankfurter Kulturlandschaft zu befördern und zu ermöglichen. Im 16. Workshop gingen die Teilnehmenden daher der Frage nach, welche Aspekte eine Weiterentwicklung der Kulturverwaltung umfassen sollte. Ebenso beschäftigten sie sich damit, wie die kulturelle Stadtentwicklung in Frankfurt vorangebracht werden kann und welche Funktion die Kulturverwaltung hierbei erfüllen könnte. Außerdem fragte der Workshop nach geeigneten Angeboten, um Veränderungsprozesse in den Kulturinstitutionen voranzubringen und nach Diskurs-, Austausch- und Beratungsformaten, durch die die Kulturverwaltung die konzeptionelle Weiterentwicklung der freien Kultureinrichtungen unterstützen könnte. In zwei Kleingruppen wurden eine oder mehrere der folgenden Leitfragen bearbeitet:

1. Welche Aspekte sollte eine Organisationsentwicklung der Kulturverwaltung aus Ihrer Sicht umfassen?
2. Welche Ideen haben Sie, die kulturelle Stadtentwicklung in Frankfurt zu befördern? Welche Rolle könnte der Kulturverwaltung hierbei zukommen?
3. Durch welche Diskurs-, Austausch- und Beratungsformate könnte die Kulturverwaltung die konzeptionelle Weiterentwicklung von freien Kultureinrichtungen befördern?
4. Durch welche Angebote könnten die Kultureinrichtungen bei Transformationsprozessen unterstützt werden? Welche Rolle könnte der Kulturverwaltung hierbei zukommen?

### 2.1. Ergebnisse der Vorab-Befragung

Im Vorfeld der Workshops wurden die Teilnehmenden gefragt, welche drei spontanen Ideen und Assoziationen sie in Bezug auf das Thema »Kulturverwaltung der Zukunft« haben. Die Ergebnisse werden nachfolgend in Form einer Wortwolke präsentiert.





Abbildung 2: Ergebnisse der Vorab-Umfrage (N=11).



## 2.2. Digitale Kleingruppe A: »Welche Aspekte sollte eine Organisationsentwicklung der Kulturverwaltung aus Ihrer Sicht umfassen?«

In der digitalen Kleingruppe A wurde unter dem thematischen Schwerpunkt »Kulturverwaltung der Zukunft« obenstehende Leitfrage verhandelt.

Nachfolgend werden die Ergebnisse der Arbeitsgruppe A geclustert und in verdichteter Form wiedergegeben.

- Feststellung: Austausch und Vernetzung als ein notwendiger Teil nachhaltiger Kulturverwaltung
- wichtig: Regelmäßigkeit von Austausch/Treffen sowie thematische Blockbildung (z.B. in Form von Jahresveranstaltungen) => ggf. Arbeitskreise einrichten, in denen sich Akteur:innen themenbezogen zusammenschließen (=> Beobachtung aus universitärem Arbeiten: »es funktioniert in kleinen Strukturen viel besser«)
- Beobachtung: Austausch zwischen Akteur:innen in Frankfurt findet derzeit eher spartenbezogen statt
- Wunsch nach sparten- und institutionsübergreifender Vernetzung sowie insb. »leiblichen« Begegnungen zwischen Kulturschaffenden
- Herausforderung bei Austausch/Vernetzung: Zeitproblem
- Wunsch nach mehr Transparenz auf politischer Ebene => direkte Informationspolitik/kurzer Dienstweg sowie zur Frage »Wo will die Stadt Frankfurt kulturpolitisch eigentlich hin?«
- Wunsch nach mehr Transparenz in der Kulturverwaltung:
  - hinsichtlich konkreter Ansprechpersonen/Zuständigkeiten, um gemeinsame Lösungen zu finden => Serviceorientierung zentral
  - hinsichtlich Prozessen (nicht selbstverständlich, dass externe Akteur:innen Prozesse der Verwaltung kennen)
- Vorschlag: Bündelung von verwaltungsbezogenen Fragen der Akteur:innen in einem vom Kulturamt ausgerichteten Sprechstundenformat
- Appell: Informationen teilen, die für alle Institutionen relevant sind, da es interessant sei »zu hören, wie andere Institutionen mit denselben Problemen umgehen«; zudem: Wunsch, auch mit erfahrenen Akteur:innen in Kontakt zu kommen und gemeinsam Ideen zu sammeln
- Idee für nachhaltigen Austausch: Schaffung einer digitalen Plattform, auf die von allen Kulturinstitutionen zentral zugegriffen werden
- Wunsch nach mehr Zusammenarbeit und ämterübergreifendem Vernetzen
- Beobachtung: »Spagat für die Ämter«: Spannungsfeld zwischen der Rolle des Strukturgebers sowie der Rolle des Ermöglichens von Prozessen
- positive Erfahrung mit Zusammenarbeit mit dem Kulturamt bezüglich Anträge
- Wunsch nach zusätzlicher finanzieller Förderung, sodass Institutionen häufiger freien Eintritt anbieten könnten
- Beobachtung aus dem Arbeitsalltag: Verwaltungswege stellen zunächst einen »Stolperstein« für Kolleg:innen dar => Kommunikation stärken und gegenseitiges Verständnis/Akzeptanz für das Handeln der Anderen herstellen
- Beobachtung im Rahmen der Gruppendiskussion: Schwierigkeit von Zeitfaktor bei gleichzeitigem Interesse an gemeinsamer Prozessreflexion (=> insb. Thema Agilität: »Passt das, wie unsere Struktur aufgestellt ist, zu den Anforderungen, die an uns gestellt werden?«) => Wie ermöglichen?



- Stellenausschreibungen noch genauer/detaillierter aufsetzen
- Review-/Rückkoppelungsprozesse in Institutionen verstärken
- Output-Orientierung hinterfragen/minimieren (Kontext zu Output-Orientierung: starke Abhängigkeit von Drittmittelfinanzierung, weshalb Austauschstrukturen intern oft fehlen, ebenso Räume, um Schwierigkeiten zu thematisieren; ferner: häufiger Personalwechsel => kommunikations- und zeitintensiv)
- konkrete Idee: eintägiger Wechsel von Positionen in Programmerstellung und Verwaltung, um Reflexion anzuleiten («Praktikum im Alltag eines Anderen»)
- verstärkten Fokus auf Qualität legen
- Appell: Blick verstärkt auf Verteilung amtlicher Aufgaben richten und an den Alltag der Akteur:innen betreffende Bedarfe anpassen

### 2.3. Digitale Kleingruppe B/C: »Welche Ideen haben Sie, die kulturelle Stadtentwicklung in Frankfurt zu befördern? Welche Rolle könnte der Kulturverwaltung hierbei zukommen?« + »Durch welche Diskurs-, Austausch- und Beratungsformate könnte die Kulturverwaltung die konzeptionelle Weiterentwicklung von freien Kultureinrichtungen befördern?« + »Durch welche Angebote könnten die Kultureinrichtungen bei Transformationsprozessen unterstützt werden? Welche Rolle könnte der Kulturverwaltung hierbei zukommen?«

In der digitalen Kleingruppe B/C wurden unter dem thematischen Schwerpunkt »Kulturverwaltung der Zukunft« obenstehende Leitfragen verhandelt.

Nachfolgend werden die Ergebnisse der Arbeitsgruppe B/C geclustert und in verdichteter Form wiedergegeben.

- Kulturelle Stadtentwicklung (=> Kulturamt als Ermöglicher):
  - ämterübergreifende Koordination zur Stärkung der kulturellen Stadtentwicklung notwendig, u.a. mit Blick auf den öffentlichen Raum (bisher große Herausforderung: es gibt keine gebündelte Expertise zu: »Wie macht man Veranstaltungen im öffentlichen Raum?«) => Zusammenarbeit insb. mit dem Stadtplanungsamt, Grünflächenamt etc. => voneinander lernen; Austausch auf allen Ebenen (Sparten, Ämter, Region etc.)
  - kulturelle Stadtentwicklung voranbringen
  - mehr beispielbare öffentliche Kulturflächen schaffen (insb. für Musik) + bestehende Plätze/Orte erhalten
  - Kulturverwaltung sollte als zentrale Vermittlerin mit Blick auf Fragen der kulturellen Stadtentwicklung agieren
  - verschiedene Expertisen zusammenbringen
  - Diskursraum für Fragen der kulturellen Stadtentwicklung schaffen/ermöglichen
  - Mitsprache der Kulturakteur:innen bei Fragen der kulturellen Stadtentwicklung ermöglichen
  - Kulturverwaltung sollte Kommunikation + Sichtbarkeit + Vernetzung hinsichtlich der kulturellen Stadtentwicklung befördern
  - AMKA als Akteurin miteinbeziehen



- Neubau der städtischen Bühnen wichtig für die kulturelle Stadtentwicklung
- Leben, Arbeiten und Wohnen von Künstler:innen in Frankfurt zusammendenken und bei (kultureller) Stadtplanung berücksichtigen
- Transformation und Weiterentwicklung der bestehenden Kulturorte voranbringen
- bessere Zusammenarbeit mit anderen Ämtern mit Blick auf Kulturbauvorhaben in den Blick nehmen
- Zusammenarbeit u.a. mit der Kreativwirtschaft stärken
- Öffentlichkeitsarbeit (=> Kulturamt als Ermöglicher):
  - Plattform/Portal für Sichtbarkeit des Kulturangebots schaffen
  - digitale Displays im öffentlichen Raum mit Marketing/Inhalten der Kultureinrichtungen bespielen
- Kultureinrichtungen (=> Kulturamt als Ermöglicher):
  - Transparenz bei Personalentscheidungen herstellen (ggf. Beratungsgremien einführen/transparent machen)
  - Weiterbildung in Mitarbeiter:innenführung für Führungskräfte anbieten/einführen, damit Kultureinrichtungen gute Arbeitgeber:innen werden (=> Wie geht gute Kulturarbeit im 21. Jahrhundert?)
  - große Kultureinrichtungen gegenüber der freien Szene öffnen
- Weiterentwicklung der Kulturverwaltung:
  - Stabsstelle für Kultur im öffentlichen Raum sowie Stabsstelle für Dritte Orte schaffen
  - Weiterbildung der Mitarbeitenden der Kulturverwaltung ermöglichen und das neu gewonnene Wissen dann in die freie Szene weitergeben
  - aktivere Rolle der Kulturverwaltung, etwa hinsichtlich der Gewinnung von Proberäumen
  - Bürokratieabbau in den Blick nehmen/ agile Strukturen schaffen
  - Abläufe vereinfachen
  - neue Haltung entwickeln: Kulturamt sollte sich stärker als Ermöglicher verstehen; ferner als Netzwerker (=> bestehende Netzwerke ausbauen)
  - Ansprechpersonen im Kulturamt für spartenübergreifende Fragen benennen, etwa mit Blick auf Kulturveranstaltungen im öffentlichen Raum
  - bestehende Ansprechpersonen/Zuständigkeiten noch stärker sichtbar machen
  - mehr Austausch mit der freien Szene und Unterstützung/Vermittlung (z.B. Kontakt zu anderen Ämtern/Plattform für gemeinsame Zusammenarbeit innerhalb der Szene)
  - Kulturverwaltung als lernende Einheit/ als »Gemeinschaft der Lernenden« verstehen
  - »Verwaltungs-dramaturg«: Verwaltungsexpertise und Kulturexpertise zusammenbringen
  - Feedback: sehr gute Erfahrungen im Hinblick auf Zusammenarbeit mit dem Kulturamt (immer ansprechbar)
  - neue Gesprächskultur mit den Kulturakteur:innen schaffen/verstetigen (=> durch KEP bereits begonnen)
  - ggf. externes Kulturbüro als Schnittstelle zwischen Kulturamt und freier Szene errichten (=> Kompetenzzentrum für die freie Szene) ⇔ bestehende Strukturen (u.a. Kulturamt) weiterentwickeln und transformieren
- bei städtischen (Nichtkultur-)Veranstaltungen sollte Kulturverwaltung eingebunden werden, um Kulturprogramm zu koordinieren (nicht nur Tourismus + Congress GmbH) => städtische Großveranstaltungen als Schaufenster für die Frankfurter Kultur nutzen





## 2.4. Ergebnisse der abschließenden Umfrage

Im Nachgang der Gruppenarbeit hatten die Teilnehmenden die Möglichkeit, an einer abschließenden Umfrage teilzunehmen, um hervorzuheben, welche Punkte ihnen bezogen auf das Workshop-Thema als besonders wichtig erscheinen bzw. um ein Feedback zur Workshopgestaltung abgeben zu können. Der Link zur Umfrage war noch drei Tage nach Ende des Workshops aktiv.



Abbildung 3: Ergebnisse der abschließenden Umfrage (N=7).

### 3. Ergebnisse in der Zusammenfassung

Der kep.workshop #16 widmete sich dem Thema »Kulturverwaltung der Zukunft«. Die Teilnehmenden beschäftigten sich insbesondere mit den Aspekten der Weiterentwicklung der Kulturverwaltung und welche Rolle ihr im Hinblick auf die Beförderung einer kulturellen Stadtentwicklung sowie hinsichtlich der Unterstützung von Transformationsprozessen in Kultureinrichtungen zukommen sollte. Ferner wurde die Frage diskutiert, durch welche Diskurs-, Austausch- und Beratungsformate die Kulturverwaltung die konzeptionelle Weiterentwicklung von freien Kultureinrichtungen befördern könne. Im Rahmen des Workshops wurde die Anforderungsdichte an eine die gesellschaftlichen Transformationsprozesse mittragende Kulturverwaltung deutlich. Gleichzeitig zeigte sich ein großes Wohlwollen der Kulturakteur:innen im Hinblick auf derzeitige Grenzen sowie dennoch der Wunsch nach Transformation der bestehenden Strukturen. In diesem Zusammenhang wurde deutlich, dass sich die Kulturverwaltung zukünftig noch stärker in der Rolle der Ermöglicherin wiederfinden sollte. Hierfür bedarf es der Weiterentwicklung und Stärkung einer entsprechenden Haltung. Es sei insbesondere entscheidend, dass Expertisen zu Abläufen und Strukturen im Rahmen von Verwaltungsarbeit auf der einen und Kulturarbeit auf der anderen Seite zusammengebracht würden, um durch gegenseitiges Verstehen Kultur noch gezielter ermöglichen zu können. Wichtig sei es ferner, die Kulturverwaltung als lernende Einheit zu verstehen, die sich als Teil einer »Gemeinschaft der Lernenden« begreift. Es bedarf – dies wurde auch in vielen anderen kep.workshops deutlich – zukünftig einer neuen Gesprächskultur zwischen Kulturverwaltung und Kulturschaffenden. Durch den KEP-Prozess ist diese Entwicklung bereits angestoßen worden und bedarf nun einer Verstetigung. Die Workshopergebnisse werden nachfolgend querschnitts- und schwerpunktartig zusammengefasst.

#### Lernende und agile Kulturverwaltung

- Selbstverständnis des Kulturstamts hinterfragen und eine neue Haltung/Vision hin zu einer noch stärker ermöglichenden sowie lernenden Verwaltung entwickeln (=> Kultur ermöglichen: neben Förderung insb. in Form von: Vermitteln/Vernetzen, Koordinieren, Moderieren, Beraten, Austausch/Kommunikation, Sichtbarmachung der Kultur gegenüber Politik und Publikum)
- Verfahren und Arbeitsprozesse der Kulturverwaltung in den Blick nehmen, um – wo möglich und sinnvoll – einen Bürokratieabbau voranzutreiben und agilere Strukturen zu schaffen
- Weiterbildung und Empowerment der Mitarbeitenden der Kulturverwaltung in den Kernthemen kultureller Transformation ausbauen
- Dialog und Transparenz/Verständnis befördern, insb. durch:
  - Ansprechpersonen im Kulturstamt für spartenübergreifende Fragen benennen
  - mehr Austausch mit der freien Szene pflegen und Unterstützung/Vermittlung anbieten (z.B. Kontakt zu anderen Ämtern/Plattform für gemeinsame Zusammenarbeit innerhalb der Szene)
  - neue Gesprächskultur mit den Kulturakteur:innen schaffen/verstetigen (durch KEP bereits begonnen)
  - Verwaltungsexpertise und Kulturexpertise zusammenbringen
  - ggf. Sprechstundenformat einführen: Bündelung von verwaltungsbezogenen Fragen der Akteur:innen
- Prüfung der Übernahme neuer Funktionen bzw. der Re-Formulierung und Zusammenlegung von Querschnittsaufgaben, insb.:
  - Stabsstelle für Kultur im öffentlichen Raum und Stabsstelle für Dritte Orte schaffen



- Koordination von Räumen/Raumbedarfen
- ggf. Einrichtung eines externen Kulturbüros als Schnittstelle zwischen Kulturamt und freier Szene





### **Kulturverwaltung als Unterstützerin einer kulturellen Stadtentwicklung**

- Verstärkung der Ämterzusammenarbeit im Hinblick auf Kultur als wichtige Querschnittsaufgabe einer (kulturellen) Stadtentwicklung mittels konkreter Kooperationen (=> insb. Kulturverwaltung als zentrale Vermittlerin und Ansprechstelle hinsichtlich Fragen der kulturellen Stadtentwicklung etablieren)
- Neubau der städtischen Bühnen als Teil einer kulturellen Stadtentwicklung denken und entsprechend ausrichten
- Leben, Arbeiten und Wohnen von Künstler:innen in Frankfurt zusammendenken und bei (kultureller) Stadtplanung berücksichtigen
- mehr beispielbare öffentliche Kulturflächen schaffen (insb. für Musik) + bestehende Plätze/Orte erhalten
- Stabsstelle für Kultur im öffentlichen Raum sowie Stabsstelle für Dritte Orte schaffen

### **Kulturverwaltung als Unterstützerin von Transformationsprozessen in Kultureinrichtungen**

- Transparenz bei Personalentscheidungen herstellen (ggf. Beratungsgremien einführen/transparent machen)
- Weiterbildung in Mitarbeiter:innenführung für Führungskräfte anbieten/einführen
- Prozessreflexion innerhalb der Kultureinrichtungen befördern/begleiten (insb. durch Beratung)
- sparten- und institutionsübergreifenden Austausch befördern
- große Kultureinrichtungen gegenüber der freien Szene öffnen

### **Kulturverwaltung als Ermöglicherin einer gesteigerten Sichtbarkeit der Kulturlandschaft**

- bestehende digitale Plattformen evaluieren und neu ausrichten bzw. ggf. auch einstellen und neue/zeitgemäße Formen digitaler Kommunikation und Interaktion einführen
- digitale Displays im öffentlichen Raum mit Marketing/Inhalten der Kultureinrichtungen bespielen



## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Zeitliche Abfolge der Kulturentwicklungsplanung.....	3
Abbildung 2: Ergebnisse der Vorab-Umfrage (N=11).....	8
Abbildung 3: Ergebnisse der abschließenden Umfrage (N=7).....	13



Anhang

Präsentation zur Einführung

# kep.workshop #16

## Kulturverwaltung der Zukunft



Donnerstag, 25.05.2023, 10:00 Uhr - 13:00 Uhr  
Dr. Patrick S. Föhl – Online

kep.ffm



2

## Herzlich willkommen!

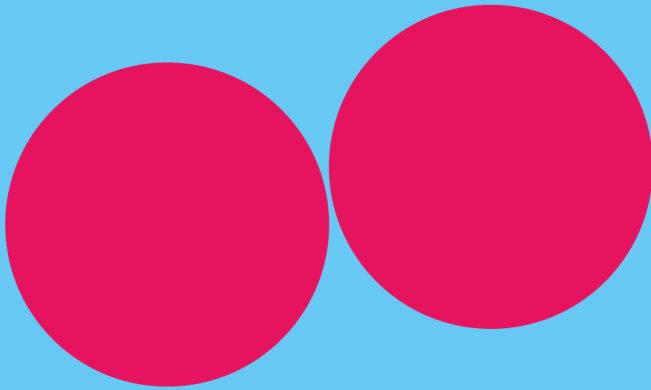
### Wer ist in welcher Funktion im Raum?

Hauptmoderation:	Dr. Patrick S. Föhl, Netzwerk Kulturberatung
Protokoll:	Alexandra Künzel, Netzwerk Kulturberatung
techn. Support:	Joyce Diedrich, Netzwerk Kulturberatung
Moderation Gruppenarbeit:	Kulturamt

Protokollant:innen der Kleingruppen  
Interessierte Zuhörer:innen aus der Kulturverwaltung



# Gesamtkonzeption der Kulturentwicklungsplanung

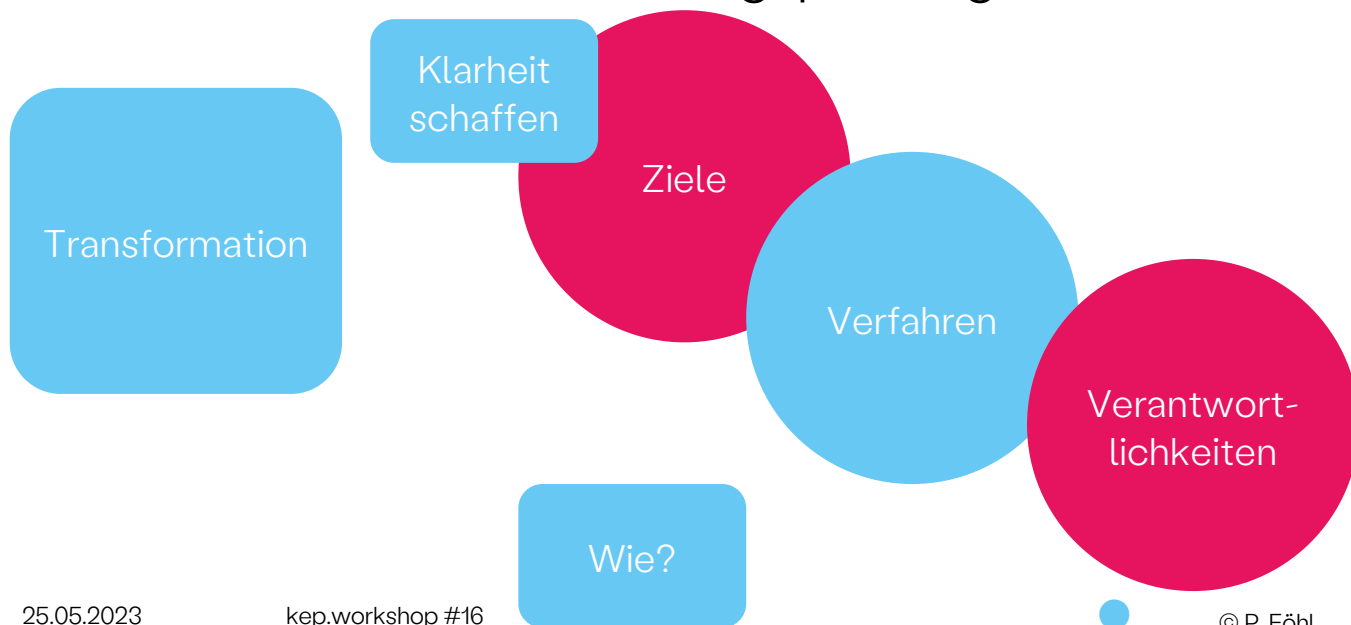


»Wir wollen unter Federführung des Kulturdezernats im Rahmen eines professionell gemanagten **Beteiligungsprozesses** einen Kulturentwicklungsplan für Frankfurt aufstellen und so die Stadtgesellschaft in die **zukünftige Entwicklung** der Frankfurt **Kulturlandschaft** einbinden. Ziel ist dabei, den Kultureinrichtungen **Planungssicherheit** in Bezug auf ihre künftige Entwicklung zu geben und **neue Perspektiven** zu eröffnen.«

(E 57 2017 / E 47 2019)



## Was ist eine Kulturentwicklungsplanung?

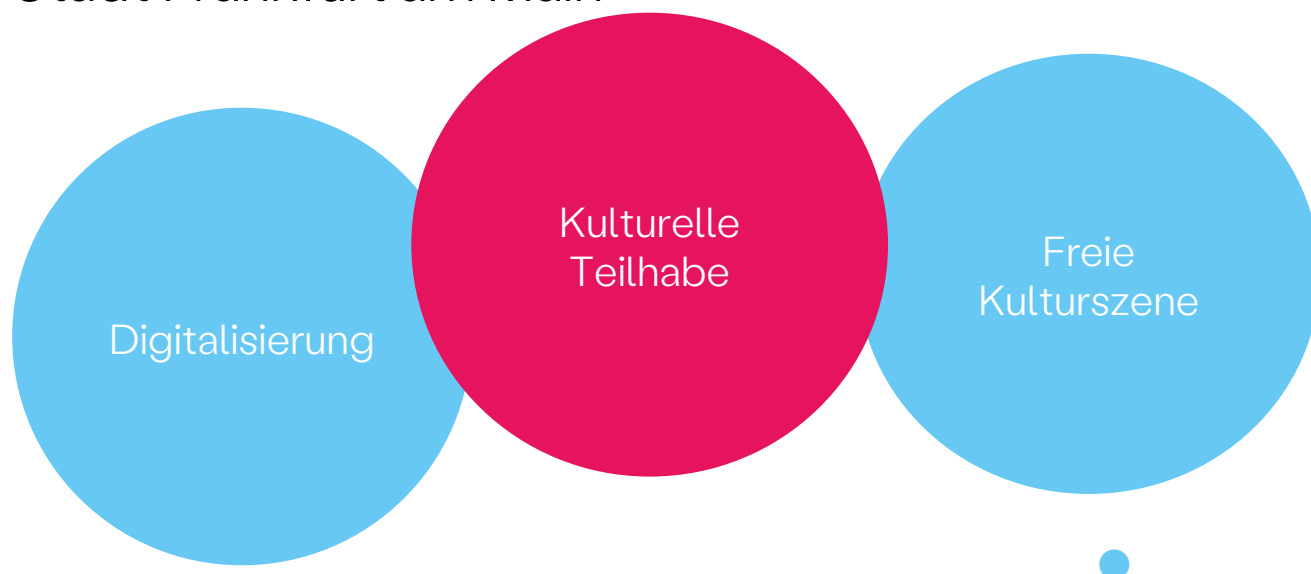


25.05.2023

kep.workshop #16

© P. Föhl

## Schwerpunkte der Kulturentwicklungsplanung der Stadt Frankfurt am Main



## Gesamtkonzeption der Kulturentwicklungsplanung



25.05.2023

kep.workshop #16

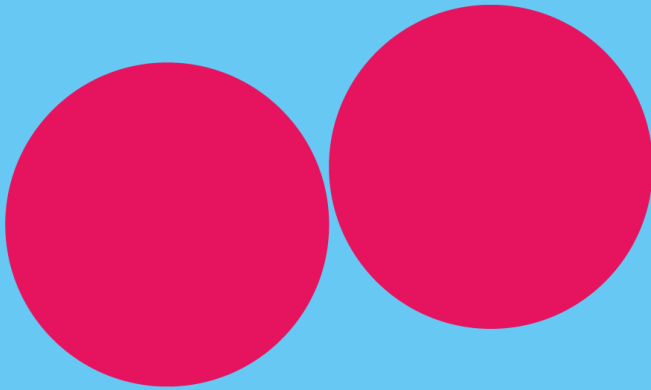
Mehr Infos und Ergebnisse auf

→ [www.kep-ffm.de](http://www.kep-ffm.de)

25.05.2023

kep.workshop #16

# Ablauf und Methodik des Beteiligungsworkshop



## Ziele des Workshops

→ Gemeinsam **ko-intelligent und ko-kreativ** Ideen sammeln, ggf. weiterentwickeln und konkretisieren, um später daraus kulturpolitische Maßnahmen entstehen zu lassen.







## Ablauf

- 10:00 Uhr Begrüßung im Plenum
- 10:05 Uhr Einführung im Plenum
- 10:30 Uhr Gruppenarbeitsphase in Breakout-Rooms Teil 1
- 11:45 Uhr - Pause – (innerhalb der Breakout-Rooms)
- 12:00 Uhr Gruppenarbeitsphase in Breakout-Rooms Teil 2
- 12:30 Uhr Eindrücke aus den Breakout-Rooms + offener Austausch
- 12:45 Uhr Feedback-Umfrage und Abschlussrunde
- 13:00 Uhr Ende



## Gruppenarbeit in Breakout-Rooms:

- **feste Einteilung** der Kleingruppen - Ihre Untergruppe haben Sie mit den Einwahldaten erhalten!
- Sie wählen sich **selbst** in Untergruppe ein
- **Stillarbeitszeit** zu Beginn, um Stichpunkte zu eigene Perspektive/eigene Ideen aufzuschreiben
- **Spiraldialog** in drei Runden, um eigene Perspektive und eigene Ideen **kurz und kompakt** vorzustellen
- **Zusammenfassende Dokumentation** im Protokoll



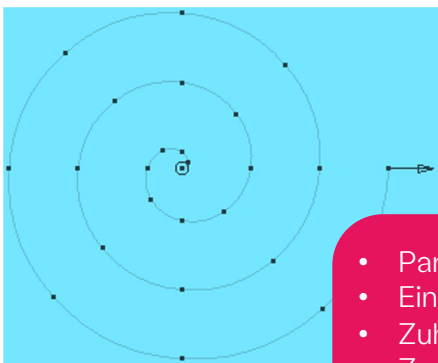
## Was ist ein Spiraldialog?

- David Bohm(1917 – 1992) US-amerikanischer Quantenphysiker und Philosoph
- Spiraldialog ist ein Gesprächsformat, dass in mehreren Runden bei gleichbleibender Reihenfolge der Sprechenden ein Thema vertieft.
- Dialog (griechisch von Dia = durch, Logos = Wort) hat für Bohm die Bedeutung eines „freien Sinnflusses“. Es geht also um Partizipation, miteinander denken, sich beteiligen, um Teilhaben am Ganzen – im Unterschied zur Diskussion (lateinisch von discutere = zerschlagen, zerteilen, zerlegen)
- Dialog bestimmte Form der Kommunikation, um gemeinsam zu denken, miteinander Lösungen zu erkunden

25.05.2023

kep.workshop #16

## Was ist ein Spiraldialog?



- Partizipation
- Einbringen
- Zuhören
- Zusammen denken
- Teilhabe am Ganzen

1. Ideen,  
Ansätze,  
Aspekte

Nacheinander /  
gleichbleibende  
Reihenfolge

2.  
Strukturen  
und  
Voraus-  
setzungen

3.  
Ergän-  
zungen,  
Vertiefun-  
gen

+ Stillarbeit

25.05.2023

kep.workshop #16

## Grundregeln der Kommunikation



25.05.2023

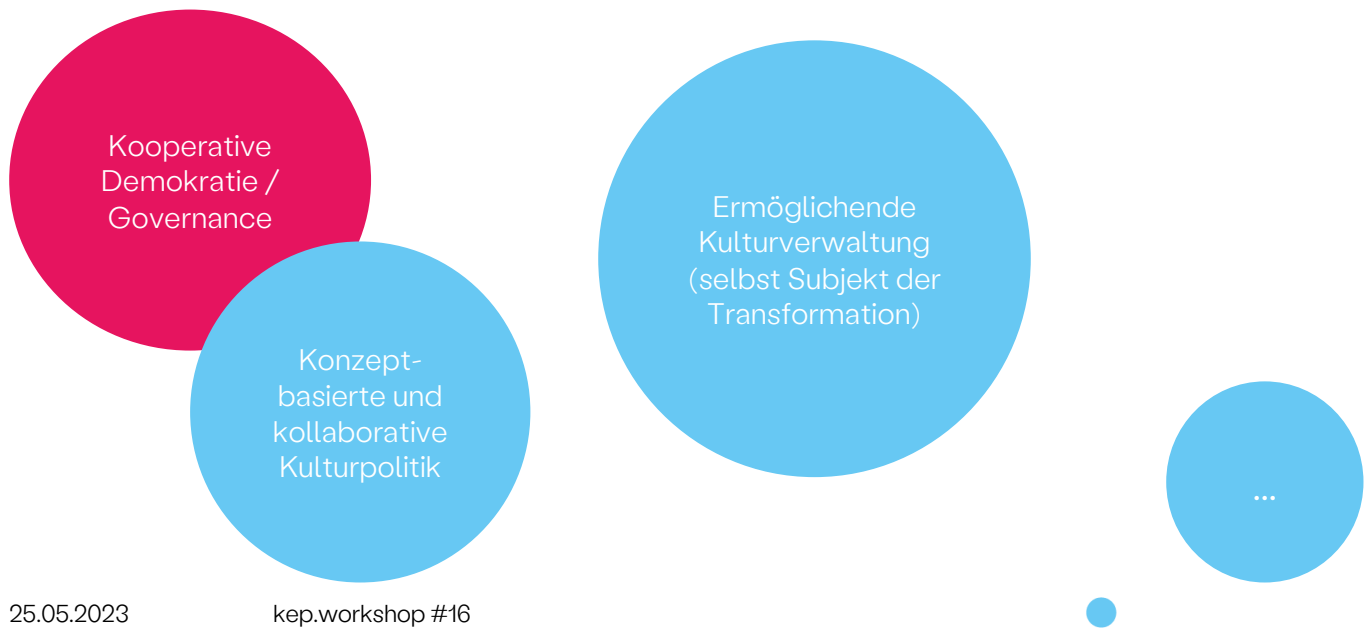
kep.workshop #16

## Einführung ins Thema:

# Kulturverwaltung der Zukunft



## Impuls zum Thema »Kulturverwaltung der Zukunft«



## Ausgewählte Ergebnisse zum Thema im Rahmen der Expert:inneninterviews

### Kulturverwaltung

- Es brauche eine offene, koordinierende, kommunikative, ermöglichende, serviceorientierte, beratende Kulturverwaltung (auf gutem Weg). Gegebenenfalls könne die Abteilung »Kulturelle Entwicklung« in Düsseldorf als Good-Practice-Beispiel herangezogen werden.
- Es brauche eine Kulturverwaltung, die als »Agent:in«/»Vermittler:in« auftritt.
- Es brauche eine Art Servicestelle für Kultur: z.B. Fördermittelberatung, Koordination, mehr Kommunikation und Austausch ermöglichen, Networking realisieren/ermöglichen, Sichtbarkeit unterstützen; insbesondere mit Serviceleistungen für die freie Szene.
- Ansprechpartner:innen sollten klar benannt und sichtbar sein.
- Kulturverwaltung als Koordinationseinheit: Dies bedeutete, Strukturen / Zuschreibungen neu zu denken.
- Was sind Ziele/Aufgaben/Rolle der Kultureinrichtungen und der Kulturverwaltung? Hier brauche es Auseinandersetzung.
- Es brauche außerdem mehr Diskurs auf Augenhöhe.
- Museen sollten eigenständiger/agiler werden, gegebenenfalls dezentrale Verwaltung und Ausübung von Kompetenzen implementieren.

N = 45



## Ausgewählte Ergebnisse zum Thema im Rahmen der Expert:inneninterviews

### Städtische Verwaltung

- Es bedürfe grundsätzlich einer agileren/modernerer Verwaltung sowie Leadership-Strukturen in den Verwaltungen und Einrichtungen.
- Die Ämter sollten sich noch stärker vernetzen.

N = 45

25.05.2023

kep.workshop #16



## Ausgewählte Ergebnisse zum Thema im Rahmen der Expert:inneninterviews

### Kulturverwaltung

(Ermöglichung zeitgemäßer Kulturentwicklung)

#### Wie?

- agile Strukturen
- mehr Koordination, Kommunikation, Beratung, Unterstützung, Ermöglichung, Service (insb. im Rahmen von Transformationsprozessen sowie für die freie Szene)
- Verhältnis Kulturverwaltung - Museen (neu) definieren

N = 45

25.05.2023

kep.workshop #16



Ausgewählte Ergebnisse zum Thema im Rahmen der Expert:inneninterviews

**Hilfe zur Selbsthilfe**  
 (Ermöglichung von Transformationsprozessen)  
**Wie?**

- Vorreiter:innen-Institutionen zu Kompetenzzentren / Ankerorten für kulturelle Teilhabe und Digitalisierung befähigen (Weiterbildung, Beratung etc.)
- Agent:innen, die Kultur/Kunst und Teilhabe verbinden
- mehr Ressourcen/Personal

N = 45

25.05.2023

kep.workshop #16

Ausgewählte Ergebnisse zum Thema im Rahmen Online-Umfrage

1. Kulturförderung: Freie Szene	(193 mal verwendet)
2. Kulturförderung: Verteilung	(160 mal verwendet)
3. Kulturangebot: vielfältig	(169 mal verwendet)
4. Kulturinfrastruktur: Museen	(114 mal verwendet)
5. Kulturelle Teilhabe: Preismodelle	(112 mal verwendet)
6. Räume: Probe- und Auftrittsorte	(107 mal verwendet)
7. Freie Szene: Räume	(92 mal verwendet)
8. Ermöglichen: Einbindung/Teilhabe	(86 mal verwendet)
9. Kulturförderung: Räumlichkeiten zur Verfügung stellen	(85 mal verwendet)
10. Ermöglichen: Förderung/Unterstützung	(84 mal verwendet)
11. Ermöglichen: Zusammenarbeit/Austausch	(74 mal verwendet)
12. Kulturinfrastruktur: Theater	(71 mal verwendet)
13. Räume: Umnutzung/Zwischennutzung/Leerstand	(69 mal verwendet)
14. Kulturförderung: faire Bezahlung	(68 mal verwendet)
15. Ermöglichen: Ausstattung/Infrastruktur	(63 mal verwendet)

N = 310

Tabelle 51 Die 15 am häufigsten verwendeten Codes der gesamten Umfrage (N=2390).

25.05.2023

kep.workshop #16

Ausgewählte Ergebnisse zum Thema im Rahmen Online-Umfrage

1. Kulturförderung: freie Szene	(28 mal verwendet)
2. Kulturförderung: Räumlichkeiten zur Verfügung stellen	(27 mal verwendet)
3. Räume: Probe- und Auftrittsorte	(24 mal verwendet)
4. Räume: Umnutzung/Zwischennutzung/Leerstand	(24 mal verwendet)
5. Kulturförderung: Verteilung	(21 mal verwendet)
6. Kulturförderung: Projektförderung/kleine Projekte	(21 mal verwendet)
7. Preismodelle: eintrittsfrei/geringer Eintrittspreis	(20 mal verwendet)
8. Ermöglichen: Einbindung/Teilhabe	(17 mal verwendet)
9. Kulturförderung: Kulturelle Bildung	(17 mal verwendet)
10. Ermöglichen: Zusammenarbeit/Austausch	(16 mal verwendet)

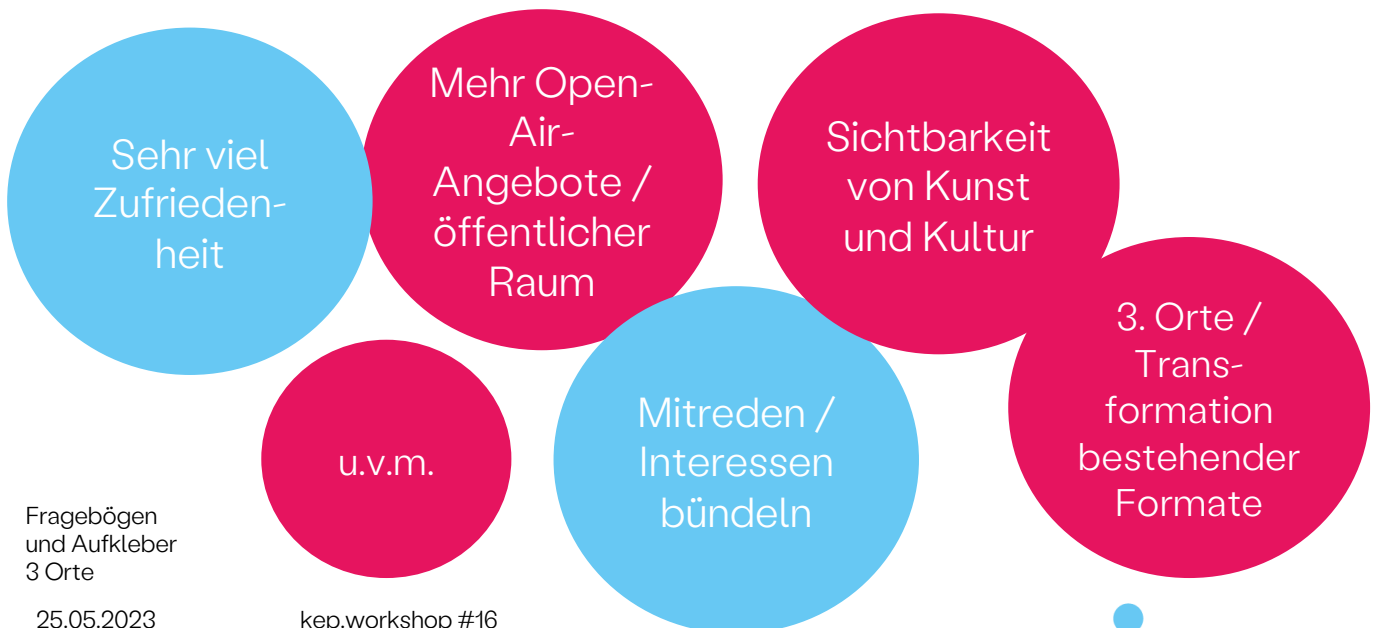
Tabelle 19: Die zehn am häufigsten verwendeten Codes, Frage 3 (N=291)

N = 310

25.05.2023

kep.workshop #16

Ausgewählte Ergebnisse zum Thema im Rahmen der kep.labs



Fragebögen und Aufkleber  
3 Orte

25.05.2023

kep.workshop #16

Ausgewählte Ergebnisse zum Thema im Rahmen der Auftaktveranstaltung (kep.mindmap)

<p><b>Austausch zwischen Kultur und Kulturverwaltung, z.B.:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mehr Vertrauen</li> <li>• Runder Tisch!</li> <li>• Transparenz von Fördergeldern</li> <li>• Newsletter für Kulturschaffende einrichten!</li> <li>• Administration stärken: Verwaltungsvorgänge verschlanken und Digitalisierung</li> </ul>	<p><b>Koordination und Unterstützung bei Transformationsprozessen, z.B.:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• langfristige Projektplanung + Finanzierung auch der bestehenden Institutionen für nachhaltige Transformationen</li> </ul>	<p><b>Unterstützung der Kulturellen Stadtentwicklung, z.B.:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pop-Ups: Kulturelle Zwischennutzungen fördern</li> <li>• Leerstand Kataster Frankfurt</li> <li>• Förderung von Kulturinitiativen der Innenstadt</li> </ul>	<p><b>Stärkung der Sichtbarkeit der Kulturangebote, z.B.:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Webbasierter Kulturplanungs- / Angebotskalender</li> <li>• Durch niedrigschwellige Kommunikationsangebote</li> <li>• Mehrsprachig, mehr Personal</li> <li>• Freie Plakatflächen schaffen</li> </ul>
---	---	---	--

**Und mehr...**

25.05.2023      kep.workshop #16

Ergebnisse der Mentimeter-Umfrage: »Kulturverwaltung der Zukunft«

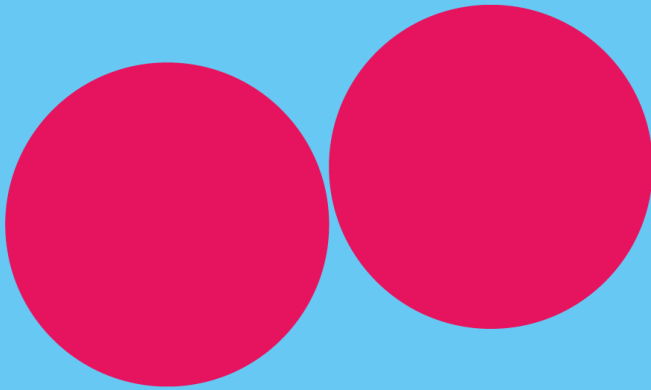


25.05.2023      kep.workshop #16

N = XX



# Leitfragen des Workshops



## Untergruppe/Breakout-Room A:

- Welche Aspekte sollte eine Organisationsentwicklung der Kulturverwaltung aus Ihrer Sicht umfassen?



## Untergruppe/Breakout-Room B:

- Welche Ideen haben Sie, die kulturelle Stadtentwicklung in Frankfurt zu befördern? Welche Rolle könnte der Kulturverwaltung hierbei zukommen?

## Untergruppe/Breakout-Room C:

- Durch welche Diskurs-, Austausch- und Beratungsformate könnte die Kulturverwaltung die konzeptionelle Weiterentwicklung von freien Kultureinrichtungen befördern?  
+
- Durch welche Angebote könnten die Kultureinrichtungen bei Transformationsprozessen unterstützt werden? Welche Rolle könnte der Kulturverwaltung hierbei zukommen?

## Hinweis für die Gruppenarbeit:

- Bitte benennen Sie Ihre Ideen möglichst konkret
- Bitte beziehen Sie sich auf Frankfurt am Main und formulieren Sie Ideen für die Frankfurter Kulturlandschaft – bitte keine allgemeinen Vorträge!