

# Kulturkonzeption Kassel

Abschlussbericht zum Beteiligungsprozess

Kassel documenta Stadt

Stand: Oktober 2018

---

**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](http://www.kupoge.de)



---

**Unter Mitwirkung folgender  
externer Expertinnen und Experten:**

Bill Flood M.A.

Dr. Ulrich Fuchs

Céline Kruska M.A.

Dr. Ole Löding

Dr. Robert Peper

Dipl. Soz. Anett Schultz

Klaus Seltenheim M.A.

Prof. Dr. Gernot Wolfram

**Autoren:**

Dr. Patrick S. Föhl

Dr. Yvonne Pröbstle

# Inhaltsverzeichnis

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Zusammenfassung: Die Kulturkonzeption der Stadt Kassel –<br/>Eine lange Geschichte kurz erzählt .....</b>  | <b>5</b>  |
| <b>Summary: The cultural concept of the city of Kassel –<br/>A long story in short .....</b>  | <b>9</b>  |
| <b>Wie ist die Kulturkonzeption aufgebaut?.....</b>   | <b>13</b> |
| <b>1 Die Kultur- und <i>documenta</i>-Stadt Kassel.....</b>   | <b>14</b> |
| <b>2 Herausforderungen der (kulturellen) Stadtentwicklung.....</b>  | <b>18</b> |
| <b>3 Stärken und Herausforderungen der Kulturstadt Kassel<br/>in der Übersicht.....</b>   | <b>24</b> |
| <b>4 Plädoyer für eine gemeinsame Grundhaltung.....</b>   | <b>32</b> |
| <b>5 Auf dem Weg zu einer Kulturkonzeption für die<br/>Stadt Kassel.....</b>  | <b>35</b> |
| 5.1 Warum eine Kulturkonzeption und welchem Auftrag folgt sie? .....  | 35        |
| 5.2 Wie ist die Kulturkonzeption entstanden? .....  | 37        |
| 5.2.1 Methodik .....  | 37        |
| 5.2.2 Mitwirkende.....  | 38        |
| <b>6 Handlungsempfehlungen für eine nachhaltige Kulturentwicklung .....</b>   | <b>40</b> |
| 6.1 Die Handlungsfelder in der Übersicht .....  | 40        |
| 6.2 Zukunftswerkstatt 1: Wandlungsfähigkeit und Offenheit als Grundhaltung –<br>eine Kasseler Errungenschaft wiederentdeckt und zeitgemäß erzählt ..... | 42        |
| 6.2.1 Worum es geht .....   | 42        |
| 6.2.2 Ziele und Maßnahmenvorschläge .....   | 43        |

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| 6.3      | Zukunftswerkstatt 2: (Frei-)Räume – bedarfsgerechte Orte und Voraussetzungen für das kulturelle Schaffen in der Stadt.....                       | 46        |
| 6.3.1    | Worum es geht .....  | 46        |
| 6.3.2    | Ziele und Maßnahmenvorschläge .....  | 48        |
| 6.4      | Zukunftswerkstatt 3: Kulturelle Stadtteilentwicklung und Teilhabe – dezentrale Konzepte, Akteure und Tandemprojekte .....                        | 54        |
| 6.4.1    | Worum es geht .....  | 54        |
| 6.4.2    | Ziele und Maßnahmenvorschläge .....  | 55        |
| 6.5      | Zukunftswerkstatt 4: Kulturelle Bildung und transkulturelle Öffnung – nachhaltige Strategien, Formate und Netzwerke.....                         | 59        |
| 6.5.1    | Worum es geht .....  | 59        |
| 6.5.2    | Ziele und Maßnahmenvorschläge .....  | 60        |
| 6.6      | Zukunftswerkstatt 5: Zeitgemäße Kommunikation und Digitalisierung – Kultur dauerhaft und teilhabeorientiert sichtbar machen .....                | 64        |
| 6.6.1    | Worum es geht .....  | 64        |
| 6.6.2    | Ziele und Maßnahmenvorschläge .....  | 65        |
| <b>7</b> | <b>Wie geht es weiter? .....</b>   | <b>71</b> |
| <b>8</b> | <b>Übersicht Ziel- und Maßnahmenkatalog .....</b>  | <b>73</b> |
| 8.1      | Zukunftswerkstatt 1: Wandlungsfähigkeit und Offenheit als Grundhaltung – eine Kasseler Errungenschaft wiederentdeckt und zeitgemäß erzählt ..... | 73        |
| 8.2      | Zukunftswerkstatt 2: (Frei-)Räume – bedarfsgerechte Orte und Voraussetzungen für das kulturelle Schaffen in der Stadt.....                       | 75        |
| 8.3      | Zukunftswerkstatt 3: Kulturelle Stadtteilentwicklung und Teilhabe – dezentrale Konzepte, Akteure und Tandemprojekte .....                        | 79        |
| 8.4      | Zukunftswerkstatt 4: Kulturelle Bildung und transkulturelle Öffnung – nachhaltige Strategien, Formate und Netzwerke.....                         | 81        |
| 8.5      | Zukunftswerkstatt 5: Zeitgemäße Kommunikation und Digitalisierung – Kultur dauerhaft und teilhabeorientiert sichtbar machen .....                | 83        |
|          | <b>Literatur- und Quellenverzeichnis .....</b>   | <b>85</b> |
|          | <b>Abbildungs- und Tabellenverzeichnis.....</b>  | <b>91</b> |

## Zusammenfassung: Die Kulturkonzeption der Stadt Kassel – Eine lange Geschichte kurz erzählt

»[...] Ja, mach nur einen Plan! Sei nur ein großes Licht! Und mach dann noch ‘nen zweiten Plan. Gehn tun sie beide nicht. [...]« – so Bertolt Brecht in seiner bekannten »Ballade von der Unzulänglichkeit menschlichen Planens«, in der er den Wunsch des Menschen nach der Planung der eigenen Lebensbahnen kritisch-süffisant dekonstruiert. Die Begriffe der Planung oder auch der Lebenskonzeption haben etwas sehr einschränkendes und auch naives, wenn sie für den Ausschluss von Risiken und die Abarbeitung von festgelegten Schritten stehen. Einerseits kommt es tatsächlich immer anders als angenommen, zumal angesichts der gegenwärtigen digitalen und kulturellen Umbruchzeiten, und andererseits beraubt man sich auf diese Art und Weise der wahrhaftigen Momente des Lebens, die in der Regel spontan und überraschend entstehen. Man denke nur an Max Frischs »Homo Faber«, der uns das sehr eindringlich und bildlich vor Augen geführt hat. Das gilt natürlich auch und insbesondere für die Planung von Kunst- und Kulturentwicklung. Kunst und Kultur leben von ihrer freiheitlichen Entfaltung. Sie leiden qualitativ unter vordefinierten Parametern beziehungsweise unter ihrer »Verzweckung« durch an sie gerichtete Zielstellungen im Hinblick auf ihren künstlerischen oder kulturellen »Output«.

Vor diesem Hintergrund sei an dieser Stelle betont, dass die vorgelegte Kulturkonzeption weder künstlerische und kulturelle Inhalte bewertet oder gar vordeterminiert, noch den Anspruch verfolgt, über Jahre hinweg jeden Schritt der Kulturentwicklung in Kassel minutiös für einzelne Kultureinrichtungen zu definieren und festzulegen. Vielmehr handelt es sich um eine »KulturPolitik-Planung«, die sich mit der Stärkung von Rahmenbedingungen für die Kulturentwicklung in Kassel auseinandersetzt. Sie richtet den Blick – mit Hilfe vieler Mitwirkender<sup>1</sup> – auf wichtige institutionen- und spartenübergreifende Themen der städtischen und gesellschaftlichen Entwicklung insgesamt. Sie wirft die Frage auf, wie man zukünftig in einer pluralen Stadtgesellschaft zusammenleben möchte und welche Rollen Kunst und Kultur dabei spielen und spielen können. Oder, ganz selbstbewusst formuliert, wie die Vision einer »kulturellen Stadtentwicklung«, die themen- und bereichsübergreifend gedacht ist, erreicht werden kann.<sup>2</sup> Das setzt selbstredend die Definition von Schwerpunkten und Kernmaßnahmen voraus. Eine starke Kulturpolitik wird durch Haltung und Mut getragen. Diese speisen sich aus einer klar erkennbaren Agenda, die zum Ausdruck bringt, welche kulturpolitische Wegstrecke man zurücklegen und welche Pfade man gegebenenfalls auch verlassen möchte. Gleichfalls zeichnet sich eine zeitgemäße Kulturpolitik durch die selbstbewusste Stärkung und den Aufbau neuer Allianzen innerhalb des Kulturbereichs sowie mit Akteurinnen und Akteuren aus anderen Feldern aus.

---

1 Eine Vielzahl an Mitwirkenden bringt es naturgemäß mit sich, dass Sichtweisen eingebracht werden, die sowohl Konsens- als auch Dissenspositionen hervorrufen – auch und vor allem in partizipativ angelegten Verfahren. Dementsprechend sind die Ergebnisse dieses Abschlussberichts zu lesen.

2 Vgl. hierzu auch Baecker 2013.

Die Kulturkonzeption der Stadt Kassel versteht sich als »rollende Planung«. Sie schafft Grundlagen für Öffnungs- und Veränderungsprozesse, welche diskursiv weiterentwickelt und deren Ansätze immer wieder aktualisiert sowie konkretisiert werden müssen. Diese Wandlungsfähigkeit ist das Grundprinzip einer zeitgemäßen Planung. Denn ein solcher Transformationsprozess kann in der Planungsphase lediglich angestoßen werden – nicht mehr, aber auch nicht weniger. Die Maßnahmen der Umsetzungsphase müssen daher geeignet sein, Aktivierungs- und Öffnungsprozesse weiterzutragen und den fortdauernden gesellschaftlichen Wandel immer wieder aufs Neue zu adressieren.

Mit dieser Vorgehensweise rückt zunächst das »WIE« in den Mittelpunkt und an zweiter Stelle erst das konkrete »WAS«, denn letzteres bleibt häufig wirkungslos, wenn notwendige Grundlagen zu dessen Erreichung nicht existieren beziehungsweise geschaffen werden. Aufgrund der starken Fixierung auf das konkrete »WAS« scheitert ein nicht unerheblicher Teil von Kulturplanungen. Die Kulturkonzeption der Stadt Kassel setzt deshalb weiter vorne an und kreierte Fundamente für einen dauerhaften Denk- und Wandlungsprozess, ohne das konkrete »WAS« – also die zahlreich formulierten konkreten Maßnahmen – aus den Augen zu verlieren.

Diese Gedanken sind für sich genommen bereits Grund genug, eine Kulturentwicklungsplanung in Kassel durchzuführen. Anlass bildeten zudem Überlegungen der Stadt Kassel, sich um den Titel »Kulturhauptstadt Europas 2025« zu bewerben. In diesem Fall ist eine verbindliche Formulierung einer kulturellen Langzeitstrategie obligatorisch. Diese ist dem Bewerbungsprozess quasi vor- und zugleich nachgeschaltet, da sie einerseits offizielles Bewerbungskriterium der EU ist und andererseits als kulturpolitische Langzeitplanung deutlich über das Jahr 2025 hinauswirken soll – gerade dann, wenn man den Zuschlag nicht bekommt oder sich frühzeitig entscheidet, wie die Stadt Kassel es jüngst getan hat, die Bewerbung nicht weiterzuverfolgen.

Zwischen Juli 2017 und Juni 2018 wurden Untersuchungen und ein auf Beteiligungsformaten basierender Analyse- und Kommunikationsprozess durchgeführt, um anhand konkreter Maßnahmen eine zukunftsfähige und nachhaltige Stärkung der kulturellen Infrastruktur und des kulturellen Angebots in Kassel bis in das Jahr 2030 und darüber hinaus auf den Weg zu bringen. Zentrale Schritte des Prozesses waren:

| Datum                   | Aktivität  |
|-------------------------|--|
| 30. Juni 2017           | 1. Sitzung der internen Arbeitsgruppe                                |
| August–September 2017   | Durchführung von leitfadengestützten Experteninterviews              |
| August–September 2017   | Durchführung einer Online-Befragung                                  |
| 23. August 2017         | 2. Sitzung der internen Arbeitsgruppe                                |
| September–Dezember 2017 | Erarbeitung Kulturberichte (Strukturanalyse und Kulturförderbericht) |
| September–Dezember 2017 | Erarbeitung einer Netzwerkanalyse                                    |
| 14. September 2017      | Auftaktsitzung des KuKo-Beirates                                     |
| 24. Oktober 2017        | 1. Kulturworkshop im <i>KulturBahnhof Kassel</i>                     |
| 8. November 2017        | 2. Beiratssitzung  |
| 8. November 2017        | 3. Sitzung der internen Arbeitsgruppe                                |
| 6. Dezember 2017        | 4. Sitzung der internen Arbeitsgruppe                                |

| Datum            | Aktivität   |
|------------------|---|
| 16. Januar 2018  | 5. Sitzung der internen Arbeitsgruppe   |
| 30. Januar 2018  | Sonderworkshop »Junge Einblicke und Ansichten« in der <i>Mr. Wilson Skatehalle</i>                                    |
| 31. Januar 2018  | Teilnahme an Gremiensitzungen in Bezug auf den Bewerbungsprozess der Stadt Kassel als »Kulturhauptstadt Europas 2025« |
| 1. Februar 2018  | 2. Kulturworkshop im <i>KulturBahnhof Kassel</i>  |
| 2. Februar 2018  | 6. Sitzung der internen Arbeitsgruppe   |
| 28. Februar 2018 | Sonderworkshop »Kassel international« im <i>Stadtteilzentrum Wesertor</i>   |
| 1. März 2018     | 7. Sitzung der internen Arbeitsgruppe   |
| 1. März 2018     | 3. Beiratssitzung   |
| 15. März 2018    | 3. Kulturworkshop im <i>KulturBahnhof Kassel</i>  |
| 9. Mai 2018      | 8. Sitzung der internen Arbeitsgruppe   |
| 9. Mai 2018      | Diskussionsveranstaltung zur städtischen Kulturförderung im <i>KulturBahnhof Kassel</i>                               |
| 23. Mai 2018     | 9. Sitzung der internen Arbeitsgruppe   |
| 5. Juni 2018     | 4. Beiratssitzung   |

*Tabelle 1: Die Prozessschritte in der Übersicht*

Die drei groß angelegten Kulturworkshops mit Kulturschaffenden, Vertreterinnen und Vertretern der Kulturpolitik und -verwaltung sowie aus den Bereichen Bildung, Wirtschaft, Stadtentwicklung und Tourismus bildeten den partizipativen Nukleus der Akteursbeteiligung. Gemeinsam wurden Maßnahmenvorschläge für die anstehenden Transformationsprozesse entwickelt und immer wieder reflektiert, präzisiert und ergänzt.

Gleichfalls wurde die sogenannte »*documenta*-Motivation« als das verbindende Narrativ entwickelt. Dieses soll vergegenwärtigen, dass Kassel 1955 mit der Gründung der *documenta* den Mut aufgebracht hat, sich international zu öffnen und zeitgenössischer Kunst einen Raum zu bieten und etwaige daraus resultierende Reibungen und Spannungen auszuhalten. In Kassel fand sich wiederholt ein fruchtbarer Nährboden für avantgardistische Strömungen und Entwicklungen von Kunst und Kultur aus dem In- und Ausland – und zwar nicht erst im 20. Jahrhundert: Auch das Erbe als Residenzstadt, die musealen und baukulturellen Zeugnisse aus dieser Epoche, das UNESCO-Weltkultur- und -Weltdokumentenerbe, die *Universität Kassel* und *Kunsthochschule* wären ohne Bestreben nach ständiger Veränderung nicht möglich gewesen. Diese Kasseler Errungenschaft qualifiziert regelrecht dazu, eine wandlungswillige und -fähige internationale Kulturstadt mit Modellcharakter zu sein. Zusammengefasst bedeutet das: Kassel ist *documenta*-Stadt, weil sie den *documenta*-Geist konsequent auf allen Feldern von Kunst und Kultur zur Grundhaltung hat und nach zeitgemäßen, avantgardistischen Lösungen sucht, nicht nur, weil sie die *documenta* beheimatet. Diesen Geist heißt es durch die Kulturkonzeption zu stärken und weiterzutragen. Denn denkt man die »*documenta*-Motivation« als verbindendes Narrativ weiter, könnte Kassel damit auch ein Zeichen setzen für eine in erster Linie kulturell motivierte Stadtentwicklung. Die Wurzeln dafür sind mit Beuys' Idee der »sozialen Plastik« und einer die Gesellschaft verändernden Kunst innerhalb der Stadt Kassel und in dieser Tiefe bereits angelegt.

In diesem Sinne ist es erklärter Anspruch dieser Kulturkonzeption mit ihren Zielen und Maßnahmen auch eine Antwort auf die Kernfrage jedweder Form von Vergesellschaftung zu geben – »Wie wollen wir zusammenleben?«. Dieser Leitfrage sind insgesamt fünf Handlungsfelder untergeordnet, die Lösungsvorschläge für die im Prozess identifizierten Herausforderungen enthalten und die entwickelten Ziele sowie Maßnahmen jeweils nach Schwerpunktthemen bündeln. Diese Handlungsfelder werden im Folgenden als so genannte »Zukunftswerkstätten« bezeichnet. Mit der Wahl dieser Begrifflichkeit wird nochmals deutlich gemacht, dass die Kulturkonzeption als rollender Prozess zu verstehen ist. Demnach sollte es in der Umsetzungsphase gelingen, den geschaffenen Denk- und Handlungsraum dauerhaft aufrechtzuerhalten – ob in Form von regelmäßigen Arbeitstreffen oder im Rahmen anderer Dialogformen wird jeweils von Fall zu Fall zu prüfen sein.



Abbildung 1: Die zentralen Herausforderungen und Handlungsfelder der Kulturkonzeption

## Summary: The cultural concept of the city of Kassel – A long story in short

»[...] Yes, just make a plan, if only for show! And then the second one, they will both fail. [...]« – said Bertolt Brecht in his well-known *Song About the Inadequacy of Human Planning*, in which he deconstructs the desire of mankind for the planning of their own life-paths. The concept of planning and the concept of life are very restrictive and naive, if they stand for the exclusion of risk and the execution only of specified steps. Both planning and life turn out differently than expected, especially now with digital and cultural upheavals, and one should not deprive oneself of the true moments of life that arise spontaneously and surprisingly. Just think of Max Frisch's *Homo Faber* where logic and reason were consistently challenged by coincidence. This also applies to the planning of art and cultural development. Art and culture flourish in a free and fertile environment and not from predefined parameters.

We emphasize that this cultural plan does not evaluate or predetermine artistic and cultural contents, nor does it claim to define each step of cultural development in Kassel for individual cultural institutions over a period of years. Rather, it is a »cultural policy planning« approach, which strengthens foundational conditions for cultural development in Kassel. It focuses – with the help of many contributors – on important cross-institutional and interdisciplinary topics of urban and social development. It raises the question of how people want to live together in a pluralistic city society, the roles art and culture can play, and the vision of »urban cultural development« covering a wide range of topics and areas. This naturally requires the identification of priorities and core measures, but a strong cultural policy also demands a cooperative attitude and courage. All of this is supported by a clear, identifiable agenda that expresses a cultural policy path for Kassel. Our contemporary cultural policy is characterized by self-confidence, strength, and the creation of new alliances within the cultural sector as well as actors from other fields. The cultural concept of the city of Kassel is a »rolling plan« which creates opportunities for change and further discourse and whose approaches must be consistently updated and specified. This ability to identify, spark, and fuel transformation is the basic principle of contemporary planning. Implementation measures must seek openings, activation, and constantly address ongoing social change. Within this approach, first the HOW takes center stage and second the concrete WHAT. Often the WHAT

will not work if the necessary foundational elements for its achievement do not exist or have not been created. Cultural plans sometimes fail because of too strong a fixation on the concrete WHAT. The cultural concept of the city of Kassel therefore continues in the foreground and creates foundations for a lasting process of thought and change, without losing sight of the concrete WHAT and its numerous concrete measures that have been formulated.

These thoughts alone are reason enough to carry out a cultural development planning process in Kassel. Another reason for this was the City of Kassel's decision to apply for the title of European Capital of Culture 2025. In this case, a binding formulation of a long-term cultural strategy is necessary. This strategy meets the European Capital of Culture's application requirement, although the City has decided not to pursue the application. The City continues with its commitment to set in place this cultural strategy plan which guides cultural development of Kassel well beyond the year 2025.

Between July 2017 and June 2018 an analysis and a communication process based on multiple participation formats were implemented in order to launch a sustainable approach toward strengthening the cultural infrastructure and cultural offerings in Kassel through the year 2030 and beyond. Central steps of the process are as follows.

| Date                           | Activity  |
|--------------------------------|---|
| June 30, 2017                  | First meeting of the internal working group   |
| <b>August–September 2017</b>   | Implementation of guided expert interviews  |
| <b>August–September 2017</b>   | Conducting an online survey   |
| August 23, 2017                | Second meeting of the internal working group  |
| <b>September–December 2017</b> | Development of cultural reports (structural analysis and cultural funding report)   |
| <b>September–December 2017</b> | Development of a network analysis   |
| September 14, 2017             | Kick-off meeting of cultural concept advisory board   |
| October 24, 2017               | First cultural workshop at <i>KulturBahnhof Kassel</i>  |
| November 8, 2017               | Second advisory board meeting   |
| November 8, 2017               | Third meeting of the internal working group   |
| <b>December 6, 2017</b>        | Fourth meeting of the internal working group  |
| <b>January 16, 2018</b>        | Fifth meeting of the internal working group   |
| <b>January 30, 2018</b>        | Special workshop »Young Insights and Views« in the <i>Mr. Wilson Skate Hall</i>   |
| <b>January 31, 2018</b>        | Participation in committee meetings regarding the application process of the city of Kassel as »European Capital of Culture 2025« |
| February 1, 2018               | Second cultural workshop at <i>KulturBahnhof Kassel</i>   |
| February 2, 2018               | Sixth meeting of the internal working group   |
| February 28, 2018              | Special workshop »Kassel international« at <i>Stadtteilzentrum Wesertor</i>   |
| March 1, 2018                  | Seventh meeting of the internal working group   |
| March 1, 2018                  | Third advisory board meeting  |

| Date                | Activity  |
|---------------------|---|
| March 15, 2018      | Third cultural workshop at <i>KulturBahnhof Kassel</i>              |
| May 9, 2018         | Eighth meeting of the internal working group                        |
| May 9, 2018         | Discussion event on cultural funding at <i>KulturBahnhof Kassel</i> |
| May 23, 2018        | Ninth meeting of the internal working group                         |
| <b>June 5, 2018</b> | Fourth advisory board meeting                                       |

*Tabelle 2: Overview of the process steps*

The three large-scale cultural workshops with cultural workers, representatives of cultural policy and administration as well as education, private businesses, urban development and tourism, formed the nucleus of stakeholder engagement. Steps for the upcoming transformation processes were developed and repeatedly reflected upon, clarified and further developed. At the same time, the »documenta motivation« developed as the connecting strategy narrative. With the founding of documenta in 1955 Kassel demonstrated the courage to open up internationally and to offer a space for contemporary art and work through any resulting friction and tensions. In Kassel, fertile soil for avant-garde thinking and developments of art and culture from home and abroad was found repeatedly, and not only in the 20th century. Prior cultural developments include Kassel's heritage as a royal city, the commitment to museums and a high standard of built environment, the Unesco World Cultural and World Heritage Sites, the University of Kassel and the College of Arts. These would not have been possible without a desire for ongoing cultural development, and these Kassel achievements literally qualify it to be a model for an international contemporary cultural city. In summary, this means that Kassel is a documenta city because it systematically pursues the documenta spirit in all fields of art and culture and seeks contemporary, avant-garde solutions, not only because it is home to documenta. This spirit is to be strengthened and carried out by the cultural concept/strategy/plan. If one thinks of the »documenta motivation« as a connective narrative, Kassel can set an example for culturally motivated urban development. The roots for this are already laid out with Beuys' idea of the »social sculpture« and of society-changing art within the city of Kassel.

Within the connective narrative of the »documenta motivation« and culturally motivated urban development, this plan seeks to answer the deeper question of »How do we want to live together?« The following illustration shows five fields of action (future workshops/laboratories). Each laboratory addresses the priorities, goals, and measure of this cultural plan and, again, em-

phasizes its »rolling« nature. Each phase of plan implementation should create space for the reflection, thought, and new ideas that will continually arise through the »documenta motivation.« Dialogue, participation, and collaboration will continue to be central to responding to the question »How do we want to live together?« and shaping Kassel’s cultural future.

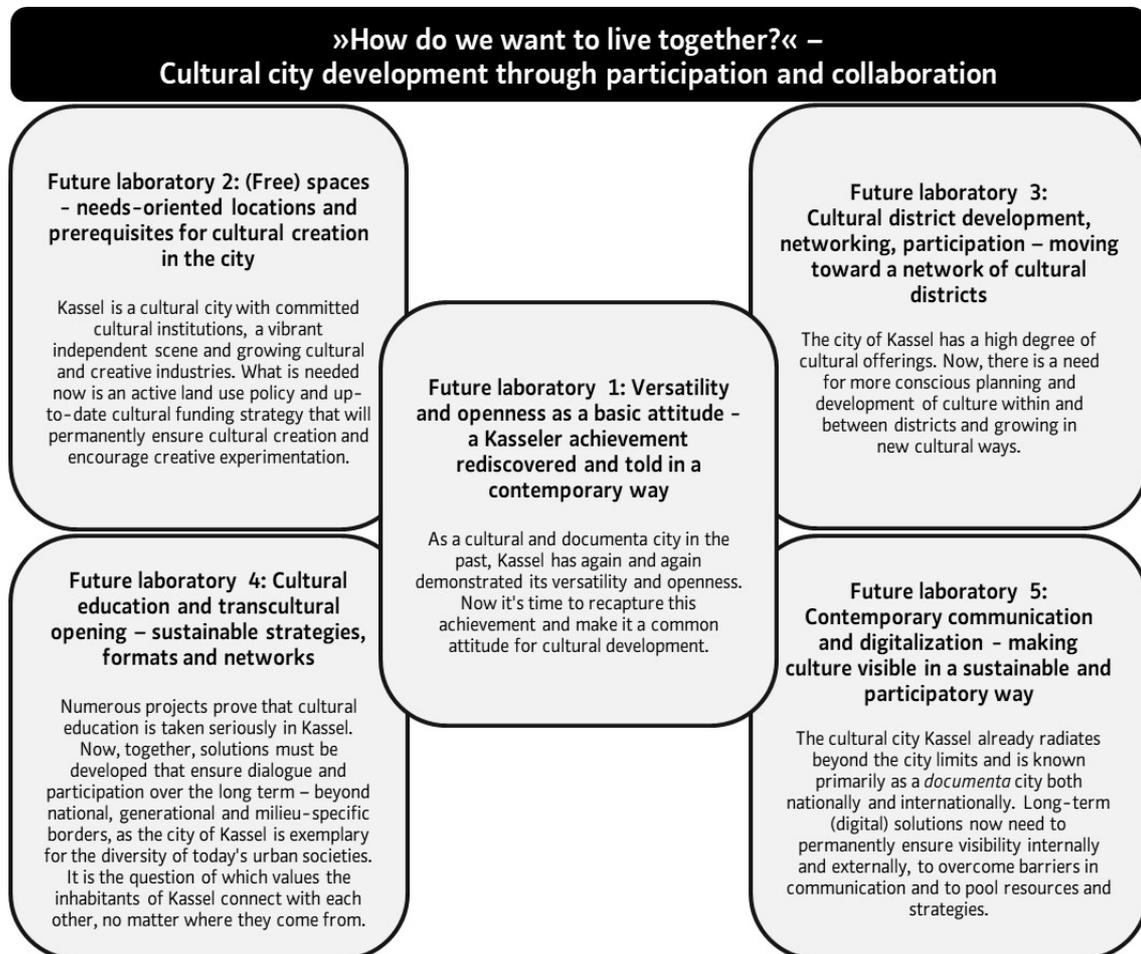


Abbildung 2: Central challenges and fields of action of the cultural concept

## Wie ist die Kulturkonzeption aufgebaut?

Die vorliegende Kulturkonzeption nimmt zunächst das Werden Kassels zur Kultur- und *documenta*-Stadt in den Blick und hebt die kulturellen Besonderheiten und Stärken der nordhessischen Großstadt hervor. Im Anschluss richtet sich der Fokus auf Herausforderungen der Stadtentwicklung und die Frage, welchen Einfluss gesellschaftliche Trends in ihrer jeweils für Kassel spezifischen Ausprägung auf den Kultursektor nehmen und welchen Beitrag Kunst und Kultur wiederum leisten können, um einen konstruktiven Umgang mit diesen Herausforderungen zu finden. Daran schließt eine Übersicht sämtlicher Herausforderungen und Stärken der Kultur- und *documenta*-Stadt Kassel an, die im Prozessverlauf ermittelt wurden. Es folgt ein Plädoyer für eine gemeinsame Grundhaltung, die sich dieser Kulturkonzeption und ihren Verantwortlichen vor allem für die Umsetzungsphase empfiehlt, weil sie sich einerseits auf die Stärken als *documenta*-Stadt (zurück)besinnt und andererseits den gegenwärtigen Herausforderungen eine Vision entgegensetzt. Das darauf folgende Kapitel liefert Hintergründe zur Entscheidung der Stadt Kassel für die Erarbeitung einer Kulturkonzeption und gibt Auskunft über die Gestaltung des Prozesses. Die daran anschließende Übersicht der Handlungsfelder und die Ausführungen zu den im Prozess entwickelten Zielen und Maßnahmen stellen schließlich den Kern dieser Kulturkonzeption dar. Es folgt ein kurzer Ausblick auf die erforderlichen nächsten Schritte und die damit verbundene Umsetzung der Kulturkonzeption. Der Abschlussbericht schließt mit einer Übersicht der Arbeitsergebnisse in Form eines Ziel- und Maßnahmenkatalogs entlang der definierten Handlungsfelder.

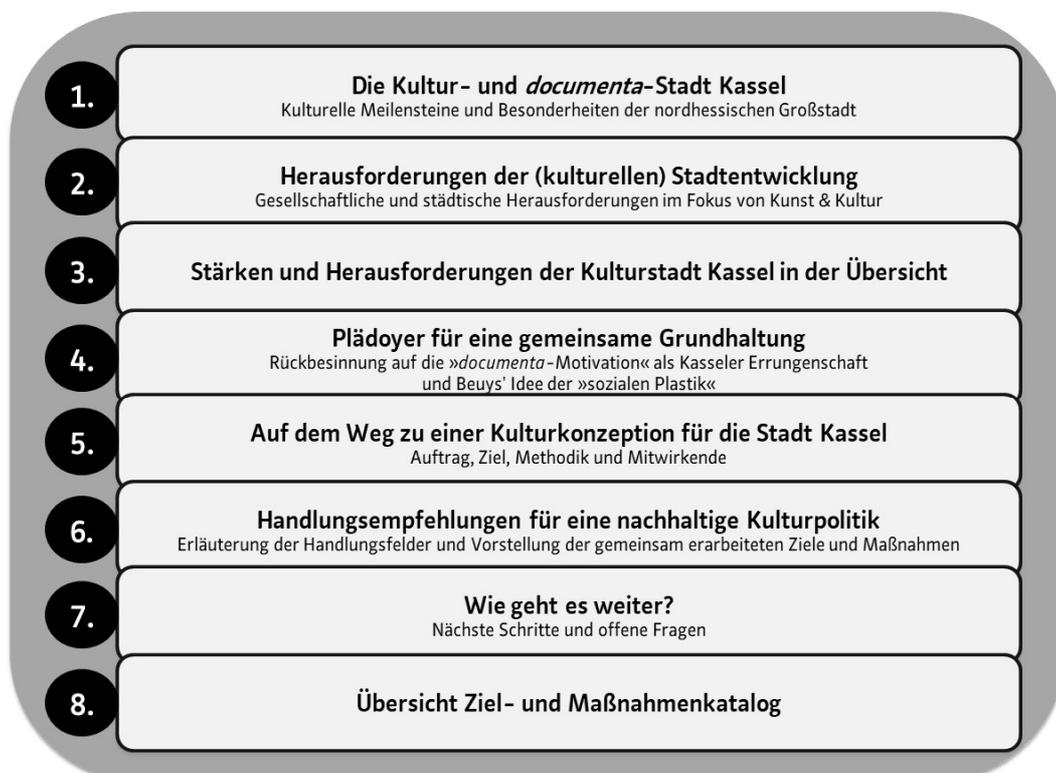


Abbildung 3: Aufbau der Kulturkonzeption in der Übersicht

# 1 Die Kultur- und *documenta*-Stadt Kassel

Kassel ist eine traditionsreiche Stadt, deren Existenz historisch bis in das frühe zehnte Jahrhundert nachweisbar ist.<sup>3</sup> Anfänglich unter der Bezeichnung »Chassalla (Chasella)« und als befestigter Königshof von König Konrad I. bekannt, entwickelte sich die Stadt an der Fulda über die Jahrhunderte zu einem bedeutenden Bildungs-, Kultur- und Wirtschaftsstandort in der Region Nordhessen.<sup>4</sup>

Die Entfaltung und der Bedeutungszuwachs der Stadt Kassel im letzten Jahrtausend sind eng mit ihrem Status als Residenzstadt der Landgrafen von Hessen verbunden. Seit 1277 der Landgraf Heinrich von Hessen die Stadt zu seiner Residenz erklärte, blieben die Landesfürsten von Hessen mehr als ein halbes Jahrtausend bestimmend für das Schicksal der Stadt.<sup>5</sup> Der *Bergpark Wilhelmshöhe*, der auf Initiative des Landgrafen Karl in den Jahren 1701 bis 1717 entstand, ist dabei eines der bedeutendsten Beispiele des historischen Erbes der ehemaligen Landgrafen- und Kurfürstenstadt Kassel und seit Juni 2013 als *UNESCO*-Weltkulturerbe anerkannt.<sup>6</sup> »Dieser ist Europas größter Bergpark mit zahlreichen Stationen, insbesondere dem Herkules, Kassels Wahrzeichen, dem Schloss Wilhelmshöhe mit seinen berühmten Sammlungen, die als künstliche Ruine angelegte Löwenburg und den Wasserspielen.«<sup>7</sup> Aber auch das barocke Orangerieschloss und der Park der Karlsaue, die bis heute das Stadtbild prägen, wurden in dieser Zeit erbaut und angelegt.<sup>8</sup>

Das historische Erbe der Landgrafen- und Kurfürstenstadt spiegelt sich aber nicht nur in einer facettenreichen Park- und Gartenlandschaft in und um Kassel, sondern auch in der Bebauung der Stadt insgesamt und zahlreichen historischen Gebäuden wider, die bis heute als Museen, Archive oder als Kultur- und Bildungsorte genutzt werden. So listet die Bestandsaufnahme der Kasseler Kulturlandschaft aus dem Jahr 2016 beispielsweise mehr als neun größere Museen in der Stadt Kassel mit großer Bedeutung auf, darunter neben dem bereits genannten *Schloss Wilhelmshöhe* und der *Löwenburg* als Bestandteile des *Bergparks Wilhelmshöhe*, das *Naturkundemuseum im Ottoneum*, einem aus dem 17. Jahrhundert stammenden Theaterbau (der erste in Deutschland), das seit 1888 als Museum genutzt wird.<sup>9</sup> Darüber hinaus geht die Gründung einer technischen Hochschule (heute *Universität Kassel*), einer Kunstakademie (heute *Kunsthochschule Kassel*) sowie des

3 Das folgende Kapitel speist sich aus Kapitel 1 der »Struktur- und Bestandsanalyse sozioökonomischer Rahmenbedingungen« (vgl. ausführlich Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft 2018e) und wird um weitere einschlägige Informationen ergänzt, die im Prozessverlauf ermittelt werden konnten.

4 Siehe <http://www.kassel.de/stadt/geschichte/cassel/> (letzter Zugriff: 08.05.2018); vgl. zur Geschichte Kassels auch hier und im Folgenden exemplarisch Feldner 2010.

5 Siehe <http://www.kassel.de/stadt/geschichte/> (letzter Zugriff: 08.05.2018).

6 Siehe <http://www.kassel.de/kultur/welterbe/infos/index.html> (letzter Zugriff: 08.05.2018).

7 Dümcke et. al. 2016: 7.

8 Siehe <http://www.kassel.de/stadt/geschichte/> (letzter Zugriff: 08.05.2018).

9 Vgl. Dümcke et. al. 2016: 6ff.

*Museum Fridericianum* (das erste Museum auf dem europäischen Festland) auf das Wirken kunst- und bildungsaffiner Landgrafen zurück.<sup>10</sup>

Erst mit Beginn des 19. Jahrhunderts, zur Zeit der Industrialisierung, emanzipierte sich die Stadt in langen Auseinandersetzungen von der Dominanz des Kurfürstentums. Zu dieser Zeit lebten auch die Brüder Grimm in Kassel und schrieben hier die bis dahin zu großen Teilen mündlich überlieferten Märchen des deutschen Sprachraums in ihrer weltweit bekannten Sammlung nieder.<sup>11</sup> Die Handexemplare der »Kinder- und Hausmärchen« von 1812/1815 sowie 1819/1822 mit handschriftlichen Anmerkungen der Brüder Grimm, die als UNESCO-Weltdokumentenerbe eingetragen sind, können heute in der *GRIMMWELT Kassel* besichtigt werden. Mit diesem neuen Ausstellungshaus aus dem Jahr 2015 ist es gelungen, dem Leben und Wirken der Brüder Grimm einen ansprechenden und erfolgreichen institutionellen und kulturellen Rahmen zu geben.<sup>12</sup>

Einen weiteren insbesondere wirtschaftlichen Aufschwung erlebte die Stadt Kassel nach 1866 als Landesteil des Königreichs Preußen, was der Industrialisierung in der Stadt einen deutlichen Wachstumsschub gab. Es entstanden neue Industrieviertel im Norden und Osten der Stadt, beispielsweise im Umkreis der Firma *Henschel & Sohn* (u. a. im Stadtteil Rothenditmold), die mit ihrem Lokomotiven- und Fahrzeugbau, aber auch der Rüstungsindustrie während der Weltkriege, über 200 Jahre einer der größten Arbeitgeber der Stadt blieb. Zudem entstanden erneut Repräsentationsbauten, die zum Teil bis heute erhalten sind: die Gemäldegalerie an der Schönen Aussicht (1877, heute *Neue Galerie*), das Rathaus (1909), das *Hessische Landesmuseum* (1913) und die Stadthalle (1914).<sup>13</sup>

Die Zeit des Nationalsozialismus hinterließ in der Stadt Kassel bauliche Zeitzeugen, aber auch Wunden. Es wurden nicht nur industrielle Standorte für die Rüstungsproduktion um- und ausgebaut, zugleich entstanden zahlreiche Kasernenbauten und das Gebäude des heutigen *Bundessozialgerichts*, damals als *Generalkommando* erbaut.<sup>14</sup> Wie andere deutsche Standorte der Rüstungsindustrie war die Stadt Kassel während des Zweiten Weltkriegs ein wichtiges Ziel der Luftangriffe durch die Alliierten. Insbesondere der Luftangriff am 22. Oktober 1943 kostete vielen Einwohnerinnen und Einwohnern der Stadt das Leben und zerstörte dabei große Teile der Stadt (85 Prozent der Wohnungen und 65 Prozent der Industrieanlagen).<sup>15</sup>

Der Wiederaufbau folgte architektonisch der Formensprache der 1950er Jahre, die bis heute, neben den genannten historischen Bauten, das Erscheinungsbild der Stadt prägt. Ein besonders markantes Beispiel ist die Treppenstraße, die heute unter Denkmalschutz steht. In die Phase des Wiederaufbaus fällt auch Kassels Bewerbung zur provisorischen Bundeshauptstadt, um die sich

---

10 Siehe <http://www.kassel.de/stadt/geschichte/> (letzter Zugriff: 08.05.2018).

11 Siehe ebd.

12 Siehe <http://www.grimmwelt.de/GRIMMWELT-KASSEL/PROJEKTGESCHICHTE/> (letzter Zugriff: 08.05.2018).

13 Siehe <http://www.kassel.de/stadt/geschichte/> (letzter Zugriff: 08.05.2018).

14 Siehe ebd.

15 Siehe ebd.

auch die Städte Bonn, Frankfurt am Main und Stuttgart beworben hatten, sowie die 1955 veranstaltete Bundesgartenschau mit wichtigen Impulsen für die Stadtentwicklung.<sup>16</sup>

Im Rahmen dieser Großveranstaltung fand die erste *documenta* im *Museum Fridericianum* statt, bereits damals als umfassende Übersichtsausstellung zur europäischen Kunst des 20. Jahrhunderts vom Kasseler Maler und Gestalter Arnold Bode organisiert. Seit dieser Zeit hat sich die *documenta* zur weltweit bedeutendsten Ausstellungsreihe der Gegenwartskunst entwickelt, die seit 1972 alle fünf Jahre stattfindet. Für das kulturelle Leben in der Stadt und die Wahrnehmung Kassels ist die *documenta* von herausragender Bedeutung, was auch in der konsequenten Bezeichnung Kassels als »*documenta*-Stadt« abzulesen ist.<sup>17</sup>

In der Geschichte der *documenta* gab es mit Joseph Beuys lediglich einen Künstler, der sechs Mal in Folge ausstellte und vor allem mit seiner weltweit einmaligen Sozialen Raum-Zeit-Skulptur »7000 Eichen – Stadtverwaltung statt Stadtverwaltung« internationale Beachtung fand und nachhaltig auf die Stadtentwicklung Einfluss nehmen sollte<sup>18</sup>: »7000 Bäume, 7000 Basaltsäulen: Die Pflanzung der Bäume zusammen mit jeweils einem begleitenden Stein an 7000 Punkten in Kassel wurde 1982 von Joseph Beuys als Beitrag zur *documenta* 7 begonnen und konnte 1987 zur *documenta* 8 abgeschlossen werden. Mit der »sozialen Plastik« realisierte er die meistdiskutierte und folgenreichste Intervention, die im Rahmen von *documenta*-Außeninstallationen im Kasseler Stadtgebiet je vorgenommen wurde. Kein anderes Kunstwerk greift so intensiv und nachhaltig in das topographische und gesellschaftliche Gefüge der Stadt ein, keines verpflichtet aber auch so permanent zu aktiver Pflege und zum Bewusstsein über den Wert dieses Geschenks an die Kasseler Bürgerinnen und Bürger. [...] Der gesellschaftliche Prozess, in dem sich die keilförmige Basaltaufschüttung vor dem Museum Fridericianum in Einzelstandorte von Baum und Stein überall im Stadtgebiet verwandelte, kann als Modell für das kontroverse, letztlich konstruktive Zusammenwirken von Politik, Kunst und Bürgerinteressen gesehen werden.«<sup>19</sup>

Die zeitgenössische Kunst erfährt durch die *documenta* ein besonderes Gewicht innerhalb der Kulturstadt Kassel. Mit den Museen und Ausstellungshäusern sowie der *Kunsthochschule Kassel* gibt es weitere wichtige Impulsgeber im Bereich der Gegenwartskunst. Vor allem aus dem universitären Kontext speisen sich bei näherer Betrachtung zahlreiche zivilgesellschaftliche Initiativen ebenso wie erwerbswirtschaftliche Unternehmungen. Das zeitgenössische Kulturschaffen wird zudem seit einigen Jahren von einer aufstrebenden, vielfältigen Tanzszene geprägt, die für eine Stadt in der Größe Kassels außergewöhnlich ist. Diese Entwicklung ist unter anderem darauf zurückzuführen, dass vor einigen Jahren die staatlich anerkannte Bühnenfachschiule *SOZO visions in*

16 Siehe ebd.

17 Siehe <http://www.kassel.de/kultur/documenta/geschichte/> (letzter Zugriff: 08.05.2018).

18 Siehe <https://7000-eichen.de/fileadmin/Resources/Public/Files/Informationsflyer.pdf> (letzter Zugriff: 08.05.2018).

19 <http://www.7000eichen.de/?id=38> (letzter Zugriff: 08.05.2018).

*motion* gegründet wurde und seither zahlreiche Nachwuchstänzerinnen und -tänzer aus der ganzen Welt in Kassel ihre Tanzausbildung erhalten. Einen wichtigen Spielort finden die Tänzerinnen und Tänzer ebenso wie andere Akteurinnen und Akteure vor allem der Freien Szene im *Kulturhaus Dock 4*.<sup>20</sup> Kassel hat zudem mit dem *Kasseler Dokumentarfilm- und Videofest*, das im Jahr 2018 in der 35. Ausgabe stattfindet, ein Markenzeichen zeitgenössischen Kulturschaffens gesetzt. Das Festival hat internationale Strahlkraft und ist neben dem *DOK Leipzig* Deutschlands bekanntestes Festival für dokumentarische Filme.<sup>21</sup> Kassel steht auch in der Tradition einer Theaterstadt, in der »das älteste feste Theatergebäude nördlich der Alpen«<sup>22</sup> entstand. Heute ist das *Staatstheater Kassel* – eines von drei Staatstheatern in Hessen – ein Mehrspartenhaus mit Musiktheater, Schauspiel, Tanz, Kinder- und Jugendtheater sowie Konzertbetrieb, das eine wichtige Umlandfunktion erfüllt. Im ursprünglichen Theaterbau ist heute das *Naturkundemuseum im Ottoneum Kassel* untergebracht, welches durch Ausstellungen zu vielseitigen Themen überregional auf sich aufmerksam macht. Mit beispielsweise dem *KulturBahnhof* im Hauptbahnhof Kassel oder dem *Netzwerk Hammerschmiede e.V.* in der Alten Hammerschmiede auf dem ehemaligen Thyssen-Henschel-Fabrikgelände gibt es zudem Zentren zeitgenössischen Kulturschaffens, die sparten- und trägerübergreifend, von gemeinnützig bis erwerbswirtschaftlich Kulturschaffende und Vertreterinnen und Vertreter der Kultur- und Kreativwirtschaft unter einem Dach vereinen und dadurch nicht zuletzt auch das industriekulturelle Erbe der Stadt Kassel sichtbar machen.<sup>23</sup>

Wichtige gesamtstädtische Impulse gingen Anfang der 2000er Jahre vom Bewerbungsverfahren um den Titel »Kulturhauptstadt Europas 2010« aus, das in Gestalt eines partizipativen Prozesses angelegt war und dank des großen gesellschaftlichen Engagements auch die Anerkennung des *Bergparks Wilhelmshöhe* als *UNESCO*-Weltkulturerbe unterstützte sowie nachhaltige Impulse für Kooperationen im Kulturbereich setzte.<sup>24</sup> In diesen Zeitraum fallen auch die Pläne zur Neuordnung der Museumslandschaft Kassel durch das Land Hessen sowie der Masterplan für die städtischen Museen und Kultureinrichtungen der Stadt Kassel, die der Bedeutung der Einrichtungen Rechnung tragen. Die beiden Konzepte begründeten unter anderem umfangreiche Investitionen in die musealen Häuser und Kultureinrichtungen in der Stadt (z. B. *Neue Galerie*, *Stadtmuseum*, *Löwenburg*), den Neubau der *GRIMMWELT Kassel* sowie zahlreiche Meilensteine für die weitere Entwicklung der Kulturstadt Kassel.<sup>25</sup>

---

20 Vgl. Dümcke et. al. 2016: 13, 21f.

21 Siehe <https://www.kasselerdokfest.de/> (letzter Zugriff: 08.05.2018).

22 Siehe <http://www.staatstheater-kassel.de/ueber-uns/geschichte-des-hauses/> (letzter Zugriff: 08.05.2018).

23 Siehe <http://www.kulturbahnhof-kassel.de/informationen/> und <http://www.netzwerkhammerschmiede.de/info> (letzter Zugriff: 08.05.2018).

24 Vgl. Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft 2017a: 10.

25 Vgl. Magistrat der Stadt Kassel / Kulturamt (2010) und siehe <http://stadt-kassel.de/projekte/masterplan/> (letzter Zugriff: 08.05.2018).

## 2 Herausforderungen der (kulturellen) Stadtentwicklung

Der Deutsche Städtetag forderte 2015 in seinem Grundsatzpapier »Kulturpolitik als Stadtpolitik« ein grundsätzliches Überdenken kulturpolitischer Denk- und Handlungsmuster. Kommunale Kulturpolitik dürfe sich, so ein zentraler Punkt, nicht in der Förderung kultureller Infrastruktur erschöpfen, sondern müsse den Blick gesamtstädtisch weiten und eine engere Verzahnung mit Ressorts wie Bauen, Bildung, Wirtschaft und Stadtentwicklung zum Ziel haben.<sup>26</sup>

### Weshalb diese Forderung nach einer kulturellen Stadtentwicklung?

Megatrends und damit verbundene kulturelle, ökonomische, politische und soziale Herausforderungen kristallisieren sich in urbanen Räumen.<sup>27</sup> Der Kultursektor bleibt davon nicht unberührt, im Gegenteil, Digitalisierung, Individualisierung und Pluralisierung oder Immobilienboom und Gentrifizierung, um nur wenige aktuelle Entwicklungen zu benennen, wirken erheblich auf Produktions- und Rezeptionsbedingungen ein. Gleichzeitig trägt »Kulturpolitik als Stadtpolitik« die Mitverantwortung, durch Kunst und Kultur Transformation aktiv zu gestalten und den Lebensraum Stadt nachhaltig in seiner Attraktivität zu sichern. So ist auch zu erklären, dass Kunst und Kultur vermehrt auf der Agenda anderer Politikbereiche erscheinen, und zugleich, etwa im Rahmen von Stadtentwicklungsprozessen und Kulturentwicklungsplanungen, verhandelt wird, welchen Beitrag Kulturakteurinnen und -akteure zur Stadtentwicklung leisten können.<sup>28</sup>

Für die vorliegende Kulturkonzeption impliziert dieses Politikverständnis zunächst, städtische Entwicklungen aufzuzeigen und bewusst zu machen, die einerseits auf den Kultursektor Einfluss nehmen und gleichzeitig einen Beitrag des Kultursektors zur Stadtentwicklung nahelegen. Diese Analyse der Ausgangssituation stellt in der Erarbeitung der Kulturkonzeption eine wesentliche

26 Vgl. Deutscher Städtetag 2015.

27 Siehe ausführlich zu den verschiedenen Megatrends <http://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/> (letzter Zugriff: 26.04.2018).

28 Vgl. zu aktuellen Schwerpunkten der Kulturentwicklungsplanung Föhl 2017: 172; siehe weiter zum Thema »Kultur und Stadtentwicklung« Seibel 2015 sowie exemplarisch die Schwerpunktausgabe des KM-Magazins zum Thema »Stadt, Kultur, Entwicklung« (Kulturmanagement Network 2017) und das Programm des Deutschen Stadtmarketingtages 2018 zum Thema »Häuser allein machen keine Städte. Stadtgefühl als Gemeinschaftsaufgabe«, Programm online verfügbar unter [https://www.bcsd.de/media/deutscher-stadtmarketingtag\\_2018\\_aachen\\_programm\\_und\\_anmeldung.pdf](https://www.bcsd.de/media/deutscher-stadtmarketingtag_2018_aachen_programm_und_anmeldung.pdf) (letzter Zugriff: 26.04.2018). Impulse für die Zusammenarbeit verschiedener kommunaler Akteursgruppen, um Stadtentwicklung, aber auch die Entwicklung ländlicher Räume möglichst als Gemeinschaftsaufgabe zu begreifen, gehen aktuell von neu aufgelegten Förderprogrammen aus, darunter z. B. die Förderprogramme »Gesellschaftlicher Zusammenhalt« des Ministeriums für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg (<https://mwk.baden-wuerttemberg.de/de/service/ausschreibungen>, letzter Zugriff: 03.05.2018) oder »Actors of Urban Change« der Robert Bosch Stiftung (<http://www.bosch-stiftung.de/de/projekt/actors-urban-change>, letzter Zugriff: 03.05.2018).

Grundlage für die Entwicklung konkreter Lösungsszenarien für die definierten Herausforderungen dar.<sup>29</sup>

### **Wachsende Stadt: Teilhabe von jungen »Bildungswanderern« und Menschen mit internationalen Wurzeln**

Die Bevölkerungsentwicklung in Kassel verzeichnete für den Zeitraum 2010 bis 2016 ein moderates Wachstum, das sich überproportional aus Zuwanderungsgewinnen jüngerer Bevölkerungsgruppen speiste, darunter zum einen so genannte »Bildungswanderer«<sup>30</sup> zwischen vornehmlich 18 und 25 Jahren. Mit einem Anteil von rund 52 Prozent weist Kassel in Folge einen für deutsche Universitäts- und Hochschulstandorte typisch hohen Anteil an Einpersonenhaushalten auf.<sup>31</sup> Zum anderen erweist sich das Wachstum bei detaillierter Betrachtung als direktes Ergebnis der Fluchtbewegung aus den syrischen Kriegsgebieten und einem allgemeinen Anstieg des Bevölkerungsanteils mit Migrationshintergrund auf zuletzt 38,9 Prozent. Ein auffallendes Gewicht spielt dabei die heranwachsende Generation, denn mit 56,9 Prozent weist mehr als die Hälfte aller Kinder und Jugendlichen in Kassel einen Migrationshintergrund auf. Bei weiterer Betrachtung fällt darüber hinaus der überdurchschnittliche Anteil von Einwohnerinnen und Einwohnern mit Migrationshintergrund in den Stadtteilen Nord-Holland, Wesertor, Rothenditmold sowie Waldau und Oberzwehren auf. In den fünf genannten Stadtteilen haben mehr als die Hälfte der Bürgerinnen und Bürger einen Migrationshintergrund, im Stadtteil Waldau erreicht dieser Anteil das Maximum innerhalb der Stadt von 64,4 Prozent. Außerdem liegt der Anteil der Bevölkerung mit Migrationshintergrund unter den Kindern unter 18 Jahren in allen genannten Stadtteilen noch einmal höher. So hatten im Jahr 2016 in den Stadtteilen Nord-Holland 85,6 Prozent, Wesertor 84,2 Prozent und Waldau 80 Prozent der Kinder und Jugendlichen unter 18 Jahren einen Migrationshintergrund.<sup>32</sup>

Für den Kulturbereich birgt diese Bevölkerungsentwicklung die Aufgabe, sich vermehrt jungen Personengruppen und Menschen mit internationalen Wurzeln (in den Stadtteilen) zu öffnen, die gerade in Kassel angekommen sind, einen Lebensabschnitt dort verbringen oder bereits unter Einfluss und Durchmischung verschiedener kultureller Prägungen in Kassel aufwachsen. Diese Öffnung wird von den Kulturschaffenden in der Stadt als eine zentrale Herausforderung angesehen, für die im Rahmen der Erarbeitung der Kulturkonzeption Ziele und Maßnahmen entwickelt

---

29 Zur Vertiefung der im Folgenden vorgestellten sozioökonomischen Entwicklungen und Herausforderungen der Stadt Kassel vgl. ausführlich Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft 2018e.

30 Darunter werden Personen verstanden, bei denen die Ausbildung das entscheidende Motiv zur Migration darstellt. Als besonders dominant erweist sich dieses Motiv in der Altersgruppe zwischen 18 und 25 Jahren.

31 Vgl. Bertelsmann Stiftung 2015.

32 Die Angaben beruhen auf Materialien der Fachstelle für Statistik der Stadt Kassel, die über das Portal <http://www.serviceportal-kassel.de/cms11/verwaltung/statistik/index.html> (letzter Zugriff: 08.05.2018) öffentlich zugänglich sind.

werden sollten.<sup>33</sup> Sie gilt im Übrigen nicht nur mit Blick auf das rezipierende Publikum,<sup>34</sup> sondern auch hinsichtlich der Frage, wie die betreffenden Personengruppen ermächtigt werden können, selbst kulturschaffend tätig zu werden. Als Beitrag zur Stadtentwicklung können Kulturakteurinnen und -akteure demnach Diskursräume ermöglichen, in denen gesellschaftliche Diversität für selbstverständlich genommen wird und gesellschaftliche Aushandlungsprozesse stattfinden können. Darüber hinaus bedarf es der Setzung von Rahmenbedingungen, die eine auf Diversität und Teilhabe ausgerichtete Kulturproduktion begünstigen.<sup>35</sup>

### **Disparate Stadt: Ungleichgewicht zwischen wirtschaftlicher Entwicklung und sozialer Lage**

Nach der Finanz- und Wirtschaftskrise nahm die finanzielle Entwicklung der Stadt Kassel mit Beginn der 2010er Jahre einen positiven Verlauf, mit dem Ergebnis, dass der städtische Haushalt seit 2014 einen Überschuss der Erträge gegenüber dem Aufwand ausweist. Einen wesentlichen Anteil an dieser Trendwende hat der wirtschaftliche Aufschwung, verbunden mit daran geknüpften Steuerabgaben an die Kommune.<sup>36</sup> Nach Angaben des Wirtschaftsförderungsverbands der Region Kassel »zählt die Wirtschaftsregion Kassel zu den Top-Ten der dynamischsten Wirtschaftsstandorte Deutschlands«. <sup>37</sup> Die Region werde durch ein besonders innovationsförderndes Klima gekennzeichnet. Seit Beginn der 2000er Jahre verzeichne der Wirtschaftsstandort einen Zuwachs an Unternehmen von rund 40 Prozent. »Neben international aufgestellten und exportstarken Unternehmen finden sich zahlreiche Technologie- und Innovationsführer, Hidden Champions, spezialisierte Handwerksbetriebe und Existenzgründer«. <sup>38</sup> Die Entwicklung der Erwerbssituation der Bevölkerung liest sich ebenfalls als direktes Ergebnis des wirtschaftlichen Aufschwungs. So ist einerseits die Beschäftigungsdichte<sup>39</sup> zwischen 2010 und 2016 von 46,0 Prozent auf 51,6 Prozent gestiegen und gleichzeitig die Arbeitslosenquote von 11,2 Prozent auf 9,1 Prozent gesunken. Allerdings fiel die Beschäftigtendichte im hessischen Landesdurchschnitt (2015: Ø 55,5 Prozent) unterdurchschnittlich und die Arbeitslosenquote im selbigen Vergleich (2016: Ø 5,3 Prozent)

33 Vgl. Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft 2017a: 18ff., 2017b: 11, 2017c: 15ff., 2018c/d/g.

34 Vgl. ausführlich zu Forschungsbefunden über bestehende Kulturpublika Glogner-Pilz/Föhl 2016.

35 Vgl. exemplarisch und vertiefend zur gegenwärtigen Diskussion über Diversität und Teilhabe im Kulturbetrieb Föhl 2015, Dätsch 2018, Kirmeier/Wenrich 2016, Mandel 2013/2016, Piontek 2017, Schneider/Eitzeroth 2017, Wolfram 2017a, Ziese/Gritschke 2016 sowie die Schwerpunktausgabe des KM-Magazins zum Thema »Diversity« (Kulturmanagement Network 2016) und die Plattform <http://www.kultur-oeffnet-welten.de> (letzter Zugriff: 03.05.2018).

36 Zur Entwicklung des städtischen Haushalts vgl. ausführlich die Haushaltspläne auf der Webseite <http://www.stadt-kassel.de/stadtinfo/haushalt/> (letzter Zugriff: 08.05.2018).

37 Wirtschaftsförderung Region Kassel 2014: 2f.

38 Ebd.

39 Beschäftigungsdichte ist definiert als Anteil der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten an der erwerbsfähigen Bevölkerung im Alter von 15 bis 64 Jahren.

überdurchschnittlich aus. Darüber hinaus fällt auf, dass das Niveau des SGB II-Bezugs (Grundsicherung für Arbeitssuchende nach dem Sozialgesetzbuch II) trotz zwischenzeitlicher Verbesserung in den Jahren 2012 und 2013 keinen nachhaltigen positiven Impuls durch den wirtschaftlichen Aufschwung erlangte. 2016 lag das Niveau mit 14,3 Prozent der Bevölkerung unter 65 Jahren weiterhin deutlich oberhalb des hessischen Landesdurchschnitts (2015: Ø 7,0 Prozent). Ein nicht unerheblicher Teil der Bevölkerung dürfte demnach unter prekären Einkommensverhältnissen leben – trotz positiver wirtschaftlicher Entwicklung in der gesamtstädtischen Schau. Davon besonders betroffen sind bei näherer Betrachtung Einwohnerinnen und Einwohner mit Migrationshintergrund sowie Familien mit Kindern, die vornehmlich in den nördlichen Stadtteilen Nord-Holland, Rothenditmold und Wesertor ihren Lebensmittelpunkt haben.<sup>40</sup>

Der Kulturbereich und vor allem jene Einrichtungen und Angebote, die öffentlich gefördert werden und zum Ziel haben, ein möglichst breites Publikum zu erreichen, sehen sich angesichts dieser disparaten Entwicklung vor der Herausforderung, sozialen Barrieren entgegenzuwirken und die betreffenden Bevölkerungsgruppen nicht weiter abzuhängen. In ihrer gesellschaftskritischen Funktion darf Kultur zudem nicht tabuisieren. Im Gegenteil: Ihr aktiver Beitrag zur Stadtentwicklung kann darin bestehen, gesellschaftliche Schieflagen und Missstände zu verhandeln, Räume für Begegnung und Vergemeinschaftung mit Diskurs zu füllen sowie Visionen und Utopien zu entwerfen, welche die Kernfrage jedweder Form von Vergesellschaftung zum Gegenstand haben: »Wie wollen wir zusammenleben?«.

### **Tourismusstadt: *documenta*-Rekorde und der Umgang mit den Zwischenjahren**

Die touristische Entwicklung in Deutschland geht seit den 2010er Jahren einher mit einem kontinuierlichen Anstieg der Gästeankünfte und Übernachtungen.<sup>41</sup> In (groß-)städtischen Destinationen, aber immer häufiger auch in ländlichen Regionen, speist sich dieses Wachstum nicht unerheblich aus einem gestiegenen Interesse an kulturellen Reiseaktivitäten und entsprechenden Angeboten.<sup>42</sup> So lag beispielsweise der Besuch kultureller und insbesondere historischer Sehenswürdigkeiten unter den »TOP 10 Aktivitäten« bei Urlaubsreisen im Jahr 2017 auf Platz eins, gefolgt von Aktivitäten in der Natur.<sup>43</sup>

---

40 Vgl. Fußnote 32.

41 Vgl. DTV 2018: 6.

42 Vgl. Pröbstle 2018: 28.

43 Vgl. DTV 2018: 18.

Der Blick auf die Destination Kassel offenbart ebenfalls eine positive Entwicklung der Gäste- und Übernachtungszahlen seit den 1990er Jahren mit einem Rekord an Übernachtungen von rund einer Million im *documenta*-Jahr 2017.<sup>44</sup> Der Zeitvergleich zeigt regelmäßig überdurchschnittliche Werte in den *documenta*-Jahren; nach einem *documenta*-Jahr nimmt die Zahl der Gästeankünfte und Übernachtungen dagegen deutlich ab.<sup>45</sup> Für die Touristiker der Stadt »wird deutlich, dass die in der Vergangenheit geschaffenen hochwertigen Attraktionen und kulturellen Highlights noch nicht ausreichend bekannt sind oder am Markt nur als Einzelattraktionen wahrgenommen werden. In der auf spezifische Zielgruppen fokussierten Positionierung des Angebotes und der Bekanntmachung der »Tourismusmarke Kassel« bei potenziellen Gästen liegen demnach noch große Entwicklungspotenziale.«<sup>46</sup> Kassel hat demnach mit dem kulturellen Erbe als Residenzstadt, dem UNESCO-Weltkultur- und -Dokumentenerbe sowie dem kreativen Potenzial vor Ort beste Voraussetzungen, sich über die *documenta* hinaus als Kulturdestination zu positionieren. Gleichzeitig besteht Handlungsbedarf, dieses kulturtouristische Potenzial stärker in den Fokus zu rücken und die Sichtbarkeit als Kulturdestination vor allem in den Jahren zwischen der *documenta* zu erhöhen. Für die Kulturkonzeption lässt sich daran die Frage nach geeigneten Strategien der Kooperation zwischen Kultur und Tourismus anknüpfen, um touristische Zielgruppen noch fokussierter zu adressieren.<sup>47</sup>

### Stadt und »Regiopole«: stärkere Vernetzung mit dem Umland

Die Stadt Kassel zählt rund 202.000 Einwohnerinnen und Einwohner.<sup>48</sup> Im gleichnamigen Landkreis, der die Stadt umschließt, wurden zuletzt knapp 236.000 Einwohnerinnen und Einwohner gezählt. Insgesamt leben in der Region Nordhessen etwa eine Million Einwohnerinnen und Einwohner.<sup>49</sup> Der Stadt Kassel kommt als ausgewiesenes Oberzentrum in dieser eher ländlich geprägten Umgebung eine Umlandfunktion zu, die auch eine kulturelle Versorgung einschließt. Nach Einschätzung insbesondere der befragten Expertinnen und Experten sind es vornehmlich Einrichtungen, die der *Museumslandschaft Hessen Kassel* zugehörig sind oder etwa das *Staatstheater Kassel*, die eine solche Funktion eindeutig übernehmen.<sup>50</sup> Gleichzeitig sei, so die weitere Einschätzung, die Vernetzung mit dem Umland jedoch ausbaufähig und erstrebenswert, um sich der Vision

44 Siehe zur touristischen Entwicklung im *documenta*-Jahr 2017 insbesondere <https://www.hna.de/kassel/mitte-kassel-ort248256/tourismus-in-kassel-erstmal-eine-million-uebernachtungen-9555603.html> (letzter Zugriff: 02.05.2018).

45 Vgl. Kassel Marketing GmbH 2016: 18.

46 Vgl. ebd.: 20.

47 Zur Kooperation zwischen Kultur und Tourismus vgl. weiterführend Föhl/Pröbstle 2011 und zur Zusammensetzung der kulturtouristischen Nachfrage Pröbstle 2014.

48 Siehe <http://www.serviceportal-kassel.de/cms11/verwaltung/statistik/kurzundbuendig/index.html> (letzter Zugriff: 08.05.2018).

49 Siehe <https://statistik.hessen.de/zahlen-fakten/bevoelkerung-gebiet-haushalte-familien/bevoelkerung/tabelle> (letzter Zugriff: 08.05.2018).

50 Vgl. Dümcke et. al. 2016: 55f.

einer »Regiopole« Kassel wahrhaftig zu nähern. Als kultureller Beitrag zu dieser Entwicklung stehen beispielsweise die Einrichtung eines regionalen Kulturfonds oder eine stärkere Verzahnung von naturräumlichen und kulturellen Angeboten in der touristischen Profilierung zur Diskussion.<sup>51</sup> Angesichts des Ungleichgewichts zwischen Raumangeboten und -bedarfen in Kassel könnten darüber hinaus Raumpotenziale im Umland gezielt für kulturelle Nutzungen aktiviert werden.<sup>52</sup>

---

51 Vgl. Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft 2017a: 23f.

52 Vgl. Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft 2017c: 9.

### 3 Stärken und Herausforderungen der Kulturstadt Kassel in der Übersicht

Die folgende Übersicht von Stärken und Herausforderungen der Kulturstadt Kassel wurde im Prozess zur Erarbeitung der Kulturkonzeption erstmalig auf der Grundlage der Ergebnisse der Expertenbefragung angelegt und im Prozessverlauf kontinuierlich erweitert. Sie legt nahe, welche Themen und Handlungsfelder im Rahmen der Kulturkonzeption fokussiert werden sollten und welche Herausforderungen nach Handlungsempfehlungen mit konkreten Ziel- und Lösungsvorschlägen verlangen.

| Allgemeine Bewertung des Kulturangebots in der Stadt Kassel   |  |
|---|--|
| Stärken   | Herausforderungen  |
| <p>National und international bedeutsames kulturelles Erbe als ehemalige Residenzstadt und <i>documenta</i>-Stadt seit 1955</p> <p>Positive gesamtstädtische Entwicklung in der Nachwendezeit, insbesondere Chancen des Bewerbungsprozesses zur »Kulturhauptstadt Europas 2010«, trotz dem der Titel nicht errungen wurde, für nachhaltige Kulturentwicklung in der Stadt genutzt, z. B.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stärkung bzw. Schaffung von Kultureinrichtungen mit großer Strahlkraft nach innen und außen (<i>documenta</i>, <i>GRIMMWELT</i>, Museumslandschaft, <i>UNESCO</i>-Titel)</li> <li>• Öffnung der Kultureinrichtungen und mehr Bereitschaft zur Kooperation</li> <li>• Kassel in der Wahrnehmung als Kulturstadt nach innen und außen erstarkt</li> </ul> <p>Darüber hinaus kreativer Nährboden in der Stadt durch <i>Kunsthochschule</i>, <i>Musikakademie der Stadt Kassel</i> »<i>Louis Spohr</i>« und <i>Universität Kassel</i></p> <p>Entwicklung einer starken Freien Szene (z. B. in den Sparten Bildende Kunst, Tanz)</p> <p>Insgesamt erstaunlicher kultureller Reichtum gemessen an der Größe der Stadt</p> | <p>Bisher starker Fokus der Kulturpolitik auf Schaffung und Stärkung städtischer bzw. öffentlich geförderter 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 und Befriedigung von Raumbedarf)</p> <p>Fehlen von (zeitgemäß ausgestatteten) Ermöglichsorten v. a. für die Freie Szene und die Kultur- und Kreativwirtschaft; Wunsch nach einer aktiven und mutigen Liegenschaftspolitik und einem Leerstandsmanagement</p> <p>Existenz verschiedener spartenspezifischer Raumbedarfe (z. B. Haus der Literatur, Künstlerhaus, Orte für große Klassik-Events)</p> |

|   | Anstehender Generationenwechsel in verschiedenen Einrichtungen und Initiativen (v. a. im Bereich Soziokultur) wirft Fragen der Anschlussfähigkeit auf (z. B. Weitergabe von Wissen, generationsbedingte Nutzungsgewohnheiten und -barrieren)   |
|---|--|
|   | <p>Wunsch nach mehr Öffnung der Kasseler Kulturschaffenden gegenüber Herausforderungen der Stadtentwicklung, z. B.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teilhabe benachteiligter Zielgruppen in den Stadtteilen</li> <li>• die spezifische Verpflichtung Kassels in der Tradition Beuys (»soziale Plastik«) wachrufen</li> </ul> |
| <b>Kulturpolitik und Verwaltung</b>   |  |
| <b>Stärken</b>  | <b>Herausforderungen</b>   |
| <p>Manifestes politisches Bekenntnis zur Kulturstadt Kassel, u. a.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• finanzielle Investitionen der letzten Jahre (z. B. innerhalb der Kasseler Museumslandschaft und insbesondere <i>GRIMMWELT Kassel</i>) und kontinuierliche Kulturförderung im Allgemeinen</li> <li>• großangelegter Bewerbungsprozess um den Titel »Kulturhauptstadt Europas 2010«</li> <li>• Einrichtung eines eigenständigen Kulturdezernats 2017</li> </ul> | <p>Fehlen einer gemeinsamen kulturpolitischen Vision verbunden mit dem Wunsch nach einer Kulturgesamtstrategie (als Ergebnis eines lange fehlenden 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>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 als »festgefahren« wahrgenommen wird und neue Akteurinnen und Akteure bzw. Projekte kaum eine Möglichkeit auf Förderung erhalten</p> <p>Fehlende Planungssicherheit durch Vergaberhythmus (Mittel werden meist erst zugesagt, wenn Projekte angelaufen sind)</p> <p>Evaluation bislang nicht verpflichtend für Fördermittelempfängerinnen und -empfänger</p> <p>Informationen zu Förderkriterien und -verfahren auf städtischer Webseite nicht vollständig vorhanden und v. a. nicht auf Bedarfe verschiedener Zielgruppen ausgerichtet (z. B. verständliche Sprache, mehrsprachig, Nutzung anderer Kommunikationskanäle)</p> <p>Zu hoher Verwaltungsaufwand in Zusammenhang mit Antragsstellung als Barriere für Kulturschaffende mit ohnehin begrenzten Ressourcen oder anderweitigen Barrieren (z. B. Sprachbarriere)</p> <p>Vergabe von Fördermitteln erfolgt bisher nicht unter beratendem Einsatz externer Expertinnen und Experten (z. B. in Funktion eines Beirats oder einer Fachjury)</p> <p>Existenz verschiedener spezifischer Förderbedarfe, u. a. Sparte Film und Literatur unterrepräsentiert, enge finanzielle Spielräume für Sonderausstellungen, Stadtteilkulturarbeit und Überführung von ehrenamtlichem Engagement in feste Stellen</p> |
|---|---|

|  | <p>Aufgaben der Kulturverwaltung angesichts aktueller Entwicklungen überdenken und ggf. feinjustieren (z. B. Rolle als Veranstalter in Frage stellen, Leerstand und Zwischennutzung sowie beratende bzw. koordinierende Tätigkeiten im Bereich Marketing und Kommunikation sowie Drittmittelakquise als potenzielle Aufgabenfelder)</p> <p>Ausbau an Vernetzung mit anderen Dezernaten, um Querschnittsthemen (z. B. Kulturelle Bildung, Stadtteilkulturarbeit) nachhaltig bearbeiten zu können</p>   |
|--|---|
| <b>Kooperationen</b>   |   |
| <b>Stärken</b>   | <b>Herausforderungen</b>  |
| <p>Grundsätzlich allgemeine Verbesserung des Kooperationsklimas v. a. seit dem Bewerbungsverfahren um den Titel »Kulturhauptstadt Europas 2010«</p> <p>Im Ergebnis Vorherrschen einer regen Kooperationspraxis zwischen einzelnen Akteurinnen und Akteuren sowie in der Bildung von übergreifenden Netzwerken (z. B. <i>KulturNetz Kassel e. V.</i>, <i>Museumpädagogischer Rat</i>)</p> | <p>Sparten- und trägerübergreifende Kooperationen finden tendenziell weniger häufig statt (»Denken in festgefahrenen Strukturen«), mit der Konsequenz, dass potenziell gemeinsame Aufgaben und Herausforderungen (z. B. Schaffung von einheitlichen Eintrittspreisen) nicht hinreichend angegangen werden</p> <p>Bislang nur punktuell Öffnung der großen, etablierten Einrichtungen mit potenzieller »Ankerfunktion« für Bedarfe der Freien Szene</p> <p>Regionale, nationale und internationale Kooperationstätigkeit vergleichsweise gering ausgeprägt, obwohl Wunsch v. a. nach Ausweitung internationaler Vernetzung vorhanden ist</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>  |
|  | <p><i>documenta</i> als »großes Glück« für die Stadt Kassel, aber gleichzeitig Wunsch der Kasseler Kulturschaffenden nach höherer Bereitschaft der <i>documenta</i> zur gemeinsamen Kooperation</p>   |

| <b>Kulturelle Bildung und Teilhabe</b>  |  |
|---|--|
| <b>Stärken</b>  | <b>Herausforderungen</b>   |
| <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, Seniorinnen und Senioren, Migrantinnen und Migranten sowie Menschen mit Behinderung als Herausforderung (z. B. »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 sollte weiter forciert werden</p> |

|  |  |
|--|--|
|  | <p><b>Zielgruppenspezifische Barrieren und Herausforderungen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>jungen Kulturschaffenden (v. a. Absolventinnen und Absolventen aus künstlerisch-kreativen Bereichen)</b> fehlen Experimentierflächen und Ermöglichungsorte, fühlen sich nicht hinreichend von der Stadt gewertschätzt; Kommunikationskanäle und -inhalte gehen an Bedarfen vorbei</li> <li>• <b>Studierende</b> werden größtenteils nicht erreicht, zielgruppenspezifische Maßnahmen (z. B. Studentenabos) erreichen zumeist nicht die gewünschten Effekte; Barrieren u. a. mangelndes Interesse, hoher Anteil an Pendlerinnen und Pendlern, Universität bzw. Studierende treten selbst als Kulturakteurinnen und -akteure auf und fordern eigenständige Orte, Programme und Formate ein</li> <li>• <b>Seniorinnen und Senioren:</b> große Nachfrage nach Beteiligungsmöglichkeiten, die aktuell noch nicht hinlänglich befriedigt wird (z. B. große Nachfrage nach Chorangeboten)</li> <li>• <b>Stadtteile:</b> Bevölkerungsgruppen von Stadtteilen wie z. B. Bettenhausen, Fasanenhof oder Nordstadt bleiben den Kulturangeboten in der Innenstadt weitestgehend fern; zwischen den Stadtteilen gibt es wenig kulturellen Austausch</li> <li>• <b>Zugewanderte und Menschen mit internationalen Wurzeln:</b> 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</li> </ul> |
|--|--|

|  |   |
|--|---|
|  | <p>Zusätzlich gibt es <b>verschiedene institutionell und subjektiv begründete Barrieren</b>, die auftreten können und fallbezogen Herausforderungen darstellen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gängige Praxis: Kulturangebote werden <i>für</i>, aber <i>nicht gemeinsam</i> mit den Menschen gemacht</li> <li>• die Diversität der Stadtgesellschaft bildet sich in der Stellenbesetzung der Kultureinrichtungen nicht ab</li> <li>• »künstlerische Arroganz« (z. B. lange, schwer verständliche Texte in Ausstellungen)</li> <li>• »falsche Versprechen« bauen nach Erstbesuch zusätzliche Barrieren auf</li> <li>• fehlende Barrierefreiheit (z. B. für Menschen mit Seh- und Hörbehinderung)</li> <li>• institutionalisierte Formen von Kunst und Kultur stellen für ausgewählte Personenkreise einen zusätzlichen Besuchsaufwand bzw. eine Barriere dar</li> <li>• Kunst als milieuspezifisches Distinktionsmerkmal wirkt abschreckend</li> <li>• kulturelles »Handwerkszeug« fehlt (z. B. historische/musische Bildung)</li> <li>• (zu hohe) Eintrittspreise</li> </ul> |
| <b>»Regiopole« Kassel</b>  |   |
| <b>Stärken</b>   | <b>Herausforderungen</b>  |
| <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 trotz Kassels Funktion als Oberzentrum und der Wahrnehmung Kassels als »Regiopole«</p>  |

| <b>Kulturkommunikation und Kulturtourismus</b>  |  |
|---|--|
| <b>Stärken</b>  | <b>Herausforderungen</b>   |
| <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 erforderlich, was Digitalisierung in der Kulturkommunikation (für Kassel) bedeuten kann und soll</p>  |
|   | <p>Gleichzeitig fehlende Kompetenzen im Bereich der Digitalisierung</p>  |
|   | <p>Verstetigung eines Kulturportals ähnlich »Kassel-Kultur2012« oder »KasselKultur2017«, Erweiterung der Funktionalität und Einbettung in eine Kommunikationsstrategie</p>                     |
|   | <p>Bündelung von Einzelaktivitäten (aufgrund beschränkter Ressourcen) und Schaffung einer Koordinationsstelle</p>  |
|   | <p>Städtische Webseite nicht vollständig barrierefrei (z. B. für Seniorinnen und Senioren)</p>   |
|   | <p>Veranstaltungskalender auf der städtischen Webseite wird kaum bis gar nicht genutzt</p>   |
|   | <p>Zentralisierung der Webseiten städtischer Kultureinrichtungen sorgt für Unsicherheit bei Kulturakteurinnen und -akteuren, die befürchten, nicht mehr hinreichend wahrgenommen zu werden</p> |
| <p>Deutlich verbesserte Zusammenarbeit von Kultur- und Tourismusverantwortlichen (z. B. jährliches Treffen, gemeinsame Erstellung des aktuellen Tourismuskonzepts)</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>Kulturelle Rahmenangebote für Tagungs- und Geschäftsreisende fehlen bzw. sind nicht sichtbar</p>  |

*Tabelle 3: Stärken und Herausforderungen der Kulturstadt Kassel in der Übersicht*

## 4 Plädoyer für eine gemeinsame Grundhaltung

### »Welche Kulturstadt Kassel 2030 wollen wir gemeinsam auf den Weg bringen?«

Die Stärken und Herausforderungen der Kulturstadt Kassel sind benannt und es wurden gesellschaftliche und städtische Entwicklungen aufgezeigt, die auf den Kultursektor Einfluss nehmen und eine Haltung von den Kulturakteurinnen und -akteuren einfordern. Die Kernfrage lautet demnach: »Mit welcher Grundhaltung wollen wir in den nächsten Jahren in Kassel Kunst und Kultur gestalten?« Diese Frage erschöpft sich nicht in einer Antwort darauf, welche Ziele es mit welchen Maßnahmen zu erreichen gilt. Sie geht vielmehr noch darüber hinaus und verlangt eine Antwort darauf, welche Haltung die Kasseler Kulturschaffenden verbindet und mit welcher Vision sie die weitere Kulturentwicklung in ihrer Stadt vorantreiben wollen. Oder anders formuliert: Sie regt dazu an, sich auf eine Leitidee zu verständigen, die einen gemeinschaftlich getragenen Überbau für eine Vielzahl an kleinteiligen Zielen und Maßnahmen bieten kann, die erfahrungsgemäß in einem solchen Prozess erarbeitet werden und schnell die Gefahr entstehen lassen, sich in Details zu verlieren ohne die grundsätzliche Frage zu klären: »Welche Kulturstadt Kassel 2030 wollen wir gemeinsam auf den Weg bringen?«. Und es braucht einen langen Atem, der ohne Motivation und ohne eine gemeinsame Vision nicht durchzuhalten sein wird, denn die Kasseler Kulturentwicklung ist mit diesem Abschlussbericht keinesfalls abgeschlossen. Die Kulturkonzeption versteht sich als »rollende Planung«, die Grundlagen für Öffnungs- und Veränderungsprozesse schafft, die diskursiv weiterentwickelt werden können und deren Ansätze immer wieder aktualisiert sowie konkretisiert werden müssen. In einem damit verbundenen langfristigen und von Zeit zu Zeit auch langwierigen Prozess ist die Möglichkeit der Rückbesinnung auf einen gemeinsamen Grundton essenziell wichtig und im Sinne einer Brückenfunktion Bindeglied zwischen dem »WIE«, »WAS« und »WER«

Nicht wenigen Städten fällt die Antwort auf die Frage nach einem gemeinsamen Narrativ schwer, während gleichzeitig mit Nachdruck der Wunsch formuliert wird, ein solches Bindeglied zu finden, so auch in Kassel (vgl. Kap. 3). Oftmals tritt darin die größere Herausforderung zu Tage als in der Definition möglicher Handlungsfelder, Ziele und Maßnahmen einer Kulturkonzeption, denn gesucht wird eine Haltung, die von allen Kulturakteurinnen und -akteuren mitgetragen wird und eine klare Entscheidung fordert. Am Ende einigt man sich nicht selten auf beliebige Floskeln (z. B. »Vielfalt«, »Tradition und Moderne«) was mehr einer Zustands- und Verlegenheitsbeschreibung gleichkommt, aber keine ernstzunehmende Zukunftsvision für eine nachhaltige Kulturentwicklung und den damit verbundenen Herausforderungen zum gegenwärtigen Zeitpunkt darstellt.

## Die »documenta-Motivation« als Kasseler Errungenschaft

Wo andere Städte mit dieser Frage also um eine Antwort ringen, kann Kassel ein einzigartiges Potenzial heben: Es empfiehlt sich eine Rückbesinnung darauf, dass der Geist der *documenta*, im Folgenden »documenta-Motivation« genannt, eine ureigene Kasseler Errungenschaft darstellt und darin die Chance auf ein starkes, singuläres Narrativ für die Kulturentwicklung der nächsten Jahre liegt.

Die »documenta-Motivation« als das verbindende Narrativ soll vergegenwärtigen, dass Kassel die *documenta*-Stadt ist, weil sie 1955 mit der Gründung der *documenta* den Mut aufgebracht hat, sich international zu öffnen, zeitgenössischer Kunst einen Raum zu bieten und etwaige daraus resultierende Reibungen und Spannungen auszuhalten. Und mehr noch: Verschiedene Etappen der Stadtgeschichte zeigen auf beeindruckende Art und Weise, dass diese Geisteshaltung maßgebend für die Entwicklung Kassels war. Hier fand sich wiederholt ein fruchtbarer Nährboden für avantgardistische Strömungen und Entwicklungen von Kunst und Kultur aus dem In- und Ausland. Das Erbe als Residenzstadt, die musealen und baukulturellen Zeugnisse aus dieser Epoche, das UNESCO-Weltkultur- und -Weltdokumentenerbe, die *Universität Kassel* und *Kunsthochschule* wären ohne Bestreben nach ständiger Veränderung nicht möglich gewesen.

Machen sich die Kasseler Akteure, Förderer und Entscheider von heute diese Haltung zu eigen, heißt das, die Kulturkonzeption mit dem erforderlichen Blick nach vorne mutig zu reflektieren und weiterzuentwickeln. Demzufolge meint die »documenta-Motivation« nicht die Reduktion der Kulturstadt Kassels auf die *documenta* und keinesfalls eine Überhöhung der Institution über alle anderen künstlerischen Potenziale und kreativen Ideen in dieser Stadt. Die Losung könnte vielmehr lauten: Kassel ist eine wandlungswillige und -fähige internationale Kulturstadt mit Modellcharakter und sie ist *documenta*-Stadt, nicht nur, weil sie die *documenta* beheimatet, sondern weil sie den *documenta*-Geist konsequent auf allen Feldern von Kunst und Kultur zur Grundhaltung macht und nach zeitgemäßen, avantgardistischen Lösungen sucht. Damit wird auch eine Basis geschaffen, das Konzept einer nachhaltigen Stadtentwicklung mittels einer soliden kulturellen Säule bzw. Dimension zu stärken und damit zu befördern.<sup>53</sup>

## Beuys' Idee der »sozialen Plastik« zeitgemäß erzählt

*»Die Kunst ist nach meiner Meinung die einzige evolutionäre Kraft. Das heißt, nur aus der Kreativität des Menschen heraus können sich die Verhältnisse ändern.« (Joseph Beuys)*

Denkt man die »documenta-Motivation« als verbindendes Narrativ weiter, könnte Kassel damit auch ein Zeichen setzen für eine kulturell motivierte Stadtentwicklung. Der *documenta*-Künstler

---

53 Vgl. hierzu exemplarisch und weiterführend Föhl et. al. 2011, Hristova et. al. 2015 und Neckel et al. 2018.

Joseph Beuys hat mit seiner Idee der »sozialen Plastik«<sup>54</sup> und der Vorstellung einer Kunst, die aktiv auf unser Zusammenleben einwirkt, in Kassel dafür einen besonders fruchtbaren Nährboden geschaffen (vgl. dazu noch einmal vertiefend Kap. 1). Diese Idee und die damit verbundene Geschichte bedürfen jedoch einer besonderen Pflege, insbesondere der Übersetzung in (die) heutige Sprache, fernab einer ästhetischen Überhöhung, und eines Zusammendenkens mit den gegenwärtigen und künftigen Herausforderungen, um Gehör bei den Kulturakteurinnen und Kulturakteuren, aber vor allem auch bei der Stadtgesellschaft zu finden. Denn die Frage »Wie wollen wir zusammenleben?« stellt sich in einer Stadt wie Kassel, die von einem wirtschaftlichen Aufschwung getragen wird und gleichzeitig zunehmend durch eine soziale Schere gekennzeichnet ist, in besonderer Art und Weise (vgl. dazu ausführlich Kap. 2). Dies sollte vom Kultursektor nicht ignoriert werden, wenn Teilhabe und Diversitätsorientierung wahrhaftig eingelöst werden sollen – auch als Alternativbewegung zur gegenwärtig zunehmenden »Standardisierung des Uniformen«<sup>55</sup>. Mit diesem verbindenden Narrativ ergibt sich ein weiterer modellhafter Ansatz und damit auch ein starkes, singuläres Motiv für die Umsetzungsphase der Kulturkonzeption.

---

54 In der Idee der »sozialen Plastik« manifestiert sich Beuys' Überzeugung, jeder Mensch könne ein Künstler sein und durch sein kreatives Handeln zum Wohle der Gemeinschaft beitragen. Beuys vertrat damit die Vorstellung einer gesellschaftsverändernden Kunst im Gegensatz zu einer rein formalästhetischen Betrachtung.

55 Jullien 2017: 35.

## 5 Auf dem Weg zu einer Kulturkonzeption für die Stadt Kassel

### 5.1 Warum eine Kulturkonzeption und welchem Auftrag folgt sie?

#### Welchen Grundprinzipien kann zeitgemäße Kulturplanung folgen und was ist das Grundverständnis der Kulturkonzeption Kassel?

Die vorgelegte Kulturkonzeption bewertet oder determiniert weder künstlerische und kulturelle Inhalte, noch verfolgt sie den Anspruch, über Jahre hinweg jeden Schritt der Kulturentwicklung in Kassel minutiös zu definieren und festzulegen. Vielmehr handelt es sich um eine »KulturPolitik-Planung«, die sich mit der Stärkung von Rahmenbedingungen für die Kulturentwicklung in Kassel auseinandersetzt. Sie richtet den Blick – mit Hilfe vieler Mitwirkender – auf wichtige Themen der städtischen und gesellschaftlichen Entwicklung insgesamt. Sie wirft die Frage auf, wie man zukünftig in einer pluralen Stadtgesellschaft zusammenleben und welche Rollen Kunst und Kultur dabei spielen möchten und können – oder, ganz selbstbewusst formuliert, wie die Vision einer »kulturellen Stadtentwicklung«, die themen- und bereichsübergreifend gedacht ist, erreicht werden kann?<sup>56</sup> Das setzt selbstredend die Definition von Schwerpunkten und Kernmaßnahmen voraus. Eine starke Kulturpolitik wird durch Haltung und Mut getragen. Diese speisen sich aus einer klar erkennbaren Agenda, die zum Ausdruck bringt, welche kulturpolitische Wegstrecke man zurücklegen und welche Pfade man gegebenenfalls auch verlassen möchte. Gleichfalls zeichnet sich eine zeitgemäße Kulturpolitik durch die selbstbewusste Stärkung und den Aufbau neuer Allianzen innerhalb des Kulturbereichs sowie mit Akteurinnen und Akteuren aus anderen Feldern aus.

Die Kulturkonzeption der Stadt Kassel versteht sich als »rollende Planung«. Sie schafft Grundlagen für Öffnungs- und Veränderungsprozesse, welche diskursiv weiterentwickelt und deren Ansätze immer wieder aktualisiert sowie konkretisiert werden müssen. Diese Wandlungsfähigkeit ist das Grundprinzip einer zeitgemäßen Planung. Denn ein solcher Transformationsprozess kann in der Planungsphase lediglich angestoßen werden – nicht mehr, aber auch nicht weniger. Die Maßnahmen der Umsetzungsphase müssen daher geeignet sein, Aktivierungs- und Öffnungsprozesse weiterzutragen und den fortdauernden gesellschaftlichen Wandel immer wieder aufs Neue zu adressieren.<sup>57</sup>

---

56 Vgl. Baecker 2013.

57 Vgl. ausführlich zur Genese und aktuellen Geschehnissen im Feld der Kulturentwicklungsplanung Föhl 2017.

## Warum eine Kulturkonzeption für Kassel?

Die vorherigen Ausführungen geben dazu bereits Auskunft. Darüber hinaus ist festzuhalten, dass kulturelle Stadtentwicklung auf Ideen und das Engagement einer Vielzahl von Akteurinnen und Akteuren angewiesen ist. Sie braucht Kooperationen zwischen den vielfältigen Handelnden im kulturellen Feld und den angrenzenden Bereichen der Bildung, der Wirtschaft, des Tourismus und nicht zuletzt der Bürgerinnen und Bürger. Eine Kulturkonzeption formuliert daher neben Zielen und Maßnahmen im besten Fall auch gemeinsame Bilder und Motivationen, nach denen es sich zu streben lohnt. Im Prozessverlauf ist dabei die bereits dargestellte »documenta-Motivation« entstanden.

Die Ziele und Maßnahmen bilden eine Grundlage für Kulturpolitik und -verwaltung, nach der sie ihre Entscheidungen treffen sowie ihr Handeln ausrichten und auf die sich die Kulturakteurinnen und -akteure beziehen können. Neben konkreten Handlungsansätzen ist es ebenso Aufgabe eines Kulturkonzeptionsprozesses, offene Fragen und Desiderate zu sammeln und zu fixieren. Dies ist entscheidend, um auch in der Zeit nach der Erarbeitung dialogorientiert und kooperativ an Fragen der kulturellen Entwicklung weiterzuarbeiten.

Eine zentrale Funktion von Kulturentwicklungsprozessen ist folglich zuallererst die Aktivierung der unterschiedlichen Akteurinnen und Akteure im kulturellen Feld und deren »Entgrenzung« durch sparten-, sektoren- und ressortübergreifende Zusammenkünfte und Zusammenarbeit. Kulturentwicklungsprozesse, die eine derartige Einbindung von Akteurinnen und Akteuren als zentrales Element aufweisen, sind insofern als Kommunikations- und Lernprozesse zu verstehen. Sie ermöglichen gemeinsames lösungsorientiertes Denken und wirken auf die Öffnung segmentierter Strukturen und Akteurskreise hin. Bestenfalls entsteht daraus ein dauerhafter Dialog über Kunst- und Kulturentwicklung in Kassel, der weniger das Trennende, sondern gemeinsame Interessen fokussiert. Dieser Prozess ist, unabhängig von seinem Ergebnis, schon als Wert an sich zu betrachten.

Die genannten Ziele und Entwicklungen sind, für sich genommen, bereits Grund genug, eine Kulturentwicklungsplanung in Kassel durchzuführen. Anlass bildeten zudem Überlegungen der Stadt Kassel, sich um den Titel »Kulturhauptstadt Europas 2025« zu bewerben. In diesem Fall ist eine verbindliche Formulierung einer kulturellen Langzeitstrategie obligatorisch. Diese ist dem Kulturhauptstadt-Bewerbungsprozess quasi vor- und zugleich nachgeschaltet, da sie einerseits offizielles Bewerbungskriterium der EU ist und andererseits als kulturpolitische Langzeitplanung deutlich über das Jahr 2025 hinauswirken soll – gerade dann, wenn man den Zuschlag nicht bekommt oder sich frühzeitig entscheidet, wie es sich im Falle Kassels darstellt, die Bewerbung nicht weiterzuverfolgen.

## Wie lautet der Auftrag an den Kulturkonzeptionsprozess?

Im Zuge der potenziellen Bewerbung Kassels um den Titel der »Kulturhauptstadt Europas 2025« entschied sich die Stadt laut Ausschreibung, »in einem partizipativen Prozess [...] vor dem Hintergrund gesellschaftlicher Transformationsprozesse die Potenziale, Herausforderungen und Leitlinien zur Weiterentwicklung der Kasseler Kultur und hier insbesondere der kulturellen Szene [zu] erarbeiten [...], die in Ziele und Handlungsempfehlungen überführt werden. [...]«.

Mit dem Ziel, die kulturelle Landschaft zu stärken und weiterzuentwickeln, soll die Kulturkonzeption Zukunftsfelder formulieren. Sie soll ein erkennbares und aktives kulturpolitisches Handeln bis in das Jahr 2030 in den Blick nehmen und umsetzbares beziehungsweise veränderungsorientiertes Handeln ermöglichen.<sup>58</sup>

## 5.2 Wie ist die Kulturkonzeption entstanden?

### 5.2.1 Methodik

Die Kulturkonzeption entstand im Zeitraum von Juli 2017 bis Juni 2018 unter Einbindung von Akteurinnen und Akteuren aus den Feldern der Kultur, der Politik, der Verwaltung, der Stadtentwicklung, des Tourismus, der Bildung und anderen kulturnahen Bereichen. In einem systematischen und aufeinander aufbauenden Prozess wurden Stärken, Herausforderungen und Potenziale der Kasseler Kulturlandschaft gemeinsam analysiert sowie Ziele und Maßnahmen abgeleitet.<sup>59</sup>

Den Nukleus des Prozesses bildeten drei großangelegte Kulturworkshops mit jeweils rund 200 Teilnehmerinnen und Teilnehmern, die von erfahrenen Expertinnen und Experten aus dem Kulturbereich begleitet wurden. Die Workshops bauten dabei auf den Ergebnissen der vorgeschalteten oder parallel verlaufenden Experteninterviews, einer Online-Befragung, einer Strukturanalyse, einer Netzwerkanalyse, einer Analyse der städtischen Kulturförderung sowie auf Anregungen aus dem prozessbegleitenden Beirat auf. Schritt für Schritt wurden auf diese Weise gemeinsame Ziele und Maßnahmen zu Schwerpunktthemen erarbeitet. Gleichfalls wurden die Ergebnisse immer wieder kritisch auf den Prüfstand gestellt, angepasst, ergänzt und präzisiert. In drei Sonderworkshops wurden zudem Themen der Kulturkonzeption zielgruppenspezifisch behandelt. Die

---

58 Auf Grundlage der oben genannten Zielsetzungen hatte die Stadt Kassel eine Beratungsleistung »Erarbeitung einer Kulturkonzeption (KEP) mit dem Ziel einer nachhaltigen Kulturstrategie für die documenta-Stadt Kassel« für das Kulturamt der Stadt Kassel ausgeschrieben. Mit der Durchführung des Prozesses wurde gemäß Vergabeverfahren im Juli 2017 das *Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft* e. V. betraut. Dieses wiederum hat Dr. Patrick S. Föhl und sein internationales Team mit der Erarbeitung der Kulturkonzeption beauftragt. Die Erarbeitung der Kulturkonzeption erfolgte in enger Kooperation mit dem Kulturdezernat und dem Kulturamt der Stadt Kassel.

59 Die Abfolge der einzelnen Prozessschritte inkl. einer Zeitleiste kann Tabelle 1 in der Zusammenfassung entnommen werden.

ausführlichen Ergebnisse sowie die Beschreibung der Methodik finden sich in den jeweiligen Dokumentationen<sup>60</sup> und können auf der Kulturkonzeption-Webseite heruntergeladen werden.<sup>61</sup>

Die Erarbeitung der Kulturkonzeption zielte auf einen konzentrierten Dialog mit den Expertinnen und Experten aus dem kulturellen Feld beziehungsweise anknüpfenden Bereichen, nicht auf eine breite Partizipation der Stadtbevölkerung. Indes ist der intensive Dialog mit den Bürgerinnen und Bürgern Kassels bestenfalls dauerhafte Konsequenz der Kulturkonzeption, die sehr deutlich macht, dass neue und diversitätsorientierte Formen der Beteiligung, der Teilhabe, der Mitsprache und des Empowerments dringend im Kulturbereich zu stärken beziehungsweise zu realisieren sind.<sup>62</sup>

Die folgende Abbildung fasst den Methoden-Mix zusammen:

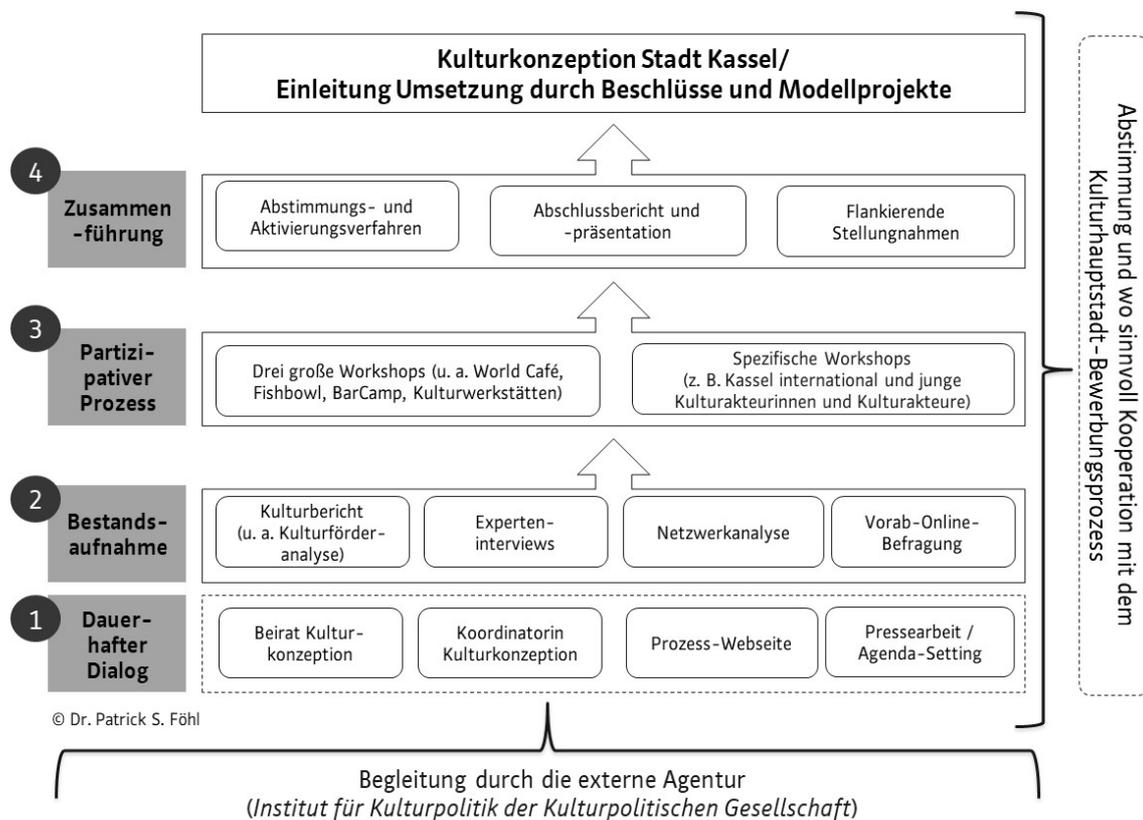


Abbildung 4: Methodischer Ablauf des Kasseler Kulturkonzeptionsprozesses (© Dr. Patrick S. Föhl)

## 5.2.2 Mitwirkende

Der Kulturentwicklungsprozess fußte auf einem Fundament verschiedener Mitwirkender und Interessengruppen:

60 Siehe Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft 2017a–c und 2018a–h.

61 Ein Download aller Dokumente aus dem Kulturkonzeptionsprozess kann hier vorgenommen werden: [www.kuko-kassel.de](http://www.kuko-kassel.de) (Rubrik: KuKo-Dokumente) (letzter Zugriff: 10.05.2018).

62 Vgl. hierzu exemplarisch Borwick 2012, Goldbard 2006 und Simon 2016.

- Das Projekt wurde durch die Stadt Kassel finanziert und durch das Kulturdezernat und das Kulturamt federführend gesteuert. Hier waren die interne Projektleitung sowie die Projektkoordination angesiedelt.
- Im Mittelpunkt des Prozesses standen Kulturakteurinnen und Kulturakteure sowie Vertreterinnen und Vertreter aus relevanten Querschnittsbereichen (z. B. Bildung, Tourismus, Stadtentwicklung, Wirtschaft).
- Das Projekt wurde von externer Seite durch das *Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft* wissenschaftlich betreut und gesteuert. Das Institut hatte dafür ein externes Team von erfahrenen Expertinnen und Experten aus dem Feld der Kulturentwicklung beauftragt.
- Des Weiteren wird der Prozess durch einen Beirat unterstützt. Dies ermöglichte von Anfang an die kritisch-konstruktive Begleitung des Prozesses aus vielerlei Perspektiven. Die Vertreterinnen und Vertreter der Kulturpolitik, des Kulturdezernates und -amtes, der Kulturschaffenden und der Kulturvermittlung sowie Akteurinnen und Akteure aus kulturnahen Querschnittsbereichen wurden in regelmäßigen Sitzungen über aktuelle Ergebnisse und Entwicklungen informiert und begleiteten mit ihrer Expertise die jeweils nächsten Prozessschritte.<sup>63</sup>

---

63 Eine Liste der Beiratsmitglieder findet sich auf der Webseite <http://www.kassel.de/miniwebs/kuko/23999/index.html> (letzter Zugriff: 18.06.2018).

## 6 Handlungsempfehlungen für eine nachhaltige Kulturentwicklung

### 6.1 Die Handlungsfelder in der Übersicht

Kassel besticht heute als Kultur- und *documenta*-Stadt mit einem reichen und vielfältigen Angebot, das in die Region, teilweise national sowie international ausstrahlt und damit außergewöhnlich für eine Stadt dieser Größenordnung ist. Diese Konstellation liegt ganz wesentlich in einer beispielhaften Offenheit und Wandlungsfähigkeit begründet, die über Jahrhunderte prägend war für die nordhessische Stadt an der Fulda. Das kulturelle Erbe der Residenzstadt Kassel, das *UNESCO*-Weltkultur- und -Weltdokumentenerbe und die *documenta* belegen diese Haltung auf eindrucksvolle Art und Weise. Die neugewonnene Lage in Deutschlands Mitte und das Bewerbungsverfahren um den Titel »Kulturhauptstadt Europas 2010« markierten weitere wichtige Etappen in der kulturellen Stadtentwicklung, die auch einherging mit einem klaren Bekenntnis der Politik zur Kultur- und *documenta*-Stadt Kassel und einem erstarkten Wir-Gefühl unter den Kasseler Kulturschaffenden.

Rund zehn Jahre später und im Zuge der Prüfung einer erneuten Bewerbung um den Titel »Kulturhauptstadt Europas« für das Jahr 2025 bot sich den Kulturakteurinnen und -akteuren in Kassel die Möglichkeit, im Rahmen des Prozesses zur Erarbeitung der Kulturkonzeption Handlungsbedarfe zu identifizieren, die parallel zu den Stärken existieren. Die Beteiligten benannten eine ganze Reihe von Fragen und damit verbundene Herausforderungen, die bei genauerer Betrachtung um drei wiederkehrende Schlagworte und Zielsetzungen kreisen – *Teilhabe*, *Teilnahme* und *Kooperation*:

- Wie kann es beispielsweise gelingen, verschiedene Bevölkerungsgruppen, insbesondere Jugendliche, Menschen mit internationalen Wurzeln, verschiedene Generationen oder Bürgerinnen und Bürger benachteiligter Stadtteile, zu mehr Teilhabe zu ermächtigen? Welche Barrieren müssen abgebaut werden? Welche Konsequenzen ergeben sich daraus beispielhaft für Programmformate und Kommunikationskanäle? (= *Teilhabe*)
- Welche kulturpolitischen Weichenstellungen sind erforderlich, um die Freie Szene und die Kultur- und Kreativwirtschaft neben den öffentlich getragenen beziehungsweise geförderten Einrichtungen zu stärken? Wie kann dem Bedarf nach (Frei-)Räumen nachgekommen werden? (= *Teilnahme*)
- Welche Herausforderungen bedürfen der Kooperation und welche Bündnispartnerinnen und -partner sind zu aktivieren? Mit welchen Maßnahmen lassen sich Kooperationen herbeiführen und verstärken? (= *Kooperation*)

In der Diskussion der Fragen und der Erörterung von Lösungsvorschlägen zeigte sich wiederholt, dass gesamtgesellschaftliche ebenso wie städtische Entwicklungen nicht einfach ignoriert werden können, sondern die Frage der gegenseitigen Einflussnahme allgegenwärtig ist und Kulturentwicklung als Beitrag zur Stadtentwicklung verstanden werden sollte (vgl. dazu ausführlich Kap. 2). In diesem Sinne ist es erklärter Anspruch dieser Kulturkonzeption mit ihren Zielen und Maßnahmen auch eine Antwort auf die Kernfrage jedweder Form von Vergesellschaftung zu geben – »Wie wollen wir zusammenleben?«.



Abbildung 5: Die zentralen Herausforderungen und Handlungsfelder der Kulturkonzeption

Dieser Leitfrage sind insgesamt fünf Handlungsfelder untergeordnet, die Lösungsvorschläge für die im Prozess identifizierten Herausforderungen enthalten und die entwickelten Ziele und Maßnahmen jeweils nach Schwerpunktthemen bündeln. Diese Handlungsfelder werden im Folgenden als so genannte »Zukunftswerkstätten« bezeichnet. Mit der Wahl dieser Begrifflichkeit wird nochmals deutlich gemacht, dass die Kulturkonzeption

- mit dem Abschluss des laufenden Prozesses und der Vorlage eines Ziel- und Maßnahmenkatalogs nicht abgeschlossen ist, sondern im Gegenteil damit die Grundlage für die Umsetzung und weitere Aushandlung des »WAS« geschaffen wird,

- als »rollende Planung« offen angelegt ist und jederzeit Raum für das Reagieren auf neue Entwicklungen und Herausforderungen zulässt,
- die Akteurinnen und Akteure Offenheit und Wandlungsfähigkeit in Rückbesinnung auf die »documenta-Motivation« als Kasseler Errungenschaft (vgl. dazu ausführlich noch einmal Kap. 4) zu ihrer Grundhaltung machen.<sup>64</sup>

## 6.2 Zukunftswerkstatt 1: Wandlungsfähigkeit und Offenheit als Grundhaltung – eine Kasseler Errungenschaft wiederentdeckt und zeitgemäß erzählt

### 6.2.1 Worum es geht

Wenn die Kasseler Akteure, Förderer und Entscheider die Chance einer Rückbesinnung auf die »documenta-Motivation« als Kasseler Errungenschaft und Beuys' Idee der »sozialen Plastik« ernsthaft ergreifen und zu ihrer Haltung machen wollen, stellt sich die Aufgabe, diese Erzählung im kollektiven Gedächtnis der Stadtgesellschaft wieder wachzurufen und zu verankern. Denn obgleich sich die Prozessteilnehmenden mit einer beeindruckenden Mehrheit für das große Potenzial aussprachen, das dem Geist der *documenta* innewohnt, war die ernüchternde Erkenntnis gleichzeitig, dass die Mitte der Gesellschaft davon noch weitestgehend unberührt bleibt. Möglicherweise geht dieser Umstand darauf zurück, dass Beuys' Idee der »sozialen Plastik« heut teils verklärt beziehungsweise auf den ästhetischen Wert verkürzt wird. Dies dürfte dem Ziel des Künstlers nach einer gesellschaftsverändernden Kunst sogar widersprechen.<sup>65</sup> Diese Ausgangssituation wirft die Fragen auf, wie eine adäquate Übersetzung der »documenta-Motivation« in die heutige Zeit gelingen kann und welchen diskursiven Rahmen in Form von konkreten Formaten und Orten es dafür braucht. Diese Fragen betreffen alle Kulturakteurinnen und -akteure in der Stadt Kassel, weil es um eine gemeinsame Haltung geht. Gleichwohl sind die *documenta*-nahen Einrichtungen (z. B. *documenta forum*, *Museum Fridericianum* oder *Stiftung 7.000 Eichen*) hierbei besonders gefordert, an der Umsetzung mitzuwirken.

---

64 In welcher Form der geschaffene Denk- und Handlungsraum dauerhaft aufrechterhalten werden kann – ob beispielsweise in Form von regelmäßigen Arbeitstreffen oder im Rahmen anderer Dialogformen – wird jeweils von Fall zu Fall zu prüfen sein. Mit der Wahl dieser Begrifflichkeit wird nochmals deutlich gemacht, dass die Kulturkonzeption als rollender Prozess zu verstehen ist.

65 Vgl. dazu ausführlich Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft 2018a: 36.

## 6.2.2 Ziele und Maßnahmenvorschläge

**Ziel: Die »documenta-Motivation« als Kasseler Errungenschaft und Beuys' Idee der »sozialen Plastik« zur Grundhaltung der Kasseler Kulturentwicklung machen**

*Maßnahme 1: Die »documenta-Motivation« und Beuys' Idee der »sozialen Plastik« in eine zeitgemäße, verständliche Sprache übersetzen und sichtbar machen*

Eine wesentliche Maßnahme sollte in der Kommunikationsleistung bestehen, den Geist der *documenta* und Beuys' Idee der »sozialen Plastik« in eine zeitgemäße, verständliche Sprache (für eine Nicht-Fachöffentlichkeit) zu übersetzen und für die Stadtgesellschaft sowie die Kulturschaffenden mit Leben und damit mit Bedeutung zu füllen. Als Wissensträger und Vermittler kommt dabei den *documenta*-nahen Einrichtungen eine besondere Verantwortung zu. Maßnahmen, wie die 2017 eingeweihten Schaufenster am Friedrichsplatz mit Informationen zu Beuys' Kunstprojekt »7000 Eichen – Stadtverwaltung statt Stadtverwaltung« oder die Spaziergänge »Parcours 7000 Eichen«, die von einer App unterstützt werden, sind beispielhafte Maßnahmen, die weiter forciert werden sollten.<sup>66</sup>

*Maßnahme 2: Eine dezernatsübergreifende Strategie für die künstlerisch-kreative Nutzung und Aufwertung des öffentlichen Raums entwickeln*

»Jeder Mensch ist ein Künstler.« Das in dieser Aussage propagierte Kunstverständnis von Beuys sieht im kreativen Handeln einer jeden Bürgerin und eines jeden Bürgers die Möglichkeit, auf die Entwicklung der Stadtgesellschaft einzuwirken und somit auch kulturelle Stadtentwicklung zu betreiben (vgl. dazu ausführlich Kap. 2). Dazu braucht es Freiräume und eine (Rück-)Eroberung des öffentlichen Raums. In Anbetracht der Tatsache, dass eine verstärkte künstlerisch-kreative Bespielung öffentlicher Plätze in Kassel wiederholt im Prozessverlauf als notwendig und richtig erachtet wurde (z. B. im Kontext der Öffnung von Kultureinrichtungen und dem Abbau von Besuchs- und Nutzungsbarrieren oder der Schaffung von Ermöglichsorten für die Freie Szene bei gleichzeitiger Aufwertung des öffentlichen Raums), empfiehlt sich die Erarbeitung einer entsprechenden Strategie. Zielführend ist hierbei eine dezernatsübergreifende Zusammenarbeit u. a. zwischen dem *Dezernat für Stadtentwicklung, Bauen und Umwelt* und dem *Dezernat für Kultur* bei der Stadt Kassel unter Berücksichtigung der »Charta für Baukultur«.<sup>67</sup>

---

66 Siehe <http://www.7000eichen.de/index.php?id=2> (letzter Zugriff: 12.05.2018).

67 Vgl. Magistrat der Stadt Kassel 2017.

*Maßnahme 3: Öffentliche Diskussionsräume im Stadtraum schaffen*

1972 steuerte Joseph Beuys mit seinem »Büro der Organisation für direkte Demokratie durch Volksabstimmung« eine »soziale Plastik« zur *documenta 5* bei, die in dem legendären »Boxkampf für direkte Demokratie« gegen den damaligen Kunststudenten Abraham David Christian endete. Für 100 Tage war das Büro für jedermann zugänglich und Diskussionsort für gesellschaftliche Gestaltungsaufgaben und mögliche Lösungsszenarien.<sup>68</sup> Solche teilhabeorientierten öffentlichen Diskussionsräume im Stadtraum wieder zu schaffen, sollte eine Maßnahme sein, um die angestrebte Grundhaltung Wirklichkeit werden zu lassen. Diese Diskussionsräume können in Kultureinrichtungen entstehen, sollten aber auch im Sinne der Barrierefreiheit und der Aufwertung des öffentlichen Raums (vgl. Maßnahme 3) an frei zugänglichen Plätzen eingerichtet werden und den Austausch zwischen Bürgerschaft und Kulturtreibenden sowie anderen Stadtakteurinnen und -akteuren fördern.<sup>69</sup>

*Maßnahme 4: Plattformen initiieren, die den Austausch mit nationalen und vor allem internationalen Kulturschaffenden fördern*

Eine Kulturentwicklung, die der »*documenta*-Motivation« folgt und nach zeitgemäßen, avantgardistischen Lösungen strebt, lebt vom Blick über den eigenen Tellerrand. Der Austausch mit nationalen und vor allem internationalen Kulturschaffenden ist deshalb zu forcieren. Bislang gelingt das durch die *documenta* nur sehr eingeschränkt. So hat die Netzwerkanalyse beispielsweise deutlich gemacht, dass unter den Befragten lediglich 30 Prozent internationale Kooperationsbeziehungen pflegen und gleichzeitig der Wunsch nach einer entsprechenden Vernetzung deutlich höher liegt. Jene Befragungsteilnehmerinnen und -teilnehmer, die bereits international kooperieren, nannten als Kooperationstreiber vor allem persönliche Beziehungen sowie die Weiterempfehlung und den Kontakt über Künstlernetzwerke.<sup>70</sup> Deshalb wird empfohlen, eine regelmäßige Plattform zu initiieren, die außerhalb der *documenta* internationale Kulturschaffende nach Kassel einlädt und den Kasseler Kulturakteurinnen und -akteuren die Möglichkeit zum Austausch und

68 Siehe [https://www.documenta.de/de/retrospective/documenta\\_5#](https://www.documenta.de/de/retrospective/documenta_5#) (letzter Zugriff: 12.05.2018).

69 Ein aktuelles Beispiel für ein teilhabeorientiertes Diskussionsformat im öffentlichen Raum ist der »Speaker's Corner« (in Anlehnung an das gleichnamige Format aus dem Londoner *Hyde Park*, das seit 1872 besteht), initiiert von der Stuttgarter Initiative *Unsere Zukunft* (siehe <http://www.unserezukunft.org/#page-top>, letzter Zugriff: 12.05.2018). In regelmäßigen Abständen kommen Interessierte auf dem Stuttgarter Marienplatz zusammen, hören kurze Impulsbeiträge bzw. tragen mit eigenen Impulsen bei und diskutieren Lösungsszenarien für konkrete Herausforderungen, die sich im Stadtraum stellen (siehe <https://www.stuttgarter-zeitung.de/inhalt.speaker-s-corner-in-s-sued-ein-mikrofon-fuer-die-weltrettung.ade9abe1-7554-44fc-a4f2-7b369ca3bea7.html>, letzter Zugriff: 12.05.2018). Ebenfalls im Kontext der *documenta* entstanden ist dagegen die Arbeit von Rasheed Araeen, der anlässlich der *documenta 14* in Athen auf dem Kotzia-Platz, einem ehemals pulsierenden Treffpunkt der hiesigen Stadtteilbevölkerung, mehrere Zelt pavillons als »Ort der Begegnung« errichtete, verbunden mit »einem gemeinsamen Mahl« und »begleitet von Reflexionen über mögliche Szenarien des sozialen Wandels« (<http://www.documenta14.de/de/venues/15317/kotzia-platz>, letzter Zugriff: 12.05.2018).

70 Vgl. Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft 2018g: 87, 98.

zur Anbahnung von Kooperationen bietet. In der Planung und Organisation solcher Veranstaltungen kann möglicherweise auf Kultureinrichtungen und -initiativen zurückgegriffen werden, die ebenfalls nach Ergebnissen der Netzwerkanalyse international bereits sehr gut vernetzt sind und über eine entsprechende Erfahrung verfügen (z. B. *Rotopol*, *Kasseler Dokumentarfilm- und Videofest*, *Kultursommer Nordhessen gGmbH*).<sup>71</sup> Gleichfalls können bestehende Städtepartnerschaften eine Plattform für eine solche Vernetzung darstellen und zum Beispiel die Kooperation mit Goethe-Instituten weltweit, die in zunehmendem Maße internationalen Austausch im Feld des Kulturmanagements und der Kulturentwicklung ermöglichen.

#### *Maßnahme 5: In Fortführung der Zukunftswerkstätten Think Tanks zu Zukunftsthemen initiieren*

Kulturentwicklung entlang der »documenta-Motivation« zu betreiben, bedeutet in letzter Konsequenz auch, über die Handlungsfelder dieser Kulturkonzeption und die hier definierten Zukunftswerkstätten hinaus, Zukunftsthemen zu antizipieren. Es empfiehlt sich, bei Bedarf Think Tanks (Denkfabriken/-labore) aus Expertinnen und Experten beziehungsweise Kulturakteurinnen und -akteuren zu bilden, die sich dem jeweiligen Thema verpflichtet fühlen und/oder Erfahrung und Wissen mitbringen. Die Kasseler Initiative *Transition Town Kassel*<sup>72</sup> und der *Kulturnetz Kassel e. V.* signalisierten im Rahmen des 3. Kulturworkshops bereits eine grundsätzliche Bereitschaft, als mögliche Anker und Plattformen für dieses Vorhaben zu fungieren.

#### *Maßnahme 6: Zukunftswerkstatt »Digitalisierung im Kulturbereich« einrichten und Strategien, Maßnahmen und Modellprojekte entwickeln*

Eine zentrale Herausforderung, die bereits jetzt nach einer weiteren Zukunftswerkstatt verlangt, ist das Thema »Digitalisierung im Kulturbereich«.<sup>73</sup> Im Prozessverlauf wurde wiederholt von verschiedenen Akteurinnen und Akteuren konstatiert, dass es bisher an einer diskursiven Verständigung zu Fragen, Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung unter Kasseler Kulturschaffenden mangelt, weil tiefergehende Erfahrungen und Wissen in diesem Bereich erst noch erworben und angeeignet werden müssen. Die Zukunftswerkstatt könnte sich der Leitfragen annehmen, was Digitalisierung in Zukunft konkret für die Kasseler Kulturlandschaft – für die Produktion, Vermittlung und Kommunikation von Kunst und Kultur und im Hinblick auf digital-analoge Schnittstellen – bedeuten soll und welche gemeinsamen digitalen Zukunftsprojekte auf den Weg gebracht werden sollen. Eine solche Diskussion sollte sich nicht in Ergebnissen erschöpfen, die

71 Vgl. ebd.: 90.

72 Die Initiative verfolgt im Rahmen des Projekts »University of the Trees« eine Kooperation mit Prof. Shelley Sacks, einer international tätigen Künstlerin, langjährigen Mitarbeiterin von Joseph Beuys und Leiterin des »Social Sculpture Research Unit« an der Universität Oxford. Damit könnte erneut eine Brücke geschlagen werden zu Beuys' Idee der »sozialen Plastik« (siehe <http://ttkassel.de/wp/tag/erdforum/>, <http://www.social-sculpture.org/>, letzter Zugriff: 12.05.2018).

73 Siehe hierzu aus Sicht der Stadtentwicklung Boorsma 2017.

darauf abzielen, in Digitalisierungsfragen aufzuholen oder nachzuarbeiten, sondern es gilt zukunftsgerichtete Impulse zu setzen. Beispielsweise wäre es denkbar, eine Kultureinrichtung für ein Pilotprojekt auszuwählen, im Rahmen dessen alle Ebenen der Digitalisierung erprobt und anschließend reflektiert werden.<sup>74</sup> Die Kasseler Kulturakteurinnen und -akteure könnten gemeinsam an diesem Projekt lernen. Zudem empfiehlt sich die Einrichtung einer Kompetenzstelle für Digitalisierung, zum Beispiel beim städtischen Kulturamt oder an anderer Stelle, die einerseits die Zukunftswerkstatt vorantreibt und andererseits dazu beiträgt, den Kasseler Diskurs über Digitalisierung im Kulturbereich zu qualifizieren.<sup>75</sup>

## 6.3 Zukunftswerkstatt 2: (Frei-)Räume – bedarfsgerechte Orte und Voraussetzungen für das kulturelle Schaffen in der Stadt

### 6.3.1 Worum es geht

Die Stadt Kassel hat im Zuge des Bewerbungsverfahrens um den Titel »Kulturhauptstadt Europas 2010« und unter anderem mit dem »Masterplan städtische Museen und Kultureinrichtungen Kassel« bereits wichtige Impulse für eine zukunftsgerichtete Kulturentwicklung gesetzt. Darüber hinaus besteht ein weiterer zentraler Handlungsbedarf nun darin, vor allem der gewachsenen Freien Szene ebenso wie der Kultur- und Kreativwirtschaft den Rücken zu stärken, indem nachhaltige Lösungen für die Raumesuche in Form von Produktions- und Veranstaltungsorten entwickelt werden. Nachdem in der Vergangenheit städtische Liegenschaften wiederholt verkauft sowie ehemalige Industrieanlagen nicht umfassend für kulturelle Zwecke genutzt werden konnten, hat sich Frustration angesammelt, mit dem Ergebnis, dass die Forderung nach einer mutigen Liegenschaftspolitik und die Schaffung von Ermöglichungsorten sowie Experimentierflächen im Prozessverlauf wiederholt und mit Nachdruck formuliert wurde. Konsens herrschte unter den Akteurinnen und Akteuren über die Erkenntnis, dass die Gesamtsumme der kleinteiligen Flächenbedarfe im kulturellen und kreativwirtschaftlichen Sektor Kassels auch große und übergeordnete Konzepte benötigt – und nicht ausschließlich entlang punktueller Bedarfe gesteuert werden kann. Neben diesem virulenten Bedarf nach physischen Räumen besteht weiterer Bedarf nach Freiräumen, der durch eine zeitgemäße Neuausrichtung der städtischen Kulturförderung – mit ihren Kri-

74 Beispielsweise könnte die *Stadtbibliothek Kassel* eine solche Rolle übernehmen, wenn eine langfristige Raumlösung gefunden beziehungsweise ein Neubau in Planung ist.

75 Folgende Modellprojekte, die aktuell zu Digitalisierungsfragen im Kulturbereich laufen, können als Anregung dienen: <http://smartplaces.eu/>, <http://www.museum4punkt0.de/>, <http://www.kultursphaere.sh/> (letzte Zugriffe: 17.05.2018). Darüber hinaus bieten verschiedene Kultureinrichtungen Orientierung, die als digitale Vorreiter gelten bzw. Good Practice-Beispiele entwickelt haben, z. B. <http://www.staedelmuseum.de/de/digitale-angebote>, <http://virtuelles-konzerthaus.de/> oder <https://www.speicherstadt-digital.de/> (letzte Zugriffe: 17.05.2018); vgl. außerdem die Schwerpunktausgabe der Kulturpolitischen Mitteilungen zum Thema »«Digitalisierung und Kulturpolitik (Kulturpolitische Gesellschaft 2018).

terien, Instrumenten und Verfahren und damit verbundenen Beratungs- und Kommunikationsleistungen – geschaffen werden soll.<sup>76</sup> Aufgrund dieses Bedarfs und weil bereits bekannt war, dass die städtische Kulturförderung nicht hinreichend transparent ist, wurde im Rahmen des Prozesses eine umfassende Bestandsaufnahme für die Jahre 2010 bis 2016 durchgeführt.<sup>77</sup> Dieser Kulturförderbericht hat unter anderem erstmals eine Systematik der städtischen Kulturförderung hervorgebracht (vgl. Tabelle 4).<sup>78</sup> Sie kann in der Umsetzungsphase zur zeitgemäßen Ausrichtung der städtischen Kulturförderung wichtige Orientierung bieten.

| Kultureinrichtungen in städtischer Trägerschaft oder mit städtischer Beteiligung   | Förderinstrumente   |
|--|---|
| <b>Kultureinrichtungen in städtischer Trägerschaft</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Stadtmuseum</i></li> <li>• <i>Naturkundemuseum</i></li> <li>• <i>Stadtarchiv Kassel</i></li> <li>• <i>Musikakademie der Stadt Kassel »Louis Spohr«</i></li> <li>• <i>Stadtbibliothek und Zweigstellen</i></li> <li>• <i>sieben Bürgerhäuser</i></li> <li>• <i>Kulturhaus Dock 4</i></li> <li>• <i>Palais Bellevue/Brüder Grimm-Museum (bis 2014)</i></li> <li>• <i>documenta archiv (bis 2015)</i></li> </ul> | <b>Förderung von Einrichtungen und Akteuren in nicht städtischer Trägerschaft</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Institutionelle Förderung</li> <li>• Projektförderung</li> </ul>   |
| Städtische Beteiligungsgesellschaften (in Rechtsform des privaten Rechts)/Finanzielle Beteiligungen an Institutionen Dritter <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>documenta und Museum Fridericianum gGmbH</i></li> <li>• <i>GRIMMWELT Kassel gGmbH</i></li> <li>• <i>Staatstheater Kassel</i></li> <li>• <i>Städtische Kunstsammlung</i></li> <li>• <i>Murhardsche Bibliothek/Sammlung</i></li> </ul>  | <b>Individuelle Künstlerinnen- und Künstlerförderung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kulturförderpreis der Stadt Kassel</li> <li>• Verein Kasseler Publikationen</li> </ul>  |
| Stiftungen (unter treuhänderischer und/oder organisatorisch-konzeptioneller Beteiligung der Stadt) <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Dr. Wolfgang Zippel-Stiftung</i></li> <li>• <i>Arnold-Bode-Stiftung</i></li> <li>• <i>Künstler-Nekropole-Stiftung</i></li> <li>• <i>Stiftung Brückner-Kühner</i></li> </ul>   | <b>Eigenständig durch das Kulturdezernat/Kulturamt durchgeführte Kulturförderaktivitäten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kasseler Museumsnacht</li> <li>• Preisverleihung »Kulturförderpreis der Stadt Kassel«</li> <li>• Preisverleihung »Kasseler Kunstpreis der Dr. Wolfgang Zippel-Stiftung«</li> <li>• Preisverleihung »Arnold-Bode-Preis der Arnold-Bode-Stiftung«</li> <li>• Marketing; Presse- und Öffentlichkeitsarbeit; Digitales; Publikationen</li> <li>• und weitere Förderaktivitäten</li> </ul> |
|  | <b>Indirekte bzw. immaterielle Kulturförderung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beratungstätigkeiten</li> </ul>   |

76 Vgl. zu Prinzipien öffentlicher Kulturförderung Braun 2013.

77 Vgl. dazu ausführlich Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft 2018f.

78 Die städtische Kulturförderung beläuft sich aktuell auf ca. 25 Mio. Euro pro Jahr (vgl. ebd.).

| Kultureinrichtungen in städtischer Trägerschaft oder mit städtischer Beteiligung | Förderinstrumente   |
|--|---|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Antrags- und Förderberatung</li> <li>• Initiierung von Dialog</li> <li>• Schaffung sozialer Rahmenbedingungen</li> <li>• u.v.m.</li> </ul> |

*Tabelle 4: Systematisierung der Kulturförderstruktur der Stadt Kassel (Quelle: Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft 2018f: 15)*

Es liegt nahe, die Steuerung der Umsetzungsphase im Bereich von Kulturpolitik und Kulturverwaltung zu verorten. Gleichzeitig ist es erklärtes Ziel dieser gemeinsam getragenen Kulturkonzeption, die Verantwortung für die Umsetzung auf verschiedenen Schultern zu verteilen und in diesem Sinne auch danach zu fragen, wie die Kulturschaffenden ermächtigt werden und in Eigenverantwortung zur Lösung der genannten Handlungsbedarfe beitragen können.

### 6.3.2 Ziele und Maßnahmenvorschläge

#### **Ziel 1: Eine städtische Gesamtkonzeption zur nachhaltigen Erschließung und Sicherung von Kultur- und Kreativräumen erarbeiten**

*Maßnahme 1: Kontinuierliche Schnittstelle zwischen den Dezernaten für Kultur sowie Stadtentwicklung, Bauen und Umwelt einrichten*

Die Suche, Erschließung und Nutzung von Kultur- und Kreativräumen stellt sich als besonders dringliche Herausforderung und Aufgabe dar, die eine dezernatsübergreifende Zusammenarbeit sowie die Unterstützung der Stadtspitze verlangen. Besonders gefordert sind dabei die *Dezernate für Kultur* sowie *Stadtentwicklung, Bauen und Umwelt*. Die im Folgenden beschriebenen Aufgaben an der Schnittstelle der genannten Dezernate und bei Bedarf unterstützt durch weitere (externe) Expertinnen und Experten, lassen deutlich erkennen, dass es um mittel- bis langfristige strukturelle Lösungen geht, die aufwendige Prüfverfahren und andere Prozesse mit sich bringen. Es bedarf daher einer klaren Zuständigkeit und einer Kontinuität in der Bearbeitung.

*Maßnahme 2: Erarbeitete Lösungsszenarien für den Raumbedarf prüfen und weiter konkretisieren*

Im Prozessverlauf wurden bereits verschiedene Lösungsszenarien entwickelt, um dem Raumbedarf mittel- bis langfristig begegnen zu können. Deutlich wird in der Anlage dieser Szenarien, dass es auf stadtweite Sicht mehrerer Lösungswege und mehrerer Träger (städtisch und nicht-städtisch) bedarf, die jeweils unterschiedliche Aufgaben und Verantwortung übernehmen, aber einer ineinandergreifenden Gesamtstrategie folgen. Die Vorschläge lauten im Einzelnen:

- Eine bedarfsorientierte stadtweite Raumvermittlung, initiiert von der Stadt Kassel und operativ geführt von zum Beispiel Kulturvereinen oder -initiativen, einzelnen Kreativen

und Kulturschaffenden, könnte sowohl Raumbedarfe als auch Raumangebote ermitteln und beispielsweise durch die Erstellung eines Katasters beziehungsweise einer Online-Datenbank sichtbar machen. Weitere Aufgaben könnten in der Vermittlung zur Verfügung stehender Räumlichkeiten sowie in der strategischen Erarbeitung eines mittel- bis langfristigen kulturellen Nutzungskonzepts für die zur Verfügung stehenden Räumlichkeiten liegen.<sup>79</sup>

- Das *Kulturhaus Dock 4* sollte als städtischer Raum für die Freie Szene aufgewertet werden. Konkret geht damit die Empfehlung einher, die Produktions- und Spielstätte zeitgemäß auszustatten. Zudem besteht der Wunsch, das Raumangebot auch in den *documenta*-Jahren aufrechtzuerhalten, denn in den letzten Jahren spitzte sich die Lage für Vertreterinnen und Vertreter der Freien Szene regelmäßig zu, wenn Räume an das jeweilige *documenta*-Team abgegeben werden mussten.
- Mittels der Entwicklung einer »Third Space«-Strategie könnten weitere Raumpotenziale aktiviert und Raumkooperationen angeregt werden.<sup>80</sup> Zum einen wäre dabei zu überlegen, wie sich beispielsweise regionale Unternehmen (»Raumsponsoring«), Kaufhäuser, Schulen und andere Bildungseinrichtungen, ehemalige Flüchtlingsheime und Gemeinschaftsgärten als (temporäre) Raumpartner für eine kulturelle Nutzung gewinnen ließen, die als offene Orte möglichst viele Nutzerinnen und Nutzer ansprechen.<sup>81</sup> Zum anderen ließe sich dieser Gedanke in die entgegengesetzte Richtung denken und die Frage aufrufen, wie bestehende Kulturräume (z. B. in Kultureinrichtungen) für alternative Bedarfe und Angebote geöffnet werden könnten.<sup>82</sup>

79 Als mögliches Organisationsmodell und Good Practice-Beispiel könnte die Leerstandsagentur *Radar – Kreativräume für Frankfurt* geprüft werden, die von einer freien Initiative geführt, jedoch von der Stadt Frankfurt am Main finanziell getragen wird und ein Gemeinschaftsprojekt darstellt von Stadtplanungsamt, Kulturamt und Wirtschaftsförderung. Die operative Vermittlung von Räumen obliegt hier einem kulturaffinen Experten, der zwischen Eigentümerinnen und Eigentümern sowie Kulturakteurinnen und -akteuren vermittelt. Zusätzlich werden durch die Stadt Frankfurt finanzielle investive Anreize einmalig bei Abschluss eines Mietvertrages gegeben, was die Bindung zwischen Vermieter und Mieter nachhaltig festigt (siehe <http://www.radar-frankfurt.de>, letzter Zugriff: 15.05.2018).

80 »Third Space« meint im übertragenen Sinne einen Raum, der durch das Zusammentreffen scheinbar unterschiedlicher Akteurinnen und Akteure (neu) entsteht, die für gewöhnlich mit unterschiedlichen Zielen und Handlungslogiken sowie räumlich getrennt voneinander agieren. Im Aufeinandertreffen entsteht ein so genannter »Dritter Ort«, an dem Denkmuster, Handlungslogiken und Gewohnheiten aufgebrochen werden können. Damit beschreibt das »Third Space«-Konzept auch die Nutzung von Räumlichkeiten für andere Zwecke, als jene, die ihnen ursprünglich zugeschrieben wurden. Siehe hierzu z. B. die Veranstaltungssonntage der *Amerika-Gedenkbibliothek* in Berlin (<https://www.zlb.de/veranstaltungen/agbsonntagsoffen.html>, letzter Zugriff: 16.05.2018) und das unten stehende Beispiel des *Badischen Staatstheaters*.

81 Siehe hierzu auch weiterführend Foucaults Konzept der Heterotopie aus dem Jahr 1967 (vgl. Foucault 1984 und auch Wolfram 2017b).

82 Das *Badische Staatstheater* in Karlsruhe hat beispielsweise für Karlsruher Studierende, denen es an entsprechenden Raumangeboten fehlt, im Foyer Lern- und Begegnungsräume eingerichtet inkl. WLAN und Kaffeebar (siehe [http://www.staatstheater.karlsruhe.de/karten/angebote\\_studierende/](http://www.staatstheater.karlsruhe.de/karten/angebote_studierende/), letzter Zugriff: 15.05.2018).

- Alternativ zu geschlossenen Räumen wird in der Bespielung öffentlicher Plätze, Straßen, Unterführungen, Park- und Gartenanlagen und anderen Orten die Möglichkeit gesehen, weitere Raumpotenziale zu aktivieren, gepaart mit einer Aufwertung des öffentlichen Raums und dem Abbau möglicher Eintrittsbarrieren, die tendenziell im Falle von gebauten Kultureinrichtungen eher zum Tragen kommen. In diesem Zusammenhang wäre zu prüfen, wie in der Überarbeitung der Kasseler Förderpolitik entsprechende Anreize gesetzt (z. B. in Form eines regelmäßigen Wettbewerbs, im Rahmen dessen besonders innovative und modellhafte Konzepte prämiert werden) und Hürden hinsichtlich städtischer Auflagen und Genehmigungsverfahren möglichst abgebaut werden könnten.
- Eine zu gründende Stadtentwicklungsgesellschaft als Strukturmodell für großflächige Zusammenhänge könnte im Auftrag der Stadt operative Stadt- und Liegenschaftsentwicklungen und die Bewirtschaftung entsprechender Flächen übernehmen.<sup>83</sup>

## **Ziel 2: Ein transparentes und zeitgemäßes Kulturförderverfahren auf den Weg bringen**

### *Maßnahme 1: Eine Arbeitsgruppe zur Entwicklung einer »zeitgemäßen Kulturförderung« einrichten*

Im Zuge des Prozesses wurden bereits verschiedene Maßnahmen definiert, die zu einer zeitgemäßen Neuausrichtung der städtischen Kulturförderung beitragen könnten. Um diese Maßnahmen weiterentwickeln und gegebenenfalls in modifizierter Form umsetzen zu können, empfiehlt sich die Einrichtung einer Arbeitsgruppe, die diese Aufgabe kontinuierlich und mit Nachdruck verfolgt. Neben Vertreterinnen und Vertretern aus Politik und Verwaltung sollten dieser Arbeitsgruppe auch Kasseler Kulturschaffende angehören, die damit nochmals ihre Erfahrungen und Bedarfe einbringen könnten (vgl. dazu auch Ziel 3, Maßnahme 1: Gründung eines »Kulturbeirates« prüfen). Ebenso könnte es ratsam sein, punktuell externe Expertinnen und Experten einzubinden, etwa in Form von Vertreterinnen und Vertretern aus Kommunen, die bereits eine Neuausrichtung der städtischen Kulturförderung durchlaufen haben.<sup>84</sup>

---

83 *Die Karlsruher Fächer GmbH (KFG) und die Karlsruher Fächer GmbH & Co. Stadtentwicklungs-KG (KFE) sind zwei eigenständige Tochtergesellschaften der Stadt Karlsruhe, die im Interesse der Kommune operative Stadt- und Liegenschaftsentwicklungen sowie auch die Bewirtschaftung von Gewerbeimmobilien (u. a. Vermietung an Kreativwirtschaft) übernehmen. In ihrem Verantwortungsbereich liegt zum Beispiel die Konversion des ehemaligen Schlachthof-Areals in ein dauerhaftes Zentrum für Kreativunternehmen und Kulturschaffende (siehe <http://karlsruherfaecher.de/>, letzter Zugriff: 15.05.2018).*

84 Dazu zählen aktuell beispielsweise die Städte Düsseldorf, Jena, Köln und Mannheim (vgl. dazu die folgenden Fußnoten).

*Maßnahme 2: Kriterien, Instrumente und Verfahren der städtischen Kulturförderung neu aushandeln und angesichts gesellschaftlicher und städtischer Herausforderungen zeitgemäß diversifizieren*

Konkrete Lösungsvorschläge und damit verbundene Arbeitsaufträge an die Arbeitsgruppe sind zum jetzigen Zeitpunkt:

- Mittelvergabe grundsätzlich überdenken und bei Bedarf den Mut aufbringen, Fördergewohnheiten aufzubrechen
- Mehr Planungssicherheit gewährleisten, indem zum Beispiel Möglichkeit für eine zwei- bis dreijährige Konzeptions-/Innovationsförderung eingerichtet wird
- Eine Themen-/Schwerpunktförderung auflegen, die anlassbezogen (z. B. im Hinblick auf Jubiläen oder andere Feierlichkeiten) begründet werden kann oder sich direkt aus den formulierten Aufgaben und Herausforderungen speist, die dieser Kulturkonzeption zugrunde liegen (z. B. Stadtteilkulturarbeit bzw. Öffnung der Kultureinrichtungen in die Stadtteile hinein intensivieren, Kultur im öffentlichen Raum ermöglichen, Kulturelle Bildung nachhaltig, d. h. ohne Gefahr zur »Projektitis« fördern; vgl. dazu ausführlich die einzelnen Ziele und Maßnahmen der Zukunftswerkstätten)
- Einen kurzfristig abrufbaren und möglichst barrierefreien (d. h. mit wenig Aufwand zugänglichen) Fördertopf einrichten, um etwa Material- oder Reisekosten zu finanzieren
- In Zusammenarbeit mit Schulen, der *Kunsthochschule Kassel* und der *Universität Kassel* (nicht-)monetäre Möglichkeiten der Nachwuchsförderung entwickeln, um den Nachwuchs aus den eigenen Reihen zu fördern und einer Abwanderung des künstlerisch-kreativen Potenzials entgegenzuwirken (z. B. durch Ausschreibung von Stipendien)
- Einführung einer gesamtstädtischen Tourismusabgabe auf private Hotelübernachtungen und die Einrichtung eines Topfes – aus einem Teil der entsprechenden Einnahmen – zur Komplementärförderung von Kulturprojekten (zur Erhöhung der Fähigkeit und des Anreizes zur Akquise weiterer Drittmittel) prüfen
- Möglichkeit zur Intensivierung der Förderung von Film und Literatur im Sinne eines ausgewogenen Fördertableaus überprüfen
- Externe Expertinnen und Experten zum Beispiel in Form einer Jury in die Mittelvergabe miteinbeziehen und entsprechende Formate einführen
- Portfolio der nicht-monetären Förderinstrumente überdenken und gegebenenfalls erweitern (z. B. Bereitstellung eines Technikpools, Weiterbildungsangebote für Kulturschaffende etwa im Bereich Marketing oder Fördermittelakquise, Koordinierung und Durchführung von Maßnahmen des internationalen Kulturaustausches auf Basis der für die Kommune relevanten Programme der Mittlerorganisationen des Bundes)<sup>85</sup>

---

85 Die Stadt Regensburg hat 2015 mit dem *DEGGINGER* ein Zentrum für Kulturschaffende und Kreative in der Innenstadt geschaffen. Um Raum für neue Ideen zu geben bzw. zu stimulieren, stellt das Kulturamt der Stadt

### Maßnahme 3: Die (städtische) Anlauf- und Beratungsstelle für Kulturförderung zeitgemäß weiterentwickeln

Damit verbunden ist die Aufgabe, ein geeignetes Organisationsmodell zu finden, das heißt zu klären, ob eine solche Schnittstelle innerhalb oder außerhalb der städtischen Verwaltung angesiedelt sein soll.<sup>86</sup> Diese Prüfung sollte auch in Anbetracht der gewünschten Funktionen und damit verbundenen erforderlichen Kompetenzen erfolgen:

- Informationen zum Thema städtische Kulturförderung (d. h. Ziele, Kriterien, Instrumente und Verfahren) verständlich aufbereiten (z. B. »Erklärvideos«, »Leichte Sprache«, mehrsprachig)<sup>87</sup>
- Diese Informationen auf der städtischen Webseite zugänglich machen und – unter Berücksichtigung der Kommunikationskanäle verschiedener Zielgruppen (z. B. Social Media, Kulturvereine der verschiedenen Communities, Ortsbeiräte und Stadtteilzentren als Multiplikatoren) – entsprechend streuen
- Regelmäßige Beratungsdienstleistungen rund um das Thema städtische Kulturförderung (Wer? Was? Wie?) ausbauen
- Darüber hinaus Expertise und Möglichkeit auf Unterstützung bei der Suche geeigneter Fördermöglichkeiten von Land, Bund und EU installieren
- Aufsuchende Kulturförderung prüfen, mit dem Ziel, proaktiv nach neuen bzw. noch nicht sichtbaren Akteurinnen und Akteuren zu suchen, um diese bei Bedarf zu unterstützen
- Struktur der Kulturförderung durch einen regelmäßigen und verständlichen Kulturförderbericht offen legen<sup>88</sup>

---

Regensburg ein Kontingent von Veranstaltungsnutzungen des *DEGGINGER* für Kulturakteurinnen und -akteure zu Verfügung (u. a. inkl. Veranstaltungstechnik und -personal) (siehe <https://www.regensburg.de/fm/121/kulturkontingent-degginger-09022018.pdf>, letzter Zugriff: 15.05.2018). In modifizierter Form könnte diese Art von nicht-monetärer Förderung auch in Kassel greifen, vorausgesetzt, die räumlichen Möglichkeiten werden geschaffen.

86 Die Stadt Jena hat im Zuge ihrer Überarbeitung der städtischen Kulturförderung beispielsweise eine entsprechendes Beratungs- und Informationszentrum für Kulturvereine und kulturelle Initiativen bei der Bürgerstiftung der Stadt eingerichtet und finanziert dieses Angebot. Das Leistungsspektrum umfasst darüber hinaus Beratungen zu Fragen des Vereinsrecht, Unterstützung bei der Raumsuche sowie das Angebot von Weiterbildungen (siehe <http://www.kulturberatunginjena.de/>, letzter Zugriff: 15.05.2018).

87 Die Stadt Köln hat in Konsequenz ihrer Kulturentwicklungsplanung »Förderziele«, »Qualitätskriterien« und »Formale Kriterien« gut einsehbar auf der Startseite zum Thema Kulturförderung klar benannt (siehe <http://www.stadt-koeln.de/leben-in-koeln/kultur/kulturfoerderung/unsere-ziele-und-kriterien>, letzter Zugriff: 15.05.2018).

88 Beispielhaft für ein verständliches, gestalterisch gut aufbereitetes und regelmäßiges Berichtswesen sind die Förderberichte der Stadt Mannheim (siehe <https://www.mannheim.de/de/stadt-gestalten/verwaltung/aemter-fachbereiche-eigenbetriebe/kulturamt/kulturbericht>, letzter Zugriff: 15.05.2018).

### Ziel 3: Eigenverantwortung, Sprechfähigkeit und Selbstorganisation der Kreativen und Kulturschaffenden stärken

#### *Maßnahme 1: Gründung eines »Kulturbeirates« prüfen*

Im Prozessverlauf wurde wiederholt Bedarf angemeldet, regelmäßige Formen des Austauschs miteinander zu finden und gemeinsam gegenüber Politik und Verwaltung sprechfähig zu werden. Im Sinne einer Interessensvertretung, aber auch im Bewusstsein um eine gemeinsam zu verantwortende Umsetzung der Kulturkonzeption empfiehlt sich die Gründung eines »Kulturbeirates« aus dem Kreis freier Kulturakteurinnen und -akteure sowie öffentlicher Kultureinrichtungen. Als erforderlich wird dafür zunächst die Gründung einer Arbeitsgruppe erachtet, die wesentliche Fragen klärt, mögliche Umsetzungsszenarien entwickelt (z. B. hinsichtlich Aufgaben, Anbindung des Beirates, Formalisierung, Verfahrensregeln, Besetzungsfragen/-verfahren, Geschäftsordnung, Finanzierung, Kommunikationsarbeit und Ähnliches) und dabei auch bereits bestehende Netzwerke in den Blick nimmt (z. B. *KulturNetz Kassel e. V.* und *Runder Tisch Kasseler Kulturgesellschaften*).<sup>89</sup>

#### *Maßnahme 2: Produktions- und Aufführungsräume als Ressource teilen*

Nach dem Modell »Couchsurfing« könnten Kulturschaffende eigenverantwortlich und selbstorganisiert kooperative Räume schaffen, indem sie sich bereit erklären, vorhandene Ressourcen zu teilen. Eine Möglichkeit zum Austausch über Raumgesuche und Raumangebote könnte beispielhaft über die angestrebte Kommunikationsplattform erfolgen (vgl. Kap. 6.6, Ziel 1). Eine erweiterte und im Detail noch zu prüfende Form der Raumkooperation wäre der gemeinsame Ankauf einer Kulturimmobilie durch einen Kreis von potenziellen Nutzerinnen und Nutzern, die sich zum Beispiel in Form einer Genossenschaft organisieren.

#### *Maßnahme 3: Einrichtung einer Unternehmensplattform für Innovationsförderung im Kunst- und Kulturbereich prüfen*

Unternehmen als Förderer und Partner zu gewinnen, setzt Austausch und Dialog voraus. Im Prozess ist deshalb die Idee entstanden, eine Unternehmensplattform einzurichten, die diesen Zweck verfolgt und darüber hinaus eine Innovationsförderung im Kunst- und Kulturbereich zum Ziel hat und in diesem Sinne auch Ausdruck der »documenta-Motivation« (vgl. dazu Kap. 4 und 6.2) sein könnte. Das Resultat könnten beispielsweise Residenzprogramme und künstlerische Interventionen in Kasseler Unternehmen sein, die einerseits Raumpotenziale freisetzen und gleichzeitig einen Beitrag zu mehr Teilhabe und Partizipation darstellen könnten.<sup>90</sup>

89 Vgl. zu möglichen Optionen und Beispielen aus anderen Kommunen Föhl/Künzel 2014; siehe auch das aktuelle Beispiel des neu gegründeten »Rates der Künste« in Düsseldorf (siehe <https://rat-der-kuenste.de/>, letzter Zugriff: 15.05.2018).

90 Das *Nordkolleg Rendsburg* hat mit dem Projekt »Unternehmen! Kulturwirtschaft« beispielsweise gezielt künstlerische Interventionen in Unternehmen angeregt (siehe <http://www.nordkolleg.de/fachbereiche/kulturwirtschaft/kuenstlerische-interventionen/>, letzter Zugriff: 15.05.2018).

#### *Maßnahme 4: Weiterbildungsangebote bedarfsgerecht entwickeln und anbieten*

Die Idee, Weiterbildungsangebote entlang des Bedarfs von Kulturschaffenden und darunter vor allem jener Akteurinnen und Akteure zu schaffen, die über begrenzte Ressourcen in Form von Zeit, Geld und Personal oder aber auch Raum verfügen, stellt eine weitere Möglichkeit dar, Eigenverantwortung und Selbstorganisation zu fördern. Als möglicher Ankerpunkt beziehungsweise Kooperationspartner eines solchen Angebots wurde das »Kulturcoaching« des RKW Hessen im Prozess genannt. Themen von Workshops könnten beispielsweise sein: »Marketing mit kleinem Budget« oder »Erfolgreiche Drittmittelakquise«.

## **6.4 Zukunftswerkstatt 3: Kulturelle Stadtteilentwicklung und Teilhabe – dezentrale Konzepte, Akteure und Tandemprojekte**

### **6.4.1 Worum es geht**

Die Kasseler Kultureinrichtungen haben sich bereits auf den Weg gemacht und in den zurückliegenden Jahren einen Fokus auf die Entwicklung von Strategien und Maßnahmen gelegt, die Teilhabe fördern sollen. Die Vielzahl an Aktivitäten und Angeboten im Bereich der Kulturellen Bildung belegen diese Entwicklung eindrucklich. Gleichwohl stellen die Akteurinnen und Akteure fest, dass es Stadtteile gibt, die mit den bisherigen Bemühungen nicht hinreichend erreicht werden. Es handelt sich dabei vor allem um Stadtteile, in denen ein soziales Ungleichgewicht vorherrscht, gemessen am wirtschaftlichen Aufschwung, der sich in Kassel in den 2010er Jahren vollzogen hat (vgl. dazu ausführlich Kap. 2 und 3). In der Ursachenanalyse wurden zum einen strukturelle Rahmenbedingungen deutlich, die sich in einer räumlichen Dominanz der großen Kasseler Kultureinrichtungen in der Innenstadt manifestieren. Zum anderen wurde die konzeptionelle Aufgabe formuliert, Angebote weniger *für*, sondern mehr *mit* den betreffenden Bevölkerungsgruppen zu entwickeln und das Kulturangebot über dezentrale Formate in die Stadtteile hinein zu öffnen – im Bewusstsein um die Verantwortung, einen kulturellen und sozialen Beitrag zur Stadtentwicklung zu leisten. Dafür braucht es Partnerinnen und Partner in den Stadtteilen und Kooperationen, etwa mit Kindertagesstätten und Kindergärten, Schulen, Stadtteil(kultur)zentren, Seniorentreffs, Einrichtungen für Menschen mit Behinderungen und internationalen Kulturvereinen. Gleichzeitig gilt es, die Stadtteile mit ihrem Bedarf und ihren Potenzialen sichtbar zu machen, in den Stadtteilen Formate (weiter) zu entwickeln, die auf Teilhabe abzielen und die Grenzen zwischen den Stadtteilen zu überwinden, beispielsweise durch die Entwicklung gemeinsamer Tandemprojekte.

## 6.4.2 Ziele und Maßnahmenvorschläge

### Ziel 1: Zu einer besseren Sichtbarkeit der Stadtteile innerhalb der Stadt beitragen<sup>91</sup>

#### *Maßnahme 1: Stadtteilkulturarbeit kulturpolitisch aufwerten*

Eine Verbesserung der Sichtbarkeit wird bedingt sein durch ein kulturpolitisches Bekenntnis, die Stadtteilkulturarbeit aufzuwerten, indem beispielsweise die Rahmenbedingungen für eine Förderung verbessert und, entsprechend der im Folgenden vorgeschlagenen Maßnahmen, Förderkriterien formuliert werden (vgl. dazu auch Kap. 6.3, Ziel 2, Maßnahme 2, Kulturförderung angesichts gesellschaftlicher und städtischer Herausforderungen zeitgemäß diversifizieren).<sup>92</sup> In diesem Zusammenhang sollte auch der bereits angestoßene Dialog zwischen den Stadtteilen beziehungsweise ihren Akteursgruppen und der Kulturpolitik sowie der Kulturverwaltung verstetigt werden.

#### *Maßnahme 2: Stadtteile stellen sich in Steckbriefen vor*

Um die Sichtbarkeit der Stadtteile zu verbessern und gleichermaßen den Austausch mit anderen Stadtteilen und möglichen Kooperationspartnerinnen und -partnern anzubahnen, empfiehlt sich eine Kurzvorstellung in Form von Stadtteil-Steckbriefen, in denen explizit Besonderheiten und Stärken, vor allem aber Ressourcen und Bedarfe benannt werden (z. B. Welche Akteurinnen und Akteure der Stadtteil(kultur)arbeit gibt es? Welche Produktions- und Veranstaltungsräumlichkeiten stehen zur Verfügung? Welche Modellprojekte bzw. welche Projektvorhaben bestehen? Welche Kooperationsbedarfe resultieren daraus bzw. existieren?). Diese Stadtteil-Steckbriefe sollten bei der weiteren Planung und Umsetzung eines Kulturportals (vgl. Kap. 6.6, Ziel 2, Maßnahme 2, Funktionen des Portals) mitbedacht werden.

#### *Maßnahme 3: Formatidee »Stadtteil des Monats« weiterentwickeln*

Anlässlich des 1.100. Stadtjubiläums gab es in Kassel bereits ein Format, das den 23 Stadtteilen die Möglichkeit bot, für die Dauer von zwei Wochen über ein Kulturprogramm in den Fokus der städtischen Aufmerksamkeit zu rücken. Im Prozessverlauf wurde der Wunsch formuliert, dieses

91 Die Formulierung dieser Zielsetzung wird auch gestützt von den Ergebnissen aus den Stadtteilgesprächen, die im Rahmen des Formats »Kulturhauptstadt on the Road« stattgefunden haben. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus den Stadtteilen zeigten sich demnach weitestgehend zufrieden mit dem Kulturangebot in ihren Stadtteilen, wünschten sich jedoch eine bessere Sichtbarkeit dieser Angebote über die Grenzen des eigenen Stadtteils hinaus.

92 Als Beispiel für die konkrete Ausgestaltung einer Stadtteilkulturförderung kann die Hansestadt Hamburg dienen, die seit 1978 Stadtteilkultur durch die Bezirksämter im Rahmen des geltenden Zuwendungsrechts fördert. Gefördert werden neben Stadtteilkulturzentren und Geschichtswerkstätten explizit auch Projekte der Stadtteilkulturarbeit. Antragstellerinnen und -steller können Vereine und Initiativen, aber auch Einzelpersonen und institutionell geförderte Einrichtungen sein (siehe <http://www.hamburg.de/bkm/service/180538/globalrichtlinie-stadtteilkultur/>, letzter Zugriff: 16.05.2018).

Format wiederaufleben zu lassen beziehungsweise weiterzuentwickeln zu einem Format »Stadtteil des Monats«. <sup>93</sup>

#### *Maßnahme 4: In den Stadtteilen werden gemeinsam mit Künstlerinnen und Künstlern Stadtteilprofile entwickelt*

Sichtbarkeit zu erzeugen, bedeutet auch, in einen Diskurs über die kulturellen Identitäten der verschiedenen Stadtteile einzutreten und den Fragen Raum zu geben, was einen Stadtteil ausmacht, welche Entwicklungen und Herausforderungen ihn geprägt haben und prägen und welchen Einfluss er wiederum auf das Werden der Stadt Kassel genommen hat und nimmt. Künstlerisch-kreative Ausdrucksweisen stellen eine Möglichkeit dar, diese Fragen zu beantworten. So ist im Prozess die Idee entstanden, gemeinsam mit Künstlerinnen und Künstlern Stadtteilprofile zu erarbeiten, die in künstlerischen Formen ihren Ausdruck im Stadtraum finden sollen. Als besonders geeigneter Ansatz wurde dabei das Selbstverständnis der »Neuen Auftraggeber« erachtet, weil er Teilhabe und Partizipation zur Voraussetzung hat. <sup>94</sup> Zu prüfen wäre in diesem Zusammenhang auch, ob im Rahmen dieses Vorhabens Erdgeschosszonen in den Stadtteilen (z. B. im Quartier Pferdemarkt) als Flächen genutzt werden könnten, um diese künstlerisch-kreativ zu bespielen.

### **Ziel 2: Kultureinrichtungen öffnen sich in die Stadtteile hinein**

#### *Maßnahme 1: Kultureinrichtungen (v. a. »Ankereinrichtungen«) übernehmen Patenschaften für Stadtteile*

Eine Öffnung der großen, überwiegend innerstädtischen Kultureinrichtungen in die Stadtteile hinein wird als zentral erachtet, um die Teilhabe von Bürgerinnen und Bürgern vor allem in den tendenziell benachteiligten Stadtteilen zu fördern. Dabei könnten vor allem so genannte »Ankereinrichtungen« <sup>95</sup> mit Pilotprojekten vorangehen und mit der Übernahme von »Stadtteilpatenschaften« einerseits ein klares Bekenntnis zur Öffnung in die Stadtteile hinein setzen und gleichzeitig –

93 In der Konzeption könnte das Beispiel der »Local Heroes«-Wochen im Rahmen der »Kulturhauptstadt Europas Ruhr.2010« als Orientierung dienen. Im Kulturhauptstadt-Jahr stand jeweils für die Dauer von einer Woche eine der insgesamt 53 Städte der Metropolregion Ruhr im Fokus und trug mit eigens dafür konzipierten Kulturangeboten zum Gesamtprogramm bei (siehe <http://archiv.ruhr2010.de/local-heroes>, letzter Zugriff: 16.05.2018). Ein ähnliches Format wurde auch anlässlich der »Kulturhauptstadt Europas Linz.09« aufgelegt (siehe [https://www.linz.at/presse/2008/200811\\_42155.asp](https://www.linz.at/presse/2008/200811_42155.asp), letzter Zugriff: 28.05.2018).

94 Bürgerinnen und Bürger werden zu Auftraggeberinnen und Auftraggebern zeitgenössischer Kunst und gestalten damit selbstorganisiert und gemeinsam mit Künstlerinnen und Künstlern ihr unmittelbares Umfeld. Jede und jeder kann zur Auftraggeberin oder zum Auftraggeber werden, so im Kern die Idee der in den 1990er Jahren in Frankreich gegründeten Initiative (»Les Nouveaux commanditaires«). In Deutschland wird der Ansatz (hier unter der Bezeichnung »Neue Auftraggeber«) gegenwärtig vor allem in ländlichen und strukturschwachen Regionen erprobt, u. a. mit Unterstützung der *Kulturstiftung des Bundes* (siehe <https://neueauftraggeber.de/>, letzter Zugriff: 16.05.2018).

95 Als »Ankereinrichtungen« werden im aktuellen kulturpolitischen Diskurs überwiegend öffentliche Kultureinrichtungen verstanden, die oftmals einen Großteil der strukturellen Kulturförderung binden. Gegenüber struk-

durch die Fokussierung auf jeweils einen Stadtteil – klare Schwerpunkte definieren und Ressourcen bündeln. In einem nächsten Schritt wäre zu klären, welche dieser »Ankereinrichtungen« unter welchen Rahmenbedingungen aktiviert beziehungsweise ermächtigt werden können, eine solche Patenschaft zu übernehmen. Gemeinsam mit zentralen Akteurinnen und Akteuren (z. B. Ortsbeiräte, Stadtteil(kultur)zentren und Bildungseinrichtungen) ließe sich in Folge eine konzeptionelle Ausgestaltung der Patenschaft vornehmen.<sup>96</sup>

### *Maßnahme 2: Dezentrale Formate in und mit den Stadtteilen entwickeln*

Bestandteil einer Stadtteilpatenschaft oder eines anderen Engagements in den Stadtteilen sollte die Entwicklung von dezentralen Formaten sein, die das jeweilige Kulturangebot in die Stadtteile bringen. Neben einmaligen Angeboten und Programmreihen kann mittel- bis langfristig auch die Errichtung von Zweigstellen in Erwägung gezogen werden. Um eine Anbindung an die Lebenswirklichkeit (»Was geht mich das an?«) der Stadtteilbewohnerinnen und -bewohner zu erreichen, wird es neben einer räumlichen auch einer Verschiebung hin zu einer gemeinsamen Entwicklung von Programmen und Formaten bedürfen.<sup>97</sup>

### *Maßnahme 3: »Türöffner«-Angebote in den Kultureinrichtungen initiieren, die bewusst nicht auf das eigentliche Kulturangebot abzielen*

Die räumliche Öffnung in die Stadtteile hinein stellt eine wichtige beziehungs- und vertrauensbildende Maßnahme dar. Eine weitere Möglichkeit verlangt nicht nach dezentralen Angeboten, dafür aber danach, das eigentliche Kulturangebot, den Kernnutzen aus Sicht der jeweiligen Kultureinrichtung, zunächst außen vor zu lassen. Stattdessen öffnen sich die Kultureinrichtungen für

---

turschwachen Kulturakteurinnen und -akteuren und im Umgang mit gesamtgesellschaftlichen bzw. städtischen Herausforderungen kommt diesen Einrichtungen heutzutage eine Mitverantwortung zu (vgl. Föhl/Wolf-ram 2016: 384). Als konkretes Engagement einer Kasseler »Ankereinrichtung« kann beispielsweise die Zusammenarbeit des *Staatstheaters Kassel* mit freien (regionalen) Akteurinnen und Akteuren im Rahmen des *Europäischen Theaterfestivals Kassels »Über alle Berge«* beispielhaft genannt werden (siehe <http://www.ueberalleberge-kassel.de/index.html>, letzter Zugriff: 19.06.2018).

96 Das *Kindermuseum Hamburg* beispielsweise engagiert sich aufgrund seiner Lage besonders für die Belange des Stadtteils Osdorfer Born und »beteiligt sich an allen gemeinsamen Aktivitäten wie das traditionelle Kinderfest im Sommer, das Frauenfest im Frühjahr, den Erntedankumzug im Herbst, den Laternenumzug und die Lesetage«. Darüber hinaus werden verschiedene Programmformate und Festivitäten im Haus gemeinsam mit den fünf Kitas vor Ort geplant und organisiert (siehe <http://www.kindermuseum-hamburg.de/stadtteil/stadtteil-aktivitaeten/>, letzter Zugriff: 16.05.2018).

Aus Nürnberg ist außerdem ein Stadtteilpatenschaftsprogramm bekannt, das sich vor allem aus dem Engagement von Unternehmen und Stiftungen speist, aber in der Motivation und Struktur ebenfalls beispielgebend sein kann für das in Kassel geschilderte Anliegen (siehe <http://www.stadtteilforum.org/ueber-uns/stadtteil-patenschaft.html>, letzter Zugriff: 16.05.2018).

97 Auf Initiative des *Jüdischen Museums Frankfurt* und des *Pädagogischen Zentrums Frankfurt* stellten beispielsweise Frankfurter Schülerinnen und Schüler im Rahmen des Projekts »Anti-Anti – museum goes school« ihre Stadtteile in Form von selbstgedrehten Handyfilme vor, die zu einem Film zusammengeschnitten und prämiert wurden (siehe <https://www.juedischesmuseum.de/antianti.html>, <https://www.youtube.com/watch?v=W6lmJWFNhVo>, letzter Zugriff: 16.05.2018).

zentrale Bedarfe verschiedener Zielgruppen, die anderorts vielleicht noch nicht hinreichend befriedigt werden – zum Beispiel mit dem Angebot eines Repair Cafés, Sprachkursen oder von Räumlichkeiten für die Treffen von Vereinen und anderen Initiativen (vgl. dazu auch Kap. 6.3, Ziel 1, Maßnahme 2, »Third Space«-Strategie entwickeln).

### **Ziel 3: Austausch zwischen den Stadtteilen durch gemeinsame Kulturprojekte fördern**

#### *Maßnahme 1: Möglichkeiten zur Vernetzung der Stadtteilstefte ausloten*

In Kassel gibt es zahlreiche Stadtteilstefte. Um den Austausch zwischen den Stadtteilen zu intensivieren, könnten zunächst Möglichkeiten geprüft werden, die eine Vernetzung der Organisatoren zur Folge haben. Beispielsweise wäre es denkbar, dass die Macherinnen und Macher der Stadtteilstefte im Rahmen einer gemeinsamen Kommunikationsstrategie für einander und damit für die verschiedenen Feste mehr Aufmerksamkeit erzeugen und Synergien entwickelt werden können.

#### *Maßnahme 2: Gemeinsame Projekte zur Bespielung des öffentlichen Raums anregen*

Ein weiteres Verbundprojekt zwischen den Stadtteilen könnte in der Bespielung des öffentlichen Raums bestehen. Die Aufwertung des öffentlichen Raums durch eine künstlerisch-kreative Nutzung ist in dieser Kulturkonzeption bereits mehrfach angelegt (vgl. dazu auch Kap. 6.3, Ziel 1, Maßnahme 2, Förderprogramm für die Bespielung des öffentlichen Raums) und würde, zum Beispiel in Form eines Parcours, auch die Möglichkeit für Besucherinnen und Besucher bieten, sich die verschiedenen Stadtteile zu erlaufen. Mit den erfolgten Projekten an den Unterführungen »Holländischer Platz« und »Philosophenweg« sind im Übrigen bereits Erfahrungen in der Bespielung öffentlicher Plätze vorhanden, die für diese Zwecke genutzt werden können.

#### *Maßnahme 3: Idee der Stadtteilbotschafter und Stadtteilspaziergänge o. ä. Formate wieder aufleben lassen*

Die Idee, Stadtteilspaziergänge oder ähnliche Formate zu entwickeln (z. B. alternativ angelegt als Fahrradtouren), wurde zusätzlich als eigenständige Maßnahme und mögliches Kooperationsprojekt zwischen den Stadtteilen formuliert. In diesem Kontext sprachen sich die Mitwirkenden am Prozess auch dafür aus, die Idee der Stadtteilbotschafterinnen und -botschafter, die anlässlich der 1.100 Jahr-Feier der Stadt Kassel erstmals eingesetzt wurden, wieder aufleben zu lassen.

### **Ziel 4: Tandemprojekte in die Region ausdehnen**

#### *Maßnahme: Tandemprojekte mit Kulturakteurinnen und -akteuren aus der Region initiieren und fördern*

Als Oberzentrum erfüllt Kassel auch eine kulturelle Umlandfunktion, die sich in der Nutzung verschiedener Kultureinrichtungen durch Bewohnerinnen und Bewohner aus der Region niederschlägt. Gleichzeitig wird die Vernetzung mit dem Umland, mit regionalen Kulturschaffenden,

-einrichtungen und anderen potenziellen Partnerinnen und Partnern als eher schwach ausgeprägt beschrieben (vgl. dazu ausführlich Kap. 2 und 3). Gilt es, die »Regiopole« Kassel auch als »KulturRegiopole« zu stärken, empfehlen sich Tandemprojekte schließlich nicht nur stadtteilbezogen, sondern auch mit Kommunen und Orten in der Region. Entsprechende Impulse sollten von der Kulturpolitik ausgehen, zum Beispiel durch das Auflegen eines regionalen Kulturfonds (vgl. dazu ausführlich Kap. 2) oder die Möglichkeit, die Zusammenarbeit mit regionalen Partnerinnen und Partnern nicht aus der Förderung auszuschließen.

## 6.5 Zukunftswerkstatt 4: Kulturelle Bildung und transkulturelle Öffnung – nachhaltige Strategien, Formate und Netzwerke

### 6.5.1 Worum es geht

Die Kulturakteurinnen und -akteure in der Stadt Kassel haben sich in den vergangenen Jahren Kulturelle Bildung verstärkt zu ihrem Aufgabenfeld gemacht und ihre Aktivitäten in diesem Bereich erhöht. Eine Vielzahl an Projekten dokumentiert diese Bereitschaft. Die Herausforderung besteht nun darin, nachhaltige Lösungen zu finden, die sich nicht in Projektförderungen und Einzelmaßnahmen erschöpfen, sondern Ressourcen bündeln und Aktivitäten verstetigen helfen. Eine Intensivierung des Austauschs der Kulturschaffenden im Bereich der Kulturellen Bildung wird deshalb erforderlich sein.

Darüber hinaus lehren die Erfahrungen der zurückliegenden Jahre, dass ein strategisches Umdenken erforderlich ist, will man verschiedene Zielgruppen erfolgreich gewinnen. Aktivitäten, die darauf abzielen, Angebote *für* einen bestimmten Personenkreis zu konzipieren, greifen dabei nur mit mäßigem Erfolg. Ernstgemeinte Teilhabe setzt vielmehr Partizipation voraus, das heißt konkret die *gemeinsame* Entwicklung von Programmen und Formaten, verbunden mit regelmäßigen Aushandlungs- und gegenseitigen Lernprozessen.<sup>98</sup> Dafür braucht es wiederum engagierte Partnerinnen und Partner, die als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren in ihre Communities hineinwirken können, wenn man sie entsprechend ermächtigt. Ein so gemeintes »Community Building« ist demnach kultureller Teilhabe vorgeschaltet und zielt deutlich offensiver auf ein Miteinander und die (Re-)Aktivierung lokaler Gemeinschaften ab, als es im »Audience Development« angelegt ist. Letzteres hat den Aufbau neuer Besuchergruppen zum Ziel und kann sich der Zuschreibung nicht gänzlich entledigen, Publika als passiv rezipierende Kulturnutzerinnen und -nutzer zu begreifen.<sup>99</sup>

Im Bestreben um Teilhabe stellt sich eine weitere Herausforderung im Überwinden eingetübter Denk- und Handlungslogiken, verbunden mit dem Ziel einer transkulturellen Öffnung der Kasseler Kultureinrichtungen. Während Interkulturalität mehr das Denken in den Kategorien von »Wir«

---

98 Vgl. zur praktischen Umsetzung von Partizipation im Kulturbereich Simon 2010.

99 Vgl. zum »Community-Building« ausführlich Borwick 2012 und auch Goldbard 2006.

und »die Anderen« befördert, auch wenn das keineswegs ihr erklärtes Ziel ist, versucht Transkulturalität Stereotype zu überwinden, indem die Gleichzeitigkeit von kulturellen Einflüssen und Erfahrungen betont wird. Es geht weniger um Unterschiede und dagegen mehr um das Ausloten dessen, was im Aufeinandertreffen entsteht und verbinden kann.<sup>100</sup> Und wiederum heißt es für die Kasseler Kulturschaffenden: gemeinsam mit den Bürgerinnen und Bürgern gestalten und Formate fördern, die nationale, generationsbedingte und milieuspezifische Grenzen hinter sich lassen. Gemeinsame Themen stehen hier kulturübergreifend im Mittelpunkt. Zudem geht es um das Ausloten von neuen künstlerischen Formen.<sup>101</sup>

## 6.5.2 Ziele und Maßnahmenvorschläge

### Ziel 1: Verstetigung und Bündelung von Aktivitäten im Bereich der Kulturellen Bildung herbeiführen

*Maßnahme: Eine Koordinierungsstelle im Bereich Kulturelle Bildung schaffen*

Die Kasseler Kultureinrichtungen und Kulturschaffenden bestätigen eine Vielzahl an Aktivitäten im Bereich der Kulturellen Bildung, die in den zurückliegenden Jahren initiiert wurden. Oftmals handelt es sich dabei um Vorhaben, die auf Projektbasis realisiert werden und damit von begrenzter Dauer sind. Charakteristisch ist ebenfalls, dass diese Projekte überwiegend nicht im Verbund realisiert werden und damit der Aufbau von Parallelstrukturen begünstigt wird. So mangelt es nach eigener Einschätzung der Akteurinnen und Akteure im Bereich der Kulturellen Bildung derzeit an einer Verstetigung und Bündelung entsprechender Maßnahmen. Um eine nachhaltige Lösung herbeiführen zu können, wird eine zentrale Anlaufstelle als erforderlich erachtet, die folgende Aufgaben übernimmt:

- Sichtbarmachung der Aktivitäten der verschiedenen Akteurinnen und Akteure im Bereich der Kulturellen Bildung
- Intensivierung des Austauschs zwischen den Akteurinnen und Akteuren und Förderung des Dialogs z. B. mit Kindertagesstätten, Schulen, Seniorentreffs, Einrichtungen für Menschen mit Behinderungen oder internationalen Kulturvereinen (z. B. über regelmäßige Treffen)
- Bündelung von Ressourcen und Anregen gemeinsamer Aktivitäten (vgl. dazu u. a. die folgenden Maßnahmenvorschläge)
- Bereitstellen von Informationen über und Beratung zu verschiedenen Fördermöglichkeiten im Bereich der Kulturellen Bildung

---

100 Vgl. Wolfram 2017a.

101 Diesen Ansatz verfolgt beispielsweise die Berliner *Werkstatt der Kulturen*. Hier spielen Musikerinnen und Musiker aus verschiedenen Ländern verschiedene Musikstile, die sie zu neuen Sounds verbinden (siehe <http://www.werkstatt-der-kulturen.de/de/musik/>, letzter Zugriff: 23.05.2018).

In der Klärung der Frage, wo eine solche Stelle im besten Fall angesiedelt sein könnte, sollten verschiedene Lösungen geprüft werden. Es wird unter anderem empfohlen, eine dezernatsübergreifende Diskussion an der Schnittstelle zwischen Kultur und Bildung darüber zu führen und eine Zusammenarbeit zu verstetigen. Für die bestehenden Netzwerke ist zu prüfen, ob beziehungsweise unter welchen Bedingungen sie zu den genannten Aufgaben beitragen können.

## **Ziel 2: Transkultur verstehen lernen und einen selbstverständlichen Umgang damit finden; transkulturelle Projekte und Strukturen stärken**

### *Maßnahme 1: Pilotprogramm »Transkulturelle Bildung« initiieren*

Transkulturalität ist für die Einen längst Realität und für die Anderen noch allzu abstrakt, um daraus Konsequenzen für die eigene Praxis folgen zu lassen. Aus diesem Grund empfiehlt sich die Entwicklung eines entsprechenden Pilotprogramms, das sich aus den Kompetenzen vor Ort speist (z. B. Ausländerbeirat, Kulturschaffende mit binationaler Erfahrung). Neben Beratungen, Plattformen zum Austausch, die Vorstellung von Good Practice-Beispielen und die Einladung von Expertinnen und Experten könnten über ein entsprechendes Programm auch gezielt Projekte in ausgewählten Kultureinrichtungen implementiert werden.<sup>102</sup> Hiermit wird auch ein klares Zeichen gegen Populismus und Ausgrenzung gesetzt.

### *Maßnahme 2: Transkulturelle Kooperationsprojekte zwischen verschiedenen Communities anregen und fördern*

Im Rahmen des Sonderworkshops »Kassel international« haben Kasseler Kulturschaffende mit internationalen Wurzeln den klaren Wunsch und die Idee formuliert, transkulturelle Kooperationsprojekte anzuregen, um so auch den Austausch zwischen den Communities zu fördern und im Verbund Neues entstehen zu lassen.

### *Maßnahme 3: »Trusted People« und »Local Heroes« in den Communities identifizieren und ermächtigen*

Zur Förderung von Teilhabe und zur erfolgreichen Anbahnung gemeinsamer Projekte braucht es Fürsprecherinnen und Fürsprecher, die in den Communities Anerkennung und Vertrauen genießen und gleichzeitig bereit sind, Mitverantwortung zu übernehmen (so genannte »Trusted People« und »Local Heroes«). Es wird eine zentrale Aufgabe sein, diese Personen zu identifizieren, zu motivieren und bei Bedarf zu qualifizieren. Ein möglicher erster Kreis von Multiplikatorinnen und

---

102 Expertise und Erfahrungswissen werden beispielsweise ab Juni 2018 im »Berliner Projektbüro für Diversität-entwicklung« (»Diversity Arts Culture«) angeboten. Es werden zum einen Kultureinrichtungen in Diversitätsfragen beraten und Kulturschaffende aus unterrepräsentierten Communities unterstützt. Des Weiteren wird die Kulturverwaltung dabei begleitet, Diversität in ihrem Aufgabenspektrum zu verankern (<http://www.kulturprojekte.berlin/projekt/diversity-arts-culture/>, letzter Zugriff: 16.05.2018).

Multiplikatoren könnte sich aus den Teilnehmenden des Sonderworkshops »Kassel international« speisen.<sup>103</sup>

#### *Maßnahme 4: Mehr Sensibilität für Diversitätsfragen im Personalmanagement von Kultureinrichtungen erzeugen*

Die Stadt Kassel hat sich dem Thema Diversität im Personalbereich bereits angenommen und unter anderem 2014 die »Charta der Vielfalt für Diversity in der Arbeitswelt« unterzeichnet.<sup>104</sup> Kultureinrichtungen in Kassel sehen ihrerseits nun den Bedarf, mehr Sensibilität für Diversitätsfragen im Personalmanagement zu erzeugen und einen entsprechenden Austausch (mit städtischer Unterstützung) herbeizuführen.<sup>105</sup>

#### *Maßnahme 5: Transkulturelle Bildung durch ein Pilotprogramm »Lernen von Kasseler Kulturen« in Bildungseinrichtungen verankern*

Diese Maßnahme zielt darauf, in der heranwachsenden Generation ein Verständnis von Transkulturalität zu schärfen, bis hin zu einer selbstverständlichen Denkweise. Erforderlich für diese Maßnahme ist die Kooperation zwischen Kultureinrichtungen und Kulturschaffenden mit entsprechender Erfahrung und Kompetenz sowie Kasseler Bildungseinrichtungen.

### **Ziel 3: Einen Generationendialog zwischen Kulturschaffenden und Kulturpublikum fördern**

#### *Maßnahme 1: Bewusster mit Zuschreibungen umgehen (»alt« vs. »jung«)*

Um einen Generationendialog zu begünstigen, sollten Zuschreibungen, die Polarisierungen zur Folge haben können, mit Bedacht formuliert werden, weil sie der Selbstwahrnehmung vieler Menschen möglicherweise nicht gerecht werden. Es wird dafür plädiert, in der Kommunikation weniger zwischen »alt« und »jung« zu differenzieren, sondern das Verbindende in der Antwort auf die Frage zu finden, welche Erfahrungen der jeweils andere einbringen und was im Verbund daraus entstehen kann.

---

103 Ein Beispiel für die gezielte Ermächtigung ist das sogenannte »Empowering Trust Circle-Model«, das darauf abzielt, Integrationsstrategien für Geflüchtete zu entwickeln und umzusetzen, indem sie z. B. als Lehrerinnen und Lehrer sowie Multiplikatorinnen und Multiplikatoren im Rahmen ihrer individuellen Fähigkeiten gestärkt werden. Der »Empowering Trust Circle« basiert zudem auf dem multiplikativen Effekt der Kooperation zwischen Individuen, die Wissen und kulturelle Werte teilen. Die Beteiligung an einem oder mehreren Netzwerken befördert die gesellschaftliche Einbindung der Beteiligten (<http://the-moving-network.de/>, letzter Zugriff: 17.05.2018); siehe auch The Moving Network 2016.

104 Siehe <https://www.charta-der-vielfalt.de/> (letzter Zugriff: 25.10.2018).

105 Vgl. ausführlich zum Thema »Diversität« im Kulturbereich Kulturmanagement Network 2016 und insbesondere zum Begriff der »Equity« bei Einstellungsverfahren Föhl 2015.

*Maßnahme 2: Eine Koordinationsstelle »Generationenübergreifende Kulturelle Bildung« gründen*

Maßnahmen und Angebote der Kulturellen Bildung verlaufen häufig entlang von Alters- und Generationengrenzen. Angestrebt wird für Kassel deshalb ein Modell für eine generationenübergreifende Kulturelle Bildung. Dafür braucht es eine Schnittstelle, die zum Beispiel bei einer »Anker-einrichtung« angedockt sein könnte und eine impulsgebende sowie koordinierende Funktion inne hätte.<sup>106</sup>

*Maßnahme 3: Das »Seniorenprogramm« zeitgemäßer und offener ausrichten*

Die Stadt Kassel hält ein regelmäßiges »Seniorenprogramm« vor. Um möglichen stereotypen Zuschreibungen vorzubeugen, wurde angeregt, über eine Erweiterung des Programmtitels nachzudenken. Außerdem könnten Überlegungen angestellt werden, wie das Programm noch zeitgemäßer und offener gestalten werden kann, indem auch andere Altersgruppen im Sinne eines Generationendialogs angesprochen beziehungsweise in die Programmgestaltung aktiv eingebunden werden.

*Maßnahme 4: Gemeinsame Kulturexperiences in Einrichtungen der Altenpflege und darüber hinaus initiieren*

Junge Kulturschaffende verantworten in Einrichtungen der Altenpflege oder ähnlichen Institutionen das Kulturprogramm – nach Möglichkeit gemeinsam mit den Bewohnerinnen und Bewohnern. Eine weitere Form des Miteinanders könnte im gemeinsamen Besuch von Kultureinrichtungen oder -veranstaltungen liegen. Junge Menschen könnten in diesem Rahmen auch ältere oder erkrankte Personen begleiten, für die der Besuch ohne Unterstützung nicht möglich wäre. Als Zeichen der Wertschätzung sollte der Besuch für die jungen Begleitpersonen kostenlos sein.<sup>107</sup>

---

106 Vgl. zum Begriff der »Ankereinrichtung« ausführlich Fußnote 95.

107 Das Projekt »Kulturschlüssel Saar« bringt beispielsweise kulturinteressierte Menschen zusammen, die Unterstützung benötigen bzw. die unterstützen möchten (siehe <http://www.kulturschluesel-saar.de/>, letzter Zugriff: 16.05.2018). Auch die Ulmer »Mitgehörse« hat zum Ziel, Kulturinteressierte zusammenzubringen. Wenngleich dieses Beispiel nicht primär auf einen Generationendialog angelegt ist, kann es als Beispiel fungieren, wie ein solcher Austausch z. B. über eine Plattform organisiert werden kann (vgl. dazu auch 6.6, Ziel 2, Maßnahme 2: Funktionen des Kulturportals) (siehe <https://www.mitgehboerse-ulm.de/>, letzter Zugriff: 16.05.2018). Als möglicher Partner und Initiator könnte z. B. das Staatstheater Kassel fungieren, da es sich bereits in der Vermittlung von Partnerinnen bzw. Partnern für Theaterbesuche engagiert hat.

### *Maßnahme 5: Erfahrene Kulturschaffende stehen als Beraterinnen und Berater zur Verfügung*

Wer in Kassel beschließt, sich kulturell oder kreativ zu engagieren, soll von jenen profitieren können, die bereits über einen längeren Zeitraum tätig sind oder waren und über entsprechende Erfahrungen verfügen. So wäre beispielsweise denkbar, dass erfahrene Kulturschaffende im Wechsel einmal wöchentlich im Sinne eines »Cultural Leadership«-Ansatzes<sup>108</sup> eine »Kultursprechstunde« anbieten, die grundsätzlich für alle und besonders für junge Kulturschaffende ein Angebot sein soll.

#### **Ziel 4: Kommunikation als Barriere für Teilhabe abbauen**

*Maßnahme: Konsequenz auf Mehrsprachigkeit, »Leichte Sprache« und mehr Visualisierung setzen*

Mehrsprachigkeit und »Leichte Sprache« sollten zum Grundsatz jeder Kommunikation über Kunst und Kultur werden. Darüber hinaus sollte ein verstärktes Augenmerk der Möglichkeit von Visualisierung gelten, um komplexe Texte vereinfachter darstellen zu können. Als Beispiel könnte das Kulturamt mit seinen Publikationen vorangehen.<sup>109</sup>

## **6.6 Zukunftswerkstatt 5: Zeitgemäße Kommunikation und Digitalisierung – Kultur dauerhaft und teilhabeorientiert sichtbar machen**

### **6.6.1 Worum es geht**

Wie erreichen Informationen über Kulturangebote in Kassel interessierte Bürgerinnen und Bürger, aber auch potenzielle Gäste von außerhalb möglichst effektiv? Im Prozessverlauf wurde diese Frage wiederholt gestellt und Handlungsbedarf in mehrfacher Hinsicht identifiziert:

Zum einen beschert die *documenta* der Stadt und den Kasseler Kulturangeboten regelmäßig eine große nationale und internationale Aufmerksamkeit von Medienvertreterinnen und Medienvertretern, anderen Multiplikatorinnen und Multiplikatoren sowie schließlich von Besucherinnen und Besuchern. Zum anderen ist in den *documenta*-Zwischenjahren immer wieder ein deutlicher Rückgang dieser Aufmerksamkeit zu verzeichnen, wenngleich die Zahl der Gästeankünfte und Übernachtungen seit den 1990er Jahren fast ausnahmslos gestiegen ist (vgl. dazu ausführlich Kap. 2). Gepaart mit dem Umstand, dass die Stadt Kassel gebündelte Kommunikationsmaßnahmen – allen voran das Kommunikationsportal »KasselKultur« – bislang ausschließlich in den

---

108 Der Begriff meint hier vor allem Führung von bzw. in Kulturbetrieben; vgl. ausführlich Kay/Venner 2010.

109 Vgl. zu »Leichter Sprache« und zur Barrierefreiheit im Kulturbereich insgesamt Föhl et al. 2007.

*documenta*-Jahren bespielt hat, sehen die Prozessteilnehmenden die Aufgabe, das kulturelle Angebot nicht nur eventbezogen, sondern *dauerhaft* durch eine gemeinsame Strategie und daraus abgeleiteten Maßnahmen (im öffentlichen Raum) sichtbar zu machen und Kassel über die *documenta* hinaus als Kulturdestination noch stärker zu profilieren.

Eine weitere Herausforderung besteht in der zielgerichteten Einbindung verschiedener Bevölkerungsgruppen in den Kommunikationsprozess. Hier setzt sich fort, was bereits an anderer Stelle festgestellt wurde (vgl. Kap. 6.4 und 6.5): Kommunikation wird überwiegend für und noch zu häufig an den Ansprüchen und Bedarfen der Zielgruppen vorbei betrieben. Dies gilt für die Wahl der Kommunikationskanäle, aber insbesondere auch für die Funktionalität und Gestaltung der Kommunikationsinstrumente und den zeitgemäßen Umgang mit digitalen Formen von Kommunikation.

## 6.6.2 Ziele und Maßnahmenvorschläge

### Ziel 1: Eine gemeinsame Kommunikationsstrategie für das Kasseler Kulturangebot auf den Weg bringen

#### *Maßnahme 1: Austausch zwischen Kassel Marketing GmbH, Kulturamt und Kulturschaffenden verstetigen*

Eine gemeinsame Kommunikationsstrategie setzt Dialog voraus. Neben den Kulturschaffenden und dem Kulturamt ist die *Kassel Marketing GmbH* als örtliche Tourismusmanagementorganisation eine wichtige Partnerin in der Bewerbung Kassels als Ausflugs- und Reiseziel für Interessierte. Es wird deshalb empfohlen, regelmäßige Austauschmöglichkeiten zu schaffen, zum Beispiel in Form eines Arbeitskreises, der etwa vierteljährlich zu unterschiedlichen Fragestellungen zusammenkommt und das Ziel hat, eine gemeinsame Kommunikationsstrategie sowie die erarbeiteten Maßnahmenvorschläge (ggf. modifiziert oder weiterentwickelt) auf den Weg zu bringen. Um den Austausch mit einzelnen touristischen Leistungsträgern, etwa Gastronomen und Hoteliers, zu fördern und Kooperationspotenziale auszuloten, wären darüber hinaus Speed-Dating-Formate analog zu anderen Destinationen denkbar.<sup>110</sup> Eine digitale Form des Austausches könnte über einen Newsletter erfolgen, in dem die *Kassel Marketing GmbH* regelmäßig über aktuelle Ergebnisse aus der Marktforschung, Beteiligungsangebote im Rahmen von Marketingkampagnen sowie aktuelle Termine und Fristen informiert.

#### *Maßnahme 2: Kompetenzen und Erfahrungen von »Digital Natives«<sup>111</sup> und*

110 Entsprechende Formate wurden beispielsweise bereits durchgeführt von den Tourismusorganisationen *visit-Berlin* (vgl. <https://about.visitberlin.de/visitberlin-business-speed-dating-am-28-november>, letzter Zugriff: 12.05.2018), *Touristikgemeinschaft Heilbronnerland e. V.* (vgl. [http://kultur-und-arbeit.de/wp-content/uploads/2016/06/2\\_Forum\\_Kulturtourismus\\_HNL.pdf](http://kultur-und-arbeit.de/wp-content/uploads/2016/06/2_Forum_Kulturtourismus_HNL.pdf), letzter Zugriff: 12.05.2018).

111 Darunter werden Personen einer Generation verstanden, die im Zeitalter der Digitalisierung aufgewachsen sind und für die der Umgang mit digitalen Medien o. ä. im Alltag ein selbstverständlicher ist.

### *Zielgruppenvertreterinnen und -vertretern nutzen*

Die Kulturschaffenden in Kassel haben die Notwendigkeit erkannt, sich mit Fragen und Möglichkeiten der Digitalisierung auseinanderzusetzen – auch und ganz wesentlich, wenn es um die Frage einer zeitgemäßen Kulturkommunikation geht. Gleichwohl fehlen den Zuständigen oftmals noch entsprechende Kompetenzen und Erfahrungen, während sie an anderen Stellen, meist außerhalb der eigenen Einrichtung, bereits vorhanden sind. Deshalb lautet ein zentraler Vorschlag, »Digital Natives« in die Erarbeitung entsprechender Strategien und Maßnahmen als Expertinnen und Experten einzubinden, zum Beispiel durch die Etablierung von regelmäßigen Arbeitskreisen oder punktuellen Workshops. Die *Universität Kassel* sowie die *Kunsthochschule Kassel* könnten wichtige Partnerinnen und Partner in der Gewinnung von »Digital Natives« für dieses Vorhaben sein. Außerdem empfiehlt es sich, den Kreis an jungen Kulturinteressierten und Kulturschaffenden einzubinden, der bereits an der Erarbeitung dieser Kulturkonzeption mitgewirkt hat (z. B. im Rahmen des Sonderworkshops »Junge Einblicke und Ansichten«<sup>112</sup>).

Gleiches gilt im Hinblick auf die spezifischen Bedarfe weiterer Zielgruppen, etwa Menschen mit internationalen Wurzeln. Neben den verschiedenen Kulturvereinen könnten auch hier die Teilnehmenden des Sonderworkshops zum Thema »Kassel international«<sup>113</sup> als Expertinnen und Experten fungieren beziehungsweise als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren in ihre Communities hineinwirken.

### *Maßnahme 3: Eine zeitgemäße visuelle Kommunikation mit Unterstützung junger Kulturschaffender umsetzen*

Eine zielgruppengerechte Kommunikation endet nicht bei der Entscheidung für ein adäquates Kommunikationsinstrument, sondern bedarf auch der Klärung der Frage nach der visuellen Gestaltung. Im Prozessverlauf wurde Kritik an der gestalterischen Darstellung der Stadt Kassel geübt. Das künstlerisch-kreative Potenzial der Stadt sollte sich im visuellen Erscheinungsbild, konkret in Print- und Online-Medien der Stadt, niederschlagen. Ähnlich zu Maßnahme 2 gilt es auch hier, gestalterische Kompetenzen zu aktivieren, die mit den Studierenden der *Kunsthochschule* und anderen Kreativen vor Ort eindeutig vorhanden sind. Als Pilotprojekt für eine entsprechende Zusammenarbeit empfiehlt sich die gestalterische Umsetzung eines gemeinsamen Kommunikationsportals (vgl. Ziel 2).

---

112 Vgl. dazu ausführlich Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft 2018c.

113 Vgl. dazu ausführlich Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft 2018d.

#### *Maßnahme 4: Runden Tisch »Kultur und Presse« etablieren*

Kommunikation schließt Pressearbeit als wesentlichen Baustein mit ein. Vor allem kleinere Kultureinrichtungen und Kulturschaffende mit meist sehr knappen Ressourcen und Budgets (für Marketing und Kommunikation) wünschen sich einen regelmäßigen Austausch mit Pressevertreterinnen und -vertretern (vor allem der *HNA*, die als Tageszeitung eine Monopolstellung vor Ort hat), um für die jeweiligen Bedarfe zu sensibilisieren und aktuelle Informationen auszutauschen. Ein Impuls für ein solches Format könnte gemeinschaftlich von der Stadt Kassel und ihrer Abteilung für Presse und Öffentlichkeitsarbeit sowie der *HNA* ausgehen.

### **Ziel 2: Eine nachhaltige Lösung für ein digitales Kulturportal herbeiführen**

#### *Maßnahme 1: Verantwortlichkeit und Integration in beziehungsweise Abgrenzung von bestehenden Lösungen klären*

Die Mitwirkenden am Prozess waren sich einig, dass zum Selbstverständnis Kassels als *documenta*- und Kulturstadt auch eine zeitgemäße Kommunikationsplattform gehören sollte, die das vielfältige Angebot in der Stadt Kassel bündelt und sichtbar macht. Um eine Lösung zu realisieren, die grundsätzlich allen Kulturschaffenden in der Stadt zugänglich und zugleich für Kulturinteressierte attraktiv ist, braucht es eine kontinuierliche und professionelle Betreuung und Koordination. Es bedarf daher der Klärung, wie die Plattform kurz- bis langfristig finanziert werden kann und wo, zum Beispiel innerhalb der städtischen Verwaltung, die Verantwortlichkeit liegen könnte. Darüber hinaus sollte nach Möglichkeit vermieden werden, Parallelstrukturen aufzubauen. Konkret bedeutet das die Prüfung, ob im Zuge des Relaunches der städtischen Webseite, der zum Ende des Jahres 2018 geplant ist, ein entsprechendes Portal mit den gewünschten Funktionen dort so eingerichtet werden kann, dass die gewünschte Attraktivität auch für Kulturinteressierte und Kulturschaffende gewährleistet werden kann oder gegebenenfalls eine eigenständige Lösung als die bessere erscheint. Und es gilt zu prüfen, ob die »Kulturtopografie« des *KulturNetz Kassel e. V.* als Datengrundlage genutzt und optimiert werden kann, vor allem was die gewünschte Funktionalität seitens der Kulturschaffenden anbelangt (vgl. dazu im Folgenden Maßnahme 2).<sup>114</sup>

#### *Maßnahme 2: Kulturportal entsprechend der formulierten Anforderungen und gewünschten Funktionen umsetzen*

---

114 In der »Kulturtopografie« sind rund 1.900 Künstlerinnen und Künstler aller Sparten und Kreative ebenso wie Kultureinrichtungen und -veranstalter gelistet, die sich auf dieser Plattform präsentieren. Allerdings kann der Trägerverein nach eigenen Aussagen mit den verfügbaren finanziellen Mitteln keine umfassende redaktionelle Tätigkeit und keine zeitgemäße Web-Gestaltung gewährleisten (siehe <http://kulturtopografie-kassel.de/>, letzter Zugriff: 12.05.2018).

Im Prozessverlauf wurden bereits sehr konkrete Wünsche hinsichtlich der Funktionalität der Kulturplattform formuliert, die im Folgenden zusammengefasst werden:<sup>115</sup>

### Grundsätzliche Wünsche an das Kulturportal

- Auf eine ansprechende visuelle Gestaltung Wert legen, die Kassels Image als *documenta*- und Kulturstadt gerecht wird (ggf. in Zusammenarbeit mit jungen Kulturschaffenden, vgl. dazu Ziel 1, Maßnahme 3)
- Textlastigkeit zugunsten von Audio-, Bild- und Videomaterial aufheben
- Informationen in »Leichter Sprache« anbieten

### Funktionen und Nutzen des Kulturportals

- Veranstaltungskalender einrichten, der die Breite der Angebote abbildet und so als Inspirationsquelle fungieren könnte und gleichzeitig Ausstattung mit einer Filter- und Suchfunktion (z. B. nach Sparte, Einrichtung/Initiative/Verein, Programmreihe, Stadtteil, Datum), um bei Bedarf mit geringem Aufwand die gewünschten Informationen abrufen zu können
- Online-Reservierung bzw. -Ticketing integrieren
- (Tagesaktuelle) Empfehlungen von Veranstaltungen und Angeboten redaktionell betreuen
- Hintergrundberichte (»Wie entstehen kulturelle Angebote?«) der Kulturschaffenden aufnehmen (inkl. Bild-, Audio- und Videomaterial)
- Zur Mitgestaltung des Kulturportals anregen (»Kassel spricht über Kultur«), indem Bürgerinnen und Bürger zum Beispiel Lieblingsorte und -angebote in Beiträgen empfehlen oder nach dem Besuch ihre Eindrücke als Feedback hinterlassen können
- Möglichkeiten aufzeigen, wie sich interessierte Bürgerinnen und Bürger einbringen und mitgestalten können in den Kasseler Kulturszenen (z. B. Freiwilligenbörse)
- Verfügbarkeit als App gewährleisten

### Funktionen und Nutzen des Kulturportals für die Kulturschaffenden

- Präsentationsplattform inklusive Suchfunktion (z. B. nach Sparten, Stadtteilen, Themen) einrichten beziehungsweise ausbauen und kontinuierliche Pflege gewährleisten
- Vernetzung zwischen den Kulturschaffenden stärken, zum Beispiel durch einen gemeinsamen Pre-Veranstaltungskalender (um Parallelveranstaltungen zu vermeiden) und eine »Suche«/»Bietet«-Funktion
- Integration/Verlinkung von »Social Media«-Kanälen auf der Plattform<sup>116</sup>

---

115 Als Orientierung können darüber hinaus die folgenden Portale dienen, die teils andere bzw. erweiterte Funktionen aufweisen: <http://www.kultur.frankfurt.de>, <http://www.museumsufer-frankfurt.de>, <http://www.mu-seen-am-meer.de/>, <https://www.mitgehboerse-ulm.de/>, <https://www.kulturfokus.de/> (letzter Zugriff: 12.05.2018).

116 Siehe weiterführend zum Social Media-Einsatz im Kulturbereich exemplarisch Frank 2015 und Janner et al. 2011.

### **Ziel 3: Die Sichtbarkeit des Kulturangebots im öffentlichen Raum erhöhen**

#### *Maßnahme 1: Kommunikationsstrategie für das Kulturportal entwickeln*

Der Erfolg des Kulturportals wird von dessen Attraktivität abhängen, aber auch davon, ob es gelingt, auf das Angebot möglichst breit und gezielt aufmerksam zu machen. So war beispielsweise das Portal »KasselKultur« in den *documenta*-Jahren nicht durchgängig bekannt, wie sich im Prozessverlauf herausstellte. Flyer und Plakate, die zur Bewerbung des Portals dienen sollten, wurden als solche nicht konsequent wahrgenommen. Es entstand der Eindruck, das Kulturangebot in der Stadt werde damit beworben, dass es sich um einen Hinweis auf eine digitale Plattform handelte, wurde oftmals erst auf den zweiten Blick oder gar nicht erkannt. Angesichts dieser Erfahrung besteht eine wesentliche Aufgabe darin, eine Kommunikationsstrategie für das neue Kulturportal zu entwickeln, die mit ihren Instrumenten dezidiert darauf aufmerksam macht.

#### *Maßnahme 2: Informationssäulen/-stelen mit digitaler Anzeige im öffentlichen Raum aufstellen*

Als konkrete erste Maßnahme zur Bewerbung des Kulturportals wurde im Prozessverlauf die Idee entwickelt, im öffentlichen Raum Informationssäulen/-stelen mit digitaler Anzeige zu platzieren, die sich aus dem Kulturportal speisen. Somit könnte das Kulturportal gleichzeitig dazu beitragen, die Sichtbarkeit des Kulturangebots nicht nur im digitalen, sondern auch im öffentlichen Raum zu erhöhen. Bei der Frage nach konkreten Orten für die Platzierung der Informationssäulen/-stelen sollten nicht nur die Innenstadt, sondern auch die umliegenden Stadtteile berücksichtigt werden.

### *Maßnahme 3: Ausschilderung zu Kultureinrichtungen und Sehenswürdigkeiten in der Stadt verbessern*

Um die Sichtbarkeit des Kulturangebots im öffentlichen Raum weiter zu erhöhen, sollte die Ausschilderung zu Kultureinrichtungen und Sehenswürdigkeiten verbessert werden. Neben klassischen Wegeleitsystemen könnte Kassel als *documenta*- und Kulturstadt ein sichtbares Ausrufezeichen setzen, indem künstlerisch-kreative Lösung für eine bessere Beschilderung erarbeitet werden. Erneut empfiehlt sich die Zusammenarbeit mit Kasseler Künstlerinnen und Künstlern sowie Kreativen (vgl. Ziel 1, Maßnahme 3).<sup>117</sup>

### *Maßnahme 4: Schwerpunkte in der Werbung setzen*

Vorgeschlagen wird ferner eine Fokussierungsstrategie. Konkret verbindet sich damit die Aufgabe, für einen Zeitraum von einem halben Jahr bis Jahr Schwerpunkte für die Kommunikationsarbeit im wöchentlichen oder monatlichen Wechsel zu setzen (z. B. nach Künstlergruppen, Sparten, Stadtteilen, Themen oder Zielgruppen). Hierfür bedarf es einer koordinierenden Stelle, die möglicherweise zusammen mit einer Lösung für das Kulturportal angedacht werden könnte (vgl. Ziel 2, Maßnahme 1).

---

117 Die französische Stadt Nantes gilt als Good Practice-Beispiel für Kunst im öffentlichen Raum (bekannt unter dem Titel »Le Voyage à Nantes«) und ein nachhaltiges Zusammendenken von Stadt- und Kulturentwicklung. Kunst und Kultur werden u. a. im Stadtraum sichtbar, weil beispielsweise Spielplätze oder Ladenschilder für den Einzelhandel von Künstlerinnen und Künstlern gestaltet werden. Dies wäre auch für Kassel eine erweiterte Form der Sichtbarmachung mit künstlerisch-kreativen Mitteln (siehe ausführlich <https://www.levoyageanantes.fr/>, letzter Zugriff: 12.05.2018).

## 7 Wie geht es weiter?

Mit der Veröffentlichung der Kulturkonzeption ist der erste Schritt eines langfristig angelegten Entwicklungsprozesses des Kasseler Kulturbereichs geschafft. Die Konzeption wirft mit ihren empfohlenen Zielen und Maßnahmen den Blick auf die kommenden Jahre und zeichnet die großen Linien bis in das Jahr 2030. Dabei ist die Einbindung von bestehenden Strukturen und Konzeptionen mittels Kooperationen der rote Faden der Kulturkonzeption.<sup>118</sup> Die vorliegenden Empfehlungen sollten nun Stück für Stück umgesetzt werden. Es bietet sich eine sequenzielle Vorgehensweise und die Formulierung von Prioritäten an, um ein sofortiges, kraftvolles und synergetisches Handeln – aller – beteiligten Akteurinnen und Akteure zu ermöglichen. Ein besonderer Stellenwert kommt dabei den »Ankereinrichtungen«<sup>119</sup> zu, die Kassels Ruf als Kulturstadt wesentlich mitbegründen und in der Vergangenheit bereits Transformationsprozesse durchlaufen haben. Sie können »Kooperationstreiber« und »Ermöglicher« sein und sind es an verschiedenen Stellen bereits. Mit den konkreten Ziel- und Maßnahmenvorschlägen dieser Kulturkonzeption bietet sich jedoch die Möglichkeit einer systematischen Prüfung, an welchen Stellen und mit welchen Mitteln sich über das Bestehende hinaus sinnvoll Synergien zwischen »Ankereinrichtungen« und beispielsweise Akteuren der Freien Szene erzeugen lassen.

Für die Umsetzungsphase wird zunächst nahegelegt, kulturpolitische Schwerpunkte zu setzen. Da es sich um eine rollende Planung handelt, empfiehlt sich darauf aufbauend eine Implementierungsstrategie und eine schrittweise Konkretisierung und Ergänzung der formulierten Maßnahmenvorschläge durch Expertinnen und Experten aus den jeweiligen Handlungsfeldern. Diese Phase schließt die Klärung der Frage ein, welche Akteursgruppen jeweils federführend für die Umsetzung der Maßnahmen verantwortlich zeichnen sollten, denn die Kulturkonzeption ist das Ergebnis eines partizipativen Prozesses. Sie fordert in der Umsetzung nicht weniger die Bereitschaft zur Kooperation und zur Übernahme von Verantwortlichkeiten, die auf verschiedenen Schultern verteilt werden sollten. Das Kulturredamt muss gleichzeitig dauerhaft in die Lage versetzt werden, die Umsetzungsphase nahtlos kommunikativ und koordinierend zu betreuen. Ferner wird für die Umsetzungsphase ein begleitender Monitoring-Prozess empfohlen (zumindest jedoch ein Zwischenbericht alle zwei bis drei Jahre), für den Evaluationskriterien und Beteiligungsschritte zu entwickeln sind.

Für den Startschuss der Umsetzungsphase bedarf es nun vor allem des Gestaltungswillens der politischen Entscheidungsträgerinnen und -träger. Dies zählt umso mehr nach der Entscheidung der Kasseler Stadtverordnetenversammlung, aus dem Bewerbungsprozess um den Titel »Kultur-

118 Vgl. zu einer kollaborativen Grundhaltung bei (gesellschaftlichen) Veränderungsprozessen exemplarisch Sennett 2012 und Terkessidis 2015.

119 Vgl. zum Begriff »Ankereinrichtung« Fußnote 95.

hauptstadt Europas 2025« auszusteigen, um alle vorhandenen Kräfte in die Umsetzung der Kulturkonzeption und eines Sechs-Punkte-Plans zu investieren, der bereits im März 2018 von den Dezernaten vorgelegt wurde und erste besonders prioritäre Ziele und Maßnahmen benennt.<sup>120</sup>

Die Realisierungsphase der einzelnen Maßnahmen der Kulturkonzeption wird dann vor allem auf die Kraft und die Mitwirkung der Kulturakteurinnen und -akteure sowie die Einbeziehung und Mobilisierung von Vertreterinnen und Vertretern vor allem aus den Ressorts der Bildung, der Stadtplanung, der Wirtschaft und des Tourismus angewiesen sein. Nicht zuletzt wird die Einbindung der Bürgerschaft an bestehenden und zu schaffenden Schnittstellen mit der Politik sowie neuer Mitgestaltungsformen in den Kultureinrichtungen sowie -projekten eine wichtige Rolle in dem anstehenden Transformationsprozess einnehmen.



Abbildung 6: Erste Schritte der Umsetzungsphase

120 Dazu zählen die Schaffung von adäquaten Räumlichkeiten vor allem für die Freie Szene, die Etablierung eines Zentrums für Kultur- und Kreativwirtschaft, die zeitgemäße Ausstattung der *documenta* und *Museum Fridericianum gGmbH*, die gezielte Unterstützung der Kulturakteurinnen und -akteure bei der Fördermittelakquise von Land, Bund und EU, der Aufbau eines *documenta*-Instituts als außeruniversitäres Forschungszentrum sowie die Errichtung einer zeitgemäß ausgestatteten Stadtbibliothek in zentraler Lage (siehe [http://www.kassel.de/imperia/md/content/cms02/kultur/2018-03\\_offener\\_brief\\_an\\_die\\_kultur-schaffenden\\_von\\_kassel.pdf](http://www.kassel.de/imperia/md/content/cms02/kultur/2018-03_offener_brief_an_die_kultur-schaffenden_von_kassel.pdf), letzter Zugriff: 29.05.2018).

## 8 Übersicht Ziel- und Maßnahmenkatalog

Im Folgenden werden sämtliche im Prozess erarbeiteten, umsetzungsorientierten Ziel- und Maßnahmenvorschläge noch einmal tabellarisch und thematisch nach Handlungsfeldern beziehungsweise Zukunftswerkstätten zusammengefasst.<sup>121</sup> Die Nummerierung der Maßnahmen erfolgt dabei aufsteigend von Nr. 1 bis Nr. 46. Vorangestellt ist dem Ziel- und Maßnahmenkatalog eine zentrale Maßnahme (Nr. 0), die als Voraussetzung erachtet wird, um den Umsetzungsprozess einzuleiten:

| Lfd. Nr. | Ziel  | Maßnahmenvorschlag   |
|----------|---|--|
| 0.       | Nahtlose Koordination der Umsetzungsphase sicherstellen | Eine zentrale Ansprechperson innerhalb des Kulturamts benennen/eine zuständige Stelle schaffen bzw. bestehende Kommunikations-/Koordinationsstruktur beibehalten |

### 8.1 Zukunftswerkstatt 1: Wandlungsfähigkeit und Offenheit als Grundhaltung – eine Kasseler Errungenschaft wiederentdeckt und zeitgemäß erzählt

#### Zukunftswerkstatt 1: Wandlungsfähigkeit und Offenheit als Grundhaltung – eine Kasseler Errungenschaft wiederentdeckt und zeitgemäß erzählt

Kassel hat als Kultur- und *documenta*-Stadt in der Vergangenheit wieder und wieder ihre Wandlungsfähigkeit und Offenheit unter Beweis gestellt. Jetzt gilt es sich auf diese Errungenschaft zurückzubesinnen und sie zu einer gemeinsamen Haltung für die Kulturentwicklung zu machen.

| Lfd. Nr. | Ziele   | Maßnahmenvorschläge   |
|----------|---|---|
| 1.       | Die » <i>documenta</i> -Motivation« als Kasseler Errungenschaft und Beuys' Idee der »sozialen Plastik« zur Grundhaltung der Kasseler Kulturentwicklung machen | Das Gedankengut in eine zeitgemäße Sprache übersetzen, die Gehör bei der Bürgerschaft und den Kulturschaffenden findet (Kulturamt in Zusammenarbeit mit den <i>documenta</i> -»Ankereinrichtungen«, z. B. <i>documenta archiv</i> , <i>documenta forum</i> , <i>Museum Fridericianum</i> , <i>Stiftung 7.000 Eichen</i> ) |
| 2.       |   | Eine dezernatsübergreifende Strategie für die künstlerisch-kreative Nutzung und Aufwertung des öffentlichen Raums entwickeln (vgl. dazu auch Zukunftswerkstatt 2) – unter Berücksichtigung der »Charta für Baukultur«   |
| 3.       |   | Teilhabeorientierte, öffentliche Diskussionsräume (v. a. im Stadtraum) schaffen zu verschiedenen Themen der kulturellen Stadtentwicklung (angelehnt an Beuys' »Büro der Organisation für direkte Demokratie durch Volksabstimmung« und ähnliche zeitgenössische Formate)  |

121 Vgl. zum Begriff der Zukunftswerkstatt ausführlich die Einleitung zu Kap. 6.

|    |  |  |
|----|--|--|
| 4. |  | Plattformen initiieren, die den Austausch mit nationalen und v. a. internationalen Künstlerinnen und Künstlern/Kultureinrichtungen/-initiativen forcieren und Kooperationen anregen können (unter Einbindung bereits international vernetzter Kasseler Kulturakteurinnen und -akteure, z. B. <i>Rotopol, Kasseler Dokumentarfilm- und Videofest, Kultursommer Nordhessen gGmbH</i> ) |
| 5. |  | Darüber hinaus und angelehnt an die Zukunftswerkstätten Think Tanks einberufen, in denen die Kulturentwicklung weiterverfolgt und Zukunftsthemen antizipiert werden ( <i>Transition Town Kassel</i> und <i>KulturNetz Kassel e. V.</i> als mögliche Anker und Plattformen nutzen)  |
| 6. |  | Eine Zukunftswerkstatt zum Thema »Digitalisierung im Kulturbereich« einrichten und Strategien, Maßnahmen sowie Modellprojekte entwickeln für die Bereiche (Kunst-)Produktion, Vermittlung und Kommunikation sowie digital-analoge Schnittstellen; Koordination und Qualifizierung durch eine zentrale Kompetenzstelle für Digitalisierung (z. B. beim Kulturamt)                     |

*Tabelle 5: Ziel- und Maßnahmenkatalog für die »Zukunftswerkstatt 1: Wandlungsfähigkeit und Offenheit als Grundhaltung – eine Kasseler Errungenschaft wiederentdeckt und zeitgemäß erzählt«*

## 8.2 Zukunftswerkstatt 2: (Frei-)Räume – bedarfsgerechte Orte und Voraussetzungen für das kulturelle Schaffen in der Stadt

| Zukunftswerkstatt 2: (Frei-)Räume – bedarfsgerechte Orte und Voraussetzungen für das kulturelle Schaffen in der Stadt  |   |   |
|--|---|---|
| <p>Kassel ist eine Kulturstadt mit engagierten Kultureinrichtungen, einer lebendigen Freien Szene und wachsender Kultur- und Kreativwirtschaft. Jetzt bedarf es einer aktiven Liegenschaftspolitik und einer zeitgemäßen Kulturförderung, die kulturelles Schaffen dauerhaft gewährleisten und zum kreativen Experiment ermutigen.</p> |   |   |
| Lfd. Nr.   | Ziele   | Maßnahmvorschläge   |
| 7.   | Eine städtische Gesamtkonzeption zur nachhaltigen Erschließung und Sicherung von Kultur- und Kreativräumen erarbeiten | Schnittstellen zwischen den Dezernaten für Kultur sowie Stadtentwicklung, Bauen und Umwelt einrichten   |
| 8.   |   | <p>Verschiedene Lösungsszenarien prüfen und weiterentwickeln, die als Gesamtstrategie ineinandergreifen und unterschiedliche Akteurinnen und Akteure in die Verantwortung nehmen, z. B.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• bedarfsorientierte stadtweite Raumvermittlung, initiiert von der Stadt Kassel und operativ geführt von z. B. Kulturvereinen, -initiativen, einzelnen Kreativen und Kulturschaffenden</li> <li>• Die Spielstätte der Freien Szene im <i>Kulturhaus Dock 4</i> stärken und auch während der <i>documenta</i> aufrechterhalten bzw. Alternativen schaffen</li> <li>• »Third Space«-Strategie entwickeln und Raumkooperationen anregen, d. h. <ul style="list-style-type: none"> <li>– einerseits z. B. regionale Unternehmen (»Raum sponsoring«), Kaufhäuser, Schulen und andere Bildungseinrichtungen, ehemalige Flüchtlingsheime und Gemeinschaftsgärten temporär als Kulturräume zu nutzen,</li> <li>– andererseits bestehende Kulturräume öffnen für alternative Bedarfe und Angebote.</li> </ul> </li> <li>• Fördermittelprogramm gezielt für die Bepflanzung des öffentlichen Raums (als Alternative zu geschlossenen Räumen) auflegen (z. B. in Form eines regelmäßigen Wettbewerbs, im Rahmen dessen besonders innovative und modellhafte Konzepte prämiert werden) und Hürden (z. B. städtische Auflagen und Genehmigungsverfahren) nach Möglichkeit klein halten</li> </ul> |

|    |   |  |
|----|---|--|
|    |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stadtentwicklungsgesellschaft o. ä. als Strukturmodell für großflächige Zusammenhänge, die im Auftrag der Stadt operative Stadt- und Liegenschaftsentwicklungen und die Bewirtschaftung entsprechender Flächen übernimmt</li> </ul>   |
| 9. | Ein transparentes und zeitgemäßes Kulturförderverfahren auf den Weg bringen | <p>Arbeitsgruppe zur Entwicklung einer zeitgemäßen Kulturförderung einrichten (zusammengesetzt aus Politik und Verwaltung sowie Kulturschaffenden und punktuell unterstützt durch externe Expertise)</p> <p>Kriterien, Instrumente und Verfahren der städtischen Kulturförderung neu aushandeln und angesichts gesellschaftlicher und städtischer Herausforderungen zeitgemäß diversifizieren, u. a.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mittelvergabe grundsätzlich überdenken und bei Bedarf den Mut aufbringen, Fördergewohnheiten aufzubrechen</li> <li>• Mehr Planungssicherheit gewährleisten, indem zum Beispiel Möglichkeit für eine zwei- bis dreijährige Konzeptions-/Innovationsförderung eingerichtet wird</li> <li>• Eine Themen-/Schwerpunktförderung auflegen, die anlassbezogen (z. B. im Hinblick auf Jubiläen oder andere Feierlichkeiten) begründet werden kann oder sich direkt aus den formulierten Aufgaben und Herausforderungen speist, die dieser Kulturkonzeption zugrunde liegen (z. B. Stadtteilkulturarbeit bzw. Öffnung der Kultureinrichtungen in die Stadtteile hinein intensivieren, Kultur im öffentlichen Raum ermöglichen, Kulturelle Bildung nachhaltig, d. h. ohne Gefahr zur »Projektitis« fördern; vgl. dazu ausführlich die einzelnen Ziele und Maßnahmen der Zukunftswerkstätten)</li> <li>• Einen kurzfristig abrufbaren und möglichst barrierefreien (d.h. mit wenig Aufwand zugänglichen) Fördertopf einrichten, um etwa Material- oder Reisekosten zu finanzieren</li> <li>• In Zusammenarbeit mit Schulen, der Kunsthochschule Kassel und Universität Kassel (nicht-)monetäre Möglichkeiten der Nachwuchsförderung entwickeln, um den Nachwuchs aus den eigenen Reihen zu fördern und</li> </ul> |

|     |  |   |
|-----|--|---|
|     |  | <p>einer Abwanderung des künstlerisch-kreativen Potenzials entgegenzuwirken (z. B. durch Ausschreibung von Stipendien)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Einführung einer gesamtstädtischen Tourismusabgabe auf private Hotelübernachtungen und die Einrichtung eines Topfes – aus einem Teil der entsprechenden Einnahmen – zur Komplementärförderung von Kulturprojekten (zur Erhöhung der Fähigkeit und des Anreizes zur Akquise weiterer Drittmittel) prüfen</li> <li>• Möglichkeit zur Intensivierung der Förderung von Film und Literatur im Sinne eines ausgewogenen Fördertableaus überprüfen</li> <li>• Externe Expertinnen und Experten in die Mittelvergabe miteinbeziehen und entsprechende Formate einführen (z. B. Jury)</li> <li>• Portfolio der nicht-monetären Förderinstrumente überdenken und gegebenenfalls erweitern (z. B. Bereitstellung eines Technikpools, Weiterbildungsangebote für Kulturschaffende etwa im Bereich Marketing oder Fördermittelakquise, Koordinierung und Durchführung von Maßnahmen des internationalen Kulturaustausches auf Basis der für die Kommune relevanten Programme der Mittlerorganisationen des Bundes)</li> </ul> |
| 10. |  | <p>Die (städtische) Anlauf- und Beratungsstelle für Kulturförderung zeitgemäß weiterentwickeln mit u. a. folgenden Aufgaben:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informationen zum Thema städtische Kulturförderung (d. h. Ziele, Kriterien, Instrumente und Verfahren) verständlich aufbereiten (z. B. »Erklärvideos«, »Leichte Sprache«, mehrsprachig)</li> <li>• Diese Informationen auf der städtischen Webseite zugänglich machen und – unter Berücksichtigung der Kommunikationskanäle verschiedener Zielgruppen (z. B. Social Media, Kulturvereine der verschiedenen Communities, Ortsbeiräte und Stadtteilzentren als Multiplikatoren) – entsprechend streuen</li> </ul>   |

|     |  |  |
|-----|--|--|
|     |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Regelmäßige Beratungsdienstleistungen rund um das Thema städtische Kulturförderung (Wer? Was? Wie?) ausbauen</li> <li>• Darüber hinaus Expertise und Möglichkeit auf Unterstützung bei der Suche geeigneter Fördermöglichkeiten von Land, Bund und EU installieren</li> <li>• Aufsuchende Kulturförderung prüfen, mit dem Ziel, proaktiv nach neuen bzw. noch nicht sichtbaren Akteurinnen und Akteuren zu suchen, um diese bei Bedarf zu unterstützen</li> <li>• Struktur der Kulturförderung durch einen regelmäßigen und verständlichen Kulturförderbericht offen legen</li> </ul> |
| 11. | Eigenverantwortung, Sprechfähigkeit und Selbstorganisation der Kreativen und Kulturschaffenden stärken | <p>Gründung eines »Kulturbeirates« (insbesondere für freie Kulturakteure und öffentliche Kultureinrichtungen) prüfen (u. a. mit dem Ziel der gemeinschaftlichen Kommunikation von Interessen und der Beratung bei kulturpolitischen Entscheidungen)</p> <p>Im ersten Schritt Gründung einer Arbeitsgruppe und Entwicklung eines Konzepts (z. B. hinsichtlich Aufgaben, Anbindung des Beirates, Formalisierung, Verfahrensregeln, Besetzungsfragen/-verfahren, Geschäftsordnung, Finanzierung, Kommunikationsarbeit und ähnliches)</p>  |
| 12. |  | Nach dem »Couchsurfing«-Modell Produktions- und Aufführungsräume als Ressource teilen oder als erweiterte Form gemeinsamen Ankauf einer Kulturimmobilie (genossenschaftlich organisiert) prüfen  |
| 13. |  | Einrichtung einer Unternehmensplattform für Innovationsförderung im Kunst- und Kulturbereich prüfen, um ggf. Raumpotenziale zu aktivieren und gleichzeitig einen Beitrag zu mehr Teilhabe und Partizipation zu leisten (z. B. mittels Residenzprogrammen und künstlerische Interventionen in Unternehmen)  |
| 14. |  | Weiterbildungsangebote bedarfsgerecht entwickeln und anbieten (z. B. »Marketing mit kleinem Budget«, »erfolgreiche Drittmittelakquise«), z. B. in Kooperation mit »Kulturcoaching« des <i>RKW Hessen</i>   |

*Tabelle 6: Ziel- und Maßnahmenkatalog für die »Zukunftswerkstatt 2: (Frei-)Räume – bedarfsgerechte Orte und Voraussetzungen für das kulturelle Schaffen in der Stadt«*

### 8.3 Zukunftswerkstatt 3: Kulturelle Stadtteilentwicklung und Teilhabe – dezentrale Konzepte, Akteure und Tandemprojekte

| <b>Zukunftswerkstatt 3: Kulturelle Stadtteilentwicklung und Teilhabe – dezentrale Konzepte, Akteure und Tandemprojekte</b>   |   |  |
|--|---|--|
| Die Stadt Kassel weist eine Dichte an kulturellen Angeboten auf. Jetzt bedarf es einer bewussten Öffnung in die Stadtteile hinein sowie einer Vernetzung der Stadtteile untereinander, um unterschiedliche Möglichkeiten und Bedarfe konstruktiv zu verbinden. |   |  |
| <b>Lfd. Nr.</b>  | <b>Ziele</b>  | <b>Maßnahmenvorschläge</b>   |
| 15.  | Zu einer besseren Sichtbarkeit der Stadtteile innerhalb der Stadt beitragen | Stadtteilkulturarbeit kulturpolitisch aufwerten (z. B. Prüfung bei Neuausrichtung der städtischen Kulturförderung)   |
| 16.  |   | Stadtteile stellen sich in Steckbriefen mit ihren Besonderheiten und Stärken, Bedarfen und Ressourcen vor (Einbindung in Kulturportal)   |
| 17.  |   | Formatidee »Stadtteil des Monats« weiterentwickeln (vgl. »Kassel 1100«)  |
| 18.  |   | In den Stadtteilen werden gemeinsam mit Künstlerinnen und Künstlern Stadtteilprofile entwickelt, die sich in künstlerischen Arbeiten und Programmen niederschlagen (»Neue Auftraggeber« als konzeptionellen Ansatz forcieren)  |
| 19.  | Kultureinrichtungen öffnen sich in die Stadtteile hinein                    | Kultureinrichtungen (v. a. »Ankereinrichtungen«) übernehmen Patenschaften für Stadtteile (Bereitschaft und Rahmenbedingungen klären, konzeptionelle Ausgestaltung in Zusammenarbeit mit Ortsbeiräten, Stadtteilkulturzentren und Bildungseinrichtungen in den Stadtteilen)     |
| 20.  |   | Dezentrale Formate in und mit den Stadtteilen entwickeln (z. B. einmalige Angebote, Programmreihen, Zweigstellen; Anbindung an Lebenswirklichkeit sicherstellen: »Was geht mich das an?«)  |
| 21.  |   | »Türöffner«-Angebote in den Kultureinrichtungen initiieren, die bewusst nicht auf das eigentliche Kulturangebot abzielen (aber zentrale Bedarfe der Stadtteilm Bewohnerinnen und -bewohner ansprechen, z. B. Repair Café, Sprachkurse, Räumlichkeiten für Vereinstreffen etc.) |
| 22.  | Austausch zwischen den Stadtteilen durch gemeinsame Kulturprojekte fördern  | Möglichkeiten zur Vernetzung der Stadtteilstellen ausloten   |
| 23.  |   | Gemeinsame Projekte zur Bespielung des öffentlichen Raums anregen (Orientierung an Good Practice-Bespielungen der Unterführungen »Holländischer Platz« und »Philosophenweg«)   |

---

|     |  |  |
|-----|--|--|
| 24. |  | Idee der Stadtteilbotschafter (in Anlehnung an die 1.100 Jahr-Feier der Stadt Kassel) in allen Stadtteilen wieder aufleben lassen und Stadtteilspaziergänge o. ä. Formate (z. B. Fahrradtouren) entwickeln |
| 25. | Tandemprojekte in die Region ausdehnen | Tandemprojekte mit Kulturakteurinnen und -akteuren aus dem Umland initiieren und fördern   |

*Tabelle 7: Ziel- und Maßnahmenkatalog für die »Zukunftswerkstatt 3: Kulturelle Stadtteilentwicklung und Teilhabe – dezentrale Konzepte, Akteure und Tandemprojekte«*

## 8.4 Zukunftswerkstatt 4: Kulturelle Bildung und transkulturelle Öffnung – nachhaltige Strategien, Formate und Netzwerke

| Zukunftswerkstatt 4: Kulturelle Bildung und transkulturelle Öffnung – nachhaltige Strategien, Formate und Netzwerke  |  |  |
|--|--|--|
| Eine Vielzahl an Projekten belegt: Kulturelle Bildung wird in Kassel ernst genommen. Jetzt sind im Schulterschluss Lösungen zu entwickeln, die Dialog und Teilhabe langfristig gewährleisten – über nationale, generationsbedingte und milieuspezifische Grenzen hinweg, denn die Stadt Kassel ist beispielhaft für die Diversität heutiger Stadtgesellschaften. Es ist der Frage nachzugehen, welche Werte die »Kasselerinnen und Kasseler« miteinander verbinden, ganz gleich, woher sie kommen. |  |  |
| Lfd. Nr.   | Ziele  | Maßnahmenvorschläge  |
| 26.  | Verstetigung und Bündelung von Aktivitäten im Bereich der Kulturellen Bildung herbeiführen                                       | <p>Eine Koordinierungsstelle schaffen, u. a. mit folgenden Aufgaben:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktivitäten der verschiedenen Akteurinnen und Akteure im Bereich der Kulturellen Bildung sichtbar machen (mit dem Ziel, künftig Parallelstrukturen bzw. -aktivitäten vorzubeugen)</li> <li>• Austausch zwischen den Akteurinnen und Akteuren intensivieren und Dialog z. B. mit Kindertagesstätten, Schulen, Seniorentreffs, Einrichtungen für Menschen mit Behinderungen sowie internationalen Kulturvereinen fördern (z. B. über regelmäßige Treffen)</li> <li>• Bündelung von Ressourcen und gemeinsame Aktivitäten anregen (siehe u. a. die folgenden Maßnahmen)</li> <li>• Bereitstellen von Informationen über und Beratung zu verschiedenen Fördermöglichkeiten im Bereich der Kulturellen Bildung</li> </ul> |
| 27.  | Transkultur verstehen lernen und einen selbstverständlichen Umgang damit finden; transkulturelle Projekte und Strukturen stärken | Pilotprogramm »Transkulturelle Bildung« initiieren (unter Einbeziehung vor Ort vorhandener Kompetenzen, z. B. Ausländerbeirat und mit u. a. folgenden Angeboten: Austausch, Beratung, Workshops, gemeinsame Programmentwicklung )  |
| 28.  |  | Transkulturelle Kooperationsprojekte zwischen verschiedenen Communities anregen und fördern  |
| 29.  |  | Personen identifizieren, die von ihren Communities geschätzt werden und als Multiplikatoren und »Türöffner« fungieren können (so genannte »Trusted People« und »Local Heroes«); Anreize zur Zusammenarbeit setzen  |
| 30.  |  | Mehr Sensibilität für Diversitätsfragen im Personalmanagement von Kultureinrichtungen erzeugen   |

|     |  |  |
|-----|--|--|
| 31. |  | Transkulturelle Bildung durch ein Pilotprogramm »Lernen von Kasseler Kulturen« in Bildungseinrichtungen verankern  |
| 32. | Generationendialog zwischen Kulturschaffenden und Kulturpublikum fördern | Bewusster mit stereotypen Zuschreibungen umgehen und dekonstruieren (»alt« vs. »jung«); eine Koordinationsstelle »Generationenübergreifende Kulturelle Bildung« gründen (z. B. angedockt bei einer »Ankereinrichtung«) |
| 33. |  | Das »Seniorenprogramm« ggf. noch zeitgemäßer und offener ausrichten; über eine Erweiterung des Programmtitels nachdenken   |
| 34. |  | Gemeinsame Kulturerlebnisse in Einrichtungen der Altenpflege und darüber hinaus initiieren   |
| 35. |  | Erfahrene Kulturschaffende stehen jungen Kreativen als Beraterinnen und Berater zur Verfügung  |
| 36. |  | Kommunikation als Barriere für mehr Teilhabe abbauen   |

*Tabelle 8: Ziel- und Maßnahmenkatalog für die »Zukunftswerkstatt 4: Transkulturelle Öffnung und Dialog – nachhaltige Strategien, Formate und Netzwerke«*

## 8.5 Zukunftswerkstatt 5: Zeitgemäße Kommunikation und Digitalisierung – Kultur dauerhaft und teilhabeorientiert sichtbar machen

| Zukunftswerkstatt 5: Zeitgemäße Kommunikation und Digitalisierung – Kultur dauerhaft und teilhabeorientiert sichtbar machen   |  |   |
|---|--|---|
| Die Kulturstadt Kassel strahlt bereits über die Stadtgrenzen hinaus und ist vor allem als <i>documenta</i> -Stadt national und international bekannt. Jetzt gilt es durch langfristige (digitale) Lösungen die Sichtbarkeit nach innen und außen dauerhaft zu gewährleisten, Barrieren in der Kommunikation zu überwinden und Maßnahmen zu bündeln. |  |   |
| Lfd. Nr.  | Ziele  | Maßnahmenvorschläge   |
| 37.   | Eine gemeinsame Kommunikationsstrategie für das Kasseler Kulturangebot auf den Weg bringen   | Dialog zwischen <i>Kassel Marketing GmbH</i> , Kulturamt der Stadt Kassel und Kulturschaffenden intensivieren und Regelmäßigkeit erzeugen (z. B. durch Schaffung eines Arbeitskreises, Speed-Dating Kultur und Tourismus, Einrichten eines Newsletters) |
| 38.   |  | »Digital Natives« <sup>122</sup> sowie Vertreterinnen und Vertreter verschiedener Zielgruppen (z. B. jugendkulturelle Szenen, Menschen mit internationalen Wurzeln) in die Erarbeitung und Umsetzung einbinden  |
| 39.   |  | Die vor Ort vorhandene Kompetenz von jungen Künstlerinnen und Künstlern sowie Kreativen nutzen, um eine ästhetisch ansprechende und zeitgemäße visuelle Kommunikation zu entwickeln   |
| 40.   |  | Einen regelmäßigen »Runden Tisch« zwischen Kulturschaffenden und Pressevertreterinnen und -vertretern etablieren  |
| 41.   |  | Eine nachhaltige Lösung für ein digitales Kulturportal herbeiführen   |
| 42.   | Kulturportal umsetzen unter Berücksichtigung folgender Anforderungen und Funktionen:<br><br><u>Allgemein:</u> ansprechende visuelle Gestaltung, weniger Text, mehr Audio-, Bild- und Videomaterial anbieten; Informationen in »Leichter Sprache«<br><br><u>Für Kulturinteressierte:</u> Veranstaltungskalender mit Filter- und Suchfunktion, tagesaktuelle Empfehlungen, Hintergrundberichte, Online-Reservierungs- und Ticke- |   |

122 Darunter werden Personen einer Generation verstanden, die im Zeitalter der Digitalisierung aufgewachsen sind und für die der Umgang mit digitalen Medien o. ä. im Alltag selbstverständlich ist.

|     |  |   |
|-----|--|---|
|     |  | <p>ting-System, Beteiligungsmöglichkeiten für Bürgerinnen und Bürger (»Kassel spricht über Kultur«), Verfügbarkeit als App</p> <p><u>Für Kulturschaffende:</u> Präsentations- und Vernetzungsplattform inkl. Suchfunktion (z. B. »Wir suchen... wir bieten...«, Pre-Veranstaltungskalender)</p> |
| 43. | Die Sichtbarkeit des Kulturangebots im öffentlichen Raum erhöhen | Eine Strategie erarbeiten, mit der sichergestellt werden kann, dass das Kulturportal einen möglichst hohen Bekanntheitsgrad erzielt   |
| 44. |  | Informationssäulen/-stelen an zentralen öffentlichen Plätzen (auch in den Stadtteilen) errichten, die aus dem digitalen Kulturportal gespeist werden  |
| 45. |  | Ausschilderung zu Kultureinrichtungen und Sehenswürdigkeiten in der Stadt verbessern, z. B. mit künstlerisch-kreativen Mitteln  |
| 46. |  | Fokussierungsstrategie verfolgen, z. B. wöchentliche/monatliche Schwerpunkte in der Bewerbung (z. B. nach Künstlergruppen, Sparten, Stadtteilen, Themen oder Zielgruppen)   |

*Tabelle 9: Ziel- und Maßnahmenkatalog für die »Zukunftswerkstatt 5: Zeitgemäße Kommunikation und Digitalisierung – Kultur dauerhaft und teilhabeorientiert sichtbar machen«*

# Literatur- und Quellenverzeichnis

## Projektdokumente aus dem Kulturkonzeptionsprozess (Berichte, Protokolle, Untersuchungen)

- Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (2017a): Kulturkonzeption Kassel: Auswertung der Experteninterviews. Verfasst von Céline Kruska und Yvonne Pröbstle. Online verfügbar unter [http://www.kassel.de/imperia/md/images/cms04-mini-webs/kuko/koko\\_kassel\\_auswertung\\_experteninterviews\\_final.pdf](http://www.kassel.de/imperia/md/images/cms04-mini-webs/kuko/koko_kassel_auswertung_experteninterviews_final.pdf) (letzter Zugriff: 08.05.2018).
- Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (2017b): Kulturkonzeption Kassel: Auswertung Vorab-Online-Befragung. Verfasst von Johannes Gerlitz und Yvonne Pröbstle. Online verfügbar unter [http://www.kassel.de/imperia/md/images/cms04-mini-webs/kuko/kuko\\_kassel\\_auswertung\\_online\\_befragung\\_final.pdf](http://www.kassel.de/imperia/md/images/cms04-mini-webs/kuko/kuko_kassel_auswertung_online_befragung_final.pdf) (letzter Zugriff: 08.05.2018).
- Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (2017c): Kulturkonzeption Kassel: Ergebnisprotokoll zum 1. Kulturworkshop. Verfasst von Johannes Gerlitz und Yvonne Pröbstle. Online verfügbar unter [https://www.kassel.de/imperia/md/images/cms04-mini-webs/kuko/kuko\\_kassel\\_ergebnisprotokoll\\_1\\_kulturworkshop\\_final.pdf](https://www.kassel.de/imperia/md/images/cms04-mini-webs/kuko/kuko_kassel_ergebnisprotokoll_1_kulturworkshop_final.pdf) (letzter Zugriff: 08.05.2018).
- Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (2018a): Kulturkonzeption Kassel: Ergebnisprotokoll zum 2. Kulturworkshop. Verfasst von Yvonne Pröbstle. Online verfügbar unter [http://www.kassel.de/imperia/md/images/cms04-miniwebs/kuko/kuko\\_kassel\\_ergebnisprotokoll\\_2\\_kulturworkshop\\_final.pdf](http://www.kassel.de/imperia/md/images/cms04-miniwebs/kuko/kuko_kassel_ergebnisprotokoll_2_kulturworkshop_final.pdf) (letzter Zugriff: 08.05.2018).
- Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (2018b): Kulturkonzeption Kassel: Ergebnisprotokoll zum 3. Kulturworkshop. Verfasst von Yvonne Pröbstle. Online verfügbar unter [http://www.kassel.de/imperia/md/images/cms04-miniwebs/kuko/kuko\\_kassel\\_ergebnisprotokoll\\_3\\_kulturworkshop\\_final\\_.pdf](http://www.kassel.de/imperia/md/images/cms04-miniwebs/kuko/kuko_kassel_ergebnisprotokoll_3_kulturworkshop_final_.pdf) (letzter Zugriff: 17.05.2018).
- Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (2018c): Kulturkonzeption Kassel: Dokumentation Sonderworkshop »Junge Einblicke und Ansichten«. Verfasst von Klaus Seltenheim. Online verfügbar unter [http://www.kassel.de/imperia/md/images/cms04-mini-webs/kuko/kuko\\_kassel\\_protokoll\\_junge\\_einblicke\\_und\\_ansichten\\_final.pdf](http://www.kassel.de/imperia/md/images/cms04-mini-webs/kuko/kuko_kassel_protokoll_junge_einblicke_und_ansichten_final.pdf) (letzter Zugriff: 08.05.2018).

- Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (2018d): Kulturkonzeption Kassel: Dokumentation Sonderworkshop »Kassel international«. Verfasst von Johannes Gerlitz. Online verfügbar unter [http://www.kassel.de/imperia/md/images/cms04-mini-webs/kuko/kuko\\_kassel\\_protokoll\\_sonderworkshop\\_kassel\\_international\\_final.pdf](http://www.kassel.de/imperia/md/images/cms04-mini-webs/kuko/kuko_kassel_protokoll_sonderworkshop_kassel_international_final.pdf) (letzter Zugriff: 08.05.2018).
- Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (2018e): Kulturkonzeption Kassel: Struktur- und Bestandsanalyse sozioökonomischer Rahmenbedingungen – 2010 bis 2016. Verfasst von Ashraf Ibrahim und Annett Schultz. Online verfügbar unter [http://www.kassel.de/imperia/md/images/cms04-miniwebs/kuko/kulturkonzeption\\_kassel\\_struktur-und\\_bestandsanalyse\\_soziooekonomischer\\_rahmenbedingungen\\_final\\_.pdf](http://www.kassel.de/imperia/md/images/cms04-miniwebs/kuko/kulturkonzeption_kassel_struktur-und_bestandsanalyse_soziooekonomischer_rahmenbedingungen_final_.pdf) (letzter Zugriff: 17.05.2018).
- Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (2018f): Kulturkonzeption Kassel: Analyse der städtischen Kulturförderung (Untersuchungszeitraum 2010–2016). Verfasst von Ole Löding. Online verfügbar unter [http://www.kassel.de/imperia/md/images/cms04-mini-webs/kuko/kulturfoerderanalyse\\_kuko\\_kassel\\_final.pdf](http://www.kassel.de/imperia/md/images/cms04-mini-webs/kuko/kulturfoerderanalyse_kuko_kassel_final.pdf) (letzter Zugriff: 08.05.2018).
- Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (2018g): Kulturkonzeption Kassel: Netzwerkanalyse nationaler und internationaler Kulturkontakte. Verfasst von Robert Peper. Online verfügbar unter [http://www.kassel.de/imperia/md/images/cms04-mini-webs/kuko/netzwerkanalyse\\_kuko\\_kasse\\_final.pdf](http://www.kassel.de/imperia/md/images/cms04-mini-webs/kuko/netzwerkanalyse_kuko_kasse_final.pdf) (letzter Zugriff: 17.05.2018).
- Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (2018h): Kulturkonzeption Kassel: Dokumentation Diskussionsveranstaltung »Kulturförderung der Stadt Kassel«. Verfasst von Patrick S. Föhl. Online verfügbar unter [https://www.kassel.de/imperia/md/images/cms04-mini-webs/kuko/kuko\\_kassel\\_protokoll\\_diskussionsveranstaltung\\_kulturfo%CC%88rderung\\_final.pdf](https://www.kassel.de/imperia/md/images/cms04-mini-webs/kuko/kuko_kassel_protokoll_diskussionsveranstaltung_kulturfo%CC%88rderung_final.pdf) (letzter Zugriff: 10.09.2018).

## **Fachliteratur und weitere Berichte sowie Gutachten**

- Baecker, Dirk (2013): Kulturpolitik als Gesellschaftspolitik? In: Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (Hg.): Jahrbuch für Kulturpolitik 2013, Thema: Kulturpolitik und Planung, Bonn/Essen, S. 29–42.
- Bertelsmann Stiftung (2015): Demografiebericht Kassel. Online verfügbar unter: [www.wegweiser-kommune.de/kommunale-berichte/kassel](http://www.wegweiser-kommune.de/kommunale-berichte/kassel) (letzter Zugriff: 08.05.2018).
- Boorsma, Bas (2017): A NEW DIGITAL DEAL: Beyond Smart Cities. How to Best Leverage Digitalization for the Benefit of our Communities, Amsterdam.
- Borwick, Doug (2012): Building communities, not audiences. The future of the arts in the United States, Winston-Salem, NC.

- Braun, Eckhard (2013): Prinzipien öffentlicher Kunstförderung in Deutschland, Essen.
- Dätsch, Christiane (Hg.) (2018): Kulturelle Übersetzer. Kunst und Kulturmanagement im transkulturellen Kontext, Bielefeld.
- Deutscher Städtetag (2015): Kulturpolitik als Stadtpolitik. Positionspapier des Deutschen Städtetags. Online verfügbar unter [http://www.staedtetag.de/imperia/md/content/dst/veroeffentlichungen/mat/positionspapier\\_kulturpolitik\\_als\\_stadtpolitik\\_sept\\_2015.pdf](http://www.staedtetag.de/imperia/md/content/dst/veroeffentlichungen/mat/positionspapier_kulturpolitik_als_stadtpolitik_sept_2015.pdf) (letzter Zugriff: 26.04.2018).
- DTV – Deutscher Tourismusverband (Hg.) (2018): Zahlen – Daten – Fakten 2017. Online verfügbar unter: [https://www.deutschtourismusverband.de/fileadmin/Mediendatenbank/Bilder/Presse/Presse\\_PDF/ZDF\\_2017.pdf](https://www.deutschtourismusverband.de/fileadmin/Mediendatenbank/Bilder/Presse/Presse_PDF/ZDF_2017.pdf) (letzter Zugriff: 02.05.2018).
- Dümcke, Cornelia / Ralf Ebert (2017): Modul 2. SWOT-Analyse. Städtevergleich und Arbeitsgrundlage für eine nachhaltige Kulturstrategie. Kurzfassung.
- Dümcke, Cornelia et. al. (2016): Analyse der Kulturlandschaft der documenta-Stadt Kassel. Modul 1 – Bestandsaufnahme 2016.
- Feldner, Uwe (2010): Kassel. Kleine Geschichte der Stadt Kassel. 913 bis heute, Kassel.
- Föhl, Patrick S. / Stefanie Erdrich / Hartmut John / Karin Maaß (Hg.) (2007): Das barrierefreie Museum. Theorie und Praxis einer besseren Zugänglichkeit. Ein Handbuch, Bielefeld.
- Föhl, Patrick S. (2015): Equity. Ein Impulsbeitrag zur (post) Audience Development-Debatte in Zeiten zunehmender Transformationserfordernisse im Kulturbereich. In: KM-Magazin zum Thema »Wasser«, Nr. 101/2015, online verfügbar unter <https://www.kulturmanagement.net/frontend/media/Magazin/km1505.pdf> (letzter Zugriff: 03.05.2018).
- Föhl, Patrick S. (2017): Kulturentwicklungsplanung. In: Klein, Armin (Hg.): Kompendium Kulturmanagement. Handbuch für Studium und Praxis, 4. Aufl., München, S. 157–179.
- Föhl, Patrick S. / Patrick Glogner-Pilz / Markus Lutz / Yvonne Pröbstle (Hg.) (2011): Nachhaltige Entwicklung in Kulturmanagement und Kulturpolitik. Ausgewählte Grundlagen und strategische Perspektiven, Wiesbaden.
- Föhl, Patrick S. / Alexandra Künzel (2014): Kulturbeiräte als Instrument konzeptbasierter und beteiligungsorientierter Kulturpolitik. Formen, Potenziale und Herausforderungen. In: Loock, Friedrich / Oliver Scheytt (Hg.): Handbuch Kulturmanagement und Kulturpolitik, Berlin u. a. O. 2006ff., Kap. B 1.12 (2014).
- Föhl, Patrick S. / Yvonne Pröbstle (2011): Kultur und Tourismus: ein kooperatives Handlungsfeld. Ziele, Potenziale, Formen und Erfolgsfaktoren. In: Loock, Friedrich / Oliver Scheytt (Hg.) (2006 ff.): Handbuch Kulturmanagement und Kulturpolitik, Berlin, Kap. H. 2.18.

- Föhl, Patrick S. / Gernot Wolfram (2016): Transformation konkret. Vom Schlagwort zur lebendigen Praxis innerhalb von Kulturentwicklungsplanungen und Ermächtigungsprozessen. In: Sievers, Norbert / Patrick S. Föhl / Tobias Knoblich (Hg.): Jahrbuch für Kulturpolitik 2015/16, Essen/Bonn, S. 381-390.
- Foucault, Michel (1984): Of Other Spaces: Utopias and Heterotopias. In: Architecture /Mouvement/ Continuité, October 1984 (»Des Espace Autres«, March 1967. Translated from the French by Jay Miskowiec).
- Frank, Simon A. (2015): Kulturmanagement und Social Media. Neue interdisziplinäre Perspektiven auf eine User-generated Culture im Kulturbetrieb, Bielefeld.
- Glogner-Pilz, Patrick / Patrick S. Föhl (Hg.) (2016): Handbuch Kulturpublikum. Forschungsfragen und -befunde, Wiesbaden.
- Goldbard, Arlene (2006): New Creative Community – The Art of Cultural Development, Oakland.
- Hristova, Svetlana / Milena Dragičević Šešić / Nancy Duxbury (Hg.) (2015): Culture and Sustainability in European Cities, Imagining Europolis, London.
- Janner, Karin / Christian Holst / Axel Kopp (Hg.) (2011): Social Media im Kulturmanagement: Grundlagen, Fallbeispiele, Geschäftsmodelle, Studien, Heidelberg u. a.
- Jullien, François (2017): Es gibt keine kulturelle Identität. Wir verteidigen die Ressourcen einer Kultur, Berlin.
- Kassel Marketing GmbH (2016): Tourismuskonzept documenta – Stadt Kassel. Wachstumsimpulse bis 2025. Online verfügbar unter: [https://kassel-marketing.de/mag/gic/show\\_image.php?id=203597&download=1](https://kassel-marketing.de/mag/gic/show_image.php?id=203597&download=1) (letzter Zugriff: 19.10.2018).
- Kay, Sue / Katie Venner (Hg.) (2010): A Cultural Leadership Reader, London.
- Kirmeier, Josef / Rainer Wenrich (Hg.) (2016): Kommunikation, Interaktion und Partizipation: Kunst- und Kulturvermittlung im Museum am Beginn des 21. Jahrhunderts, München.
- Kulturmanagement Network (Hg.) (2016): KM-Magazin Nr. 116/2016. »Diversity«. Online verfügbar unter <https://www.kulturmanagement.net/dlf/2a99c0983bc64b6a867e440a22c461ce,1.pdf> (letzter Zugriff: 17.05.2018).
- Kulturmanagement Network (Hg.) (2017): KM-Magazin Nr. 123/2017. »Stadt, Kultur, Entwicklung«. Online verfügbar unter <https://www.kulturmanagement.net/dlf/31b5cbaabe96485d959ac88f114c0bc4,1.pdf> (letzter Zugriff: 17.05.2018).
- Kulturpolitische Gesellschaft e. V. (Hg.) (2018): Kulturpolitische Mitteilungen Nr. 160. »Digitalisierung und Kulturpolitik«, Bonn.

- Magistrat der Stadt Kassel / Kulturamt (Hg.) (2010): Masterplan städtische Museen und Kultur-einrichtungen Kassel. Online verfügbar unter [http://www.stadt-kassel.de/imperia/md/videocms01/meldungen/masterplan\\_teil\\_2\\_pdf\\_version\\_barrierefrei.pdf](http://www.stadt-kassel.de/imperia/md/videocms01/meldungen/masterplan_teil_2_pdf_version_barrierefrei.pdf) (letzter Zugriff: 18.06.2018)
- Magistrat der Stadt Kassel (Hg.) (2017): Charta für Baukultur Kassel. Online verfügbar unter [http://www.stadt-kassel.de/imperia/md/content/cms01/projekte/rz\\_carta\\_der\\_baukultur\\_031\\_screen.pdf](http://www.stadt-kassel.de/imperia/md/content/cms01/projekte/rz_carta_der_baukultur_031_screen.pdf) (letzter Zugriff: 12.05.2018)
- Mandel, Birgit (Hg.) (2013): Interkulturelles Audience Development. Zukunftsstrategien für öffentlich geförderte Kultureinrichtungen, Bielefeld.
- Mandel, Birgit (Hg.) (2016): Teilhabeorientierte Kulturvermittlung. Diskurse und Konzepte für eine Neuausrichtung des öffentlich geförderten Kulturlebens, Bielefeld.
- Neckel, Sighard / Natalia Besedovsky / Moritz Boddenberg / Martina Hasenfratz / Sarah Miriam Pritz / Timo Wiegand (2018): Die Gesellschaft der Nachhaltigkeit. Umriss eines Forschungsprogramms, Bielefeld.
- Piontek, Anja (2017): Museum und Partizipation: Theorie und Praxis kooperativer Ausstellungsprojekte und Beteiligungsangebote, Bielefeld.
- Pröbstle, Yvonne (2014): Kulturtouristen. Eine Typologie, Wiesbaden.
- Pröbstle, Yvonne (2018): Kulturtourismusstudie 2018: Kultureinrichtungen. In: Institut für Kulturmanagement der Pädagogischen Hochschule Ludwigsburg / projekt 2508 GmbH (2018): Kulturtourismusstudie 2018. Empirische Einblicke in die Praxis von Kultur- und Tourismusakteure. Online verfügbar unter [https://kulturmanagement.ph-ludwigsburg.de/fileadmin/subsites/2c-kuma-t-01/PDF/Forschung/Kulturtourismusstudie\\_2018\\_final.pdf](https://kulturmanagement.ph-ludwigsburg.de/fileadmin/subsites/2c-kuma-t-01/PDF/Forschung/Kulturtourismusstudie_2018_final.pdf) (letzter Zugriff: 02.05.2018), S. 25-44.
- Schneider, Wolfgang / Anna Eitzerroth (Hg.) (2017): Partizipation als Programm, Wege ins Theater für Kinder und Jugendliche, Bielefeld.
- Seibel, Walter (2015): Die Kultur der Stadt, Berlin.
- Sennett, Richard (2012): Zusammenarbeit. Was unsere Gesellschaft zusammenhält, Berlin.
- Simon, Nina (2010): The Participatory Museum, San Francisco, CA.
- Simon, Nina (2016): The Art of Relevance, Santa Cruz.
- Stadt Kassel (2016): Statistische Informationen. Kassel Daten. 2016. Online verfügbar unter [http://www.serviceportal-kassel.de/imperia/md/content/cms01/07rathaus-info/statistik/kassel\\_daten\\_2016.pdf](http://www.serviceportal-kassel.de/imperia/md/content/cms01/07rathaus-info/statistik/kassel_daten_2016.pdf) (letzter Zugriff: 08.05.2018).
- Terkessidis, Mark (2015): Kollaboration, Berlin.
- The Moving Network (Hg.) (2016): Teachers for Life. Empowering refugees to teach and share knowledge, Berlin.

Wolfram, Gernot (2017a): Abschied von der Interkultur: Warum die Kulturszenen sich stärker transkulturell ausrichten sollten. Online verfügbar unter [http://www.kultur-oeffnet-welten.de/positionen/position\\_5888.html](http://www.kultur-oeffnet-welten.de/positionen/position_5888.html) (letzter Zugriff: 03.05.2018).

Wolfram, Gernot (2017b): Vom Raum zum Projekt. Über einen fälligen Perspektivenwechsel im Kulturmanagement. In: KM-Magazin zum Thema »Cultural Leadership«, Nr. 128/2017, online verfügbar unter <https://www.kulturmanagement.net/dlf/e705f071c73a7217b021731d0e2d190b,1.pdf> (letzter Zugriff: 16.05.2018).

Ziese, Maren / Caroline Gritschke (Hg.) (2016): Geflüchtete und Kulturelle Bildung. Formate und Konzepte für ein neues Praxisfeld, Bielefeld.

## Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

|   |    |
|---|----|
| Abbildung 1: Die zentralen Herausforderungen und Handlungsfelder der Kulturkonzeption.....  | 8  |
| Abbildung 2: Central challenges and fields of action of the cultural concept .....  | 12 |
| Abbildung 3: Aufbau der Kulturkonzeption in der Übersicht .....   | 13 |
| Abbildung 4: Methodischer Ablauf des Kasseler Kulturkonzeptionsprozesses .....  | 38 |
| Abbildung 5: Die zentralen Herausforderungen und Handlungsfelder der Kulturkonzeption.....  | 41 |
| Abbildung 6: Erste Schritte der Umsetzungsphase .....   | 72 |
|   |    |
| Tabelle 1: Die Prozessschritte in der Übersicht.....  | 7  |
| Tabelle 2: Overview of the process steps .....  | 11 |
| Tabelle 3: Stärken und Herausforderungen der Kulturstadt Kassel in der Übersicht .....  | 31 |
| Tabelle 4: Systematisierung der Kulturförderstruktur der Stadt Kassel.....  | 48 |
| Tabelle 5: Ziel- und Maßnahmenkatalog für die »Zukunftswerkstatt 1:<br>Wandlungsfähigkeit und Offenheit als Grundhaltung – eine Kasseler<br>Errungenschaft wiederentdeckt und zeitgemäß erzählt«..... | 74 |
| Tabelle 6: Ziel- und Maßnahmenkatalog für die »Zukunftswerkstatt 2: (Frei-)Räume –<br>bedarfsgerechte Orte und Voraussetzungen für das kulturelle Schaffen in der Stadt«.....                         | 78 |
| Tabelle 7: Ziel- und Maßnahmenkatalog für die »Zukunftswerkstatt 3: Kulturelle<br>Stadtteilentwicklung und Teilhabe – dezentrale Konzepte, Akteure und Tandemprojekte« .....                          | 80 |
| Tabelle 8: Ziel- und Maßnahmenkatalog für die »Zukunftswerkstatt 4: Transkulturelle<br>Öffnung und Dialog – nachhaltige Strategien, Formate und Netzwerke«.....                                       | 82 |
| Tabelle 9: Ziel- und Maßnahmenkatalog für die »Zukunftswerkstatt 5:<br>Zeitgemäße Kommunikation und Digitalisierung – Kultur dauerhaft und<br>teilhabeorientiert sichtbar machen«.....                | 84 |