

Kommunale Kulturentwicklungsplanungen kosten viel Energie und produzieren viel Papier. Das muss nicht so sein.

Schlankheitskur für die Kulturentwicklung

Kommunen sind Hauptakteure im Sektor öffentlicher Kultur. Was Kommunen in diesem Politikfeld tun, welche Ziele sie verfolgen und wie sie sich zur Erbringung ihrer kulturellen Leistungen organisieren, das gehört in regelmäßigen Abständen auf den Prüfstand. In der Logik öffentlicher Haushalte ist Kultur eine „freiwillige Aufgabe“. Die lokale politische Öffentlichkeit muss die Richtung festlegen, in die eine Kommune ihre kulturellen Potenziale entwickelt. Ob und wie sie das tut, wird meist in einem Kulturentwicklungsplan festgelegt.

Kulturentwicklungsplanung ist aufwendig. Sie bindet erhebliche Ressourcen, dauert manchmal mehrere Jahre. Ergebnis ist ein umfangreiches Dokument, eine dicke Broschüre oder gar ein Buch. Es wird mit großer Anstrengung in den politischen Gremien verabschiedet und bietet Gelegenheit zu kulturpolitischen Grundbekenntnissen. Und was passiert dann? Der Plan wandert in einen Aktenschrank in der Verwaltung – und das Tagesgeschäft geht wie gewohnt weiter. Eine steuernde Rolle spielen die Pläne nur selten.

Schlanke Planung, moderne Steuerung

Gerade dort, wo die Leitsätze der neuen Steuerung in der Verwaltung ernst genommen werden, geht das auch anders. In der folgenden Beschreibung soll versucht werden, eine schlanke Form der Planung – eine „Planung mit Folgen“ – zu skizzieren.

Neue Ansätze in der Verwaltung erfordern eine schlanke Planung und eine moderne Steuerung. Davon bleibt auch die kommunale Kulturentwicklungsplanung nicht unberührt.



Was muss geplant werden?

Regelmäßig geht es darum, Ziele und Mittel aufeinander abzustimmen. Folgende Fragen gilt es zu beantworten: Was möchte Kulturpolitik erreichen? In welchem kommunal-politischen Zielfeld bewegt sie sich? Richtet sich Kultur allein an die Bürger der Stadt oder verfolgt die Kommune auch kulturelle Imageziele? Spielt Kultur eine touristische Rolle? Sind mit der Kultur und ihrer kommunalen Förderung wirtschaftliche Erwartungen verbunden? Welche Mittel stehen der Kultur zur Verfügung, um diese Ziele zu verfolgen? Welche Prioritäten sollen gesetzt werden? Durch wen und in welchem institutionellen Arrangement sollen die kulturellen Aktivitäten und Förderungen einer Kommune gesteuert werden?

Zur operativen Steuerung haben sich in den Kommunen sehr unterschiedliche institutionelle Strukturen herausgebildet. Mal gibt es einen Eigenbetrieb Kultur, mal ein traditionelles Kulturamt. Alle Formen haben Vor- und Nachteile. Sie funktionieren dann gut, wenn sie in die Steuerungsphilosophie der Kommune gut eingebunden sind.

Wer plant, wie wird geplant?

Kulturpolitische Richtungsentscheidungen gehören in letzter Instanz in das kommunale Parlament und seine zuständigen Ausschüsse. Die Fachverwaltung koordiniert den Planungsprozess. Die Legitimität wie auch die Verbindlichkeit eines Plans wird dann am höchsten sein, wenn die Stadtbürger sich im Verfahren Gehör verschaffen können. Bürgerbeteiligung sollte konstitutiver Teil der Planung sein.

Betrachtet man den Kreis der Planungsbeteiligten, wird deutlich, dass sich die Planung nicht auf Details, sondern auf die Grundlinien kommunaler Kulturpolitik richten muss. Alles, was darüber hinausgeht, überfordert.

In von ICG kulturplan betreuten Projekten hat es sich bewährt, zwei Planungsebenen zu unterscheiden. Die öffentliche Diskussion bezieht sich auf die Leitlinien der Kulturpolitik. Die Verwaltung erarbeitet nach diesen Leitlinien die Details. Diese Teilung macht auch wegen der unterschiedlichen Zeitebenen Sinn. Leitlinien betreffen einen längeren Zeithorizont.



Die Umsetzung in kulturpolitisches Handeln dagegen folgt kürzeren Perioden, passt oft gut mit dem jährlichen Haushalt zusammen.

Wie wird gesteuert?

Die Konzentration der Kulturplanung auf die Strategie entspricht einem modernen Steuerungsansatz für Verwaltung. Gesteuert wird vorzugsweise in Ziel- und Leistungsvereinbarungen mit kulturellen Partnern. Am Ende jeder Leistungsperiode werden Ziele und Leistungen überprüft sowie Ziel- und Leistungsvereinbarungen überarbeitet. Die Erdung erfolgt in den kulturpolitischen Leitlinien.

Wenn man diesem Ansatz folgt, kann eine Kulturentwicklungsplanung schlank angelegt werden. Die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit wird nicht mit Details belastet. Kulturpolitik muss ihre Rolle in einem solchen Prozess genau verstehen: Sie formuliert die Leitlinien, greift aber dann in das operative Geschäft, in die Steuerung nicht ein. Sie bewertet lediglich die Ergebnisse des operativen Handelns der Verwaltung. Richtungs- und Haushaltskompetenz sind die Steuerungsebene der Politik.

Wie läuft das konkret ab?

Auch eine schlanke Planung umfasst in der Regel alle wesentlichen Schritte von der Bestandsaufnahme der kulturellen Aktivitäten bis hin zur Etablierung eines Steuerungskreislaufs für die kulturpolitische Verwaltung (siehe

Kasten). Das Ergebnis der Planung ist ein kulturelles Leitbild oder Kulturprofil. Dieses enthält spezifische bzw. zuspitzende Aussagen. Es exponiert das Selbstverständnis einer Kommune (und schließt dabei an andere kommunale Leitbild- oder Stadtmarketingprozesse an).

Wie ein Kulturprofil erarbeitet wird, welche Gremien beteiligt werden, dafür gibt es kein Rezept. Alles hängt hier davon ab, was in der Kommune für wichtig erachtet wird. Der Ablauf ist offen für die unterschiedlichen Institutionalisierungs- und Intensitätsniveaus.

ICG culturplan hat nach einem solchen Ansatz für zwei unterschiedliche Städte gearbeitet: Leipzig, eine große Kulturstadt mit bedeutender kulturbürgerlicher Vergangenheit, auf der einen Seite und Rüsselsheim, eine industriell geprägte Mittelstadt in der Metropolenregion um Frankfurt/Main, auf der anderen. In beiden Städten läuft derzeit die Diskussion in den politischen Gremien, vorher gab es eine breite Bürgerbeteiligung.

In beiden Fällen zeigte sich: Ein schlanker Ansatz in der Kulturentwicklungsplanung wird den Anforderungen der modernen Verwaltungssteuerung besser gerecht als der traditionelle, detaillierte und bis in die Planung der Institutionen hineinreichende Ansatz.

Allerdings: Für die Träger der Kultur bedeutet dies, eine neue Rolle im Planungsprozess zu erlernen. Nicht mehr ihre konkreten Vorhaben stehen im Mittelpunkt der kulturpolitischen Aufmerksamkeit, sondern es geht um allgemeine Leitlinien. Das ist für die Institute meist eine neue Erfahrung.

Was umfasst eine schlanke Planung?

1. Eine Bestandsaufnahme der kulturellen Aktivitäten inkl. derjenigen, die in der Kommune stattfinden, aber nicht von ihr selbst geleistet bzw. gefördert werden.
2. Eine Bewertung und Überprüfung der Aktivitäten in Bezug auf Leistungslücken, -spitzen und andere Auffälligkeiten.
3. Den Entwurf eines Leitlinienpapiers durch die Verwaltungsspitze.
4. Kulturkonferenzen und Bürgerversammlungen zur Diskussion und Modifikation der Vorlage.
5. Die Abstimmung der Leitlinien in den zuständigen kommunalen Gremien.
6. Die Etablierung eines Steuerungskreislaufs für die kulturpolitische Verwaltung.



Dieter Haselbach ist Berater und Seniorpartner der ICG culturplan GmbH und Spezialist für die Bereiche Kultur, Bildung und Tourismus.

dieter.haselbach@ICGeu.com