
Kulturentwicklungsplanung Ulm

Abschlussbericht

Im Auftrag der

Stadt Ulm

ulm

Dezember 2016

NETZWERK KULTURBERATUNG NETWORK FOR CULTURAL CONSULTING

Projektleitung:

Dr. Patrick S. Föhl

Netzwerk Kulturberatung

Fidicinstraße 13c

10965 Berlin

foehl@netzwerk-kulturberatung.de

www.netzwerk-kulturberatung.de

Stellvertretende Projektleitung /

in Kooperation mit:

Dr. Yvonne Pröbstle

Kulturgold GmbH

Rotebühlstr. 66

70178 Stuttgart

proebstle@agentur-Kulturgold.de

www.agentur-Kulturgold.de

KULTURGOLD
KONZEPTE UND TATEN

Autoren des Abschlussberichts: Dr. Patrick S. Föhl, Céline Kruska, Dr. Yvonne Pröbstle

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	4
1 Einleitung	7
1.1 Kulturpolitische Zielsetzung und Auftragsbeschreibung	7
1.2 Konzeptionelle Umsetzung und Methodik	9
1.3 Aufbau des Berichts	14
2 Analyse der Ausgangssituation	15
2.1 Kulturpolitik, Verwaltung und Kooperation	15
2.2 Kulturelle Teilhabe und Bildung	20
2.3 Kulturkommunikation.....	24
2.4 Zusammenfassende SWOT-Analyse und Ableitung zentraler Themenbereiche.....	30
3 Handlungsfelder und Maßnahmen für eine zeitgemäße Kulturentwicklung	33
3.1 Die Handlungsfelder in der Übersicht	33
3.2 Handlungsfeld 1: »Zeitgemäße Kulturpolitik und aktivierendes Kulturmanagement auf den Weg bringen«	34
3.3 Handlungsfeld 2: »Kulturelle Teilhabe ermöglichen«	43
3.4 Handlungsfeld 3: »Sichtbarkeit kultureller Angebote nach innen und außen durch kooperatives Handeln stärken«	54
3.5 »Starter-Kit« für die Umsetzungsphase des Kulturentwicklungsplans	65
4 Fazit und Ausblick	67
Quellenverzeichnis	69
Anhang: Übersicht Ziel- und Maßnahmenkatalog, Akteure und Prioritäten nach Handlungsfeld	74

Vorwort

Die gegenwärtige Kulturpolitik ist zunehmend aufgerufen, die Etablierung einer auf Beteiligung von möglichst unterschiedlichen Akteuren am kulturellen Leben orientierte Form der Kulturellen Teilhabe und des Dialogs über Kulturentwicklung anzubieten. Diese Form des *Empowerments* zielt auf die Ermöglichung ab, eigene Ziele, Ideen, Erwartungen und Beteiligungsbereitschaften im Hinblick auf konkrete Veränderungsmaßnahmen im Kulturbereich offen und transparent zu formulieren. Klares Ziel ist außerdem das wechselseitige Lernen dieser Akteure, Institutionen sowie ggf. auch des beteiligten (Nicht-)Kulturpublikums. Kulturpolitik wird in diesem Kontext als Gesellschaftspolitik gesehen und unternimmt den Versuch, kulturelle Entwicklungen sehr viel breiter zu diskutieren und zu verankern, als dies bislang in der Regel der Fall war. Der Ansatz einer *Top-Down* orientierten Kulturpolitik wird um *Bottom-Up*-Ansätze ergänzt und bereichert (vgl. hier und im Folgenden Föhl 2017).

Das Thema Kulturentwicklungsplanung (KEP) – als das zentrale Instrument, das Diskurse und Öffnungen ermöglicht – erlebt vor diesem Hintergrund in Deutschland seit einigen Jahren eine Konjunktur unvergleichbaren Ausmaßes. Zahlreiche Städte, Kreise, Regionen und Bundesländer bemühen sich intensiv darum, ihre Kulturpolitik und Kulturförderung konzeptbasierter und planvoller im Dialog mit den Kulturakteuren und anderen Interessensgruppen zu gestalten. Zusammengefasst finden gegenwärtige Verfahren der Kulturentwicklungsplanung zwischen einem kulturpolitischen Wachstums- bzw. Abbauparadigma statt, indem sie sich tatsächlich vermehrt dem Thema der Transformation¹ annehmen. Denn es ist offensichtlich, dass sich bestehende Determinanten, Paradigmen und Konzepte aufgrund des rapiden gesellschaftlichen Wandels in immer höherer Kadenz verändern, ja verändern müssen. Vor diesem Hintergrund kommt der Kulturentwicklungsplanung eine stark auf Moderation, Mediation und Kommunikation bezogene Rolle zu und sie verbindet diese mit Analyse- und Entscheidungsfindungsverfahren. Keine leichte, aber eine spannende Aufgabe, kommen doch viele Fragestellungen in Bewegung, die ganz neue Aushandlungsprozesse und perspektivisch auch nachhaltige Veränderungsprozesse ermöglichen.

So war und ist es auch in Ulm. Mehrere Kulturplanungsprozesse wurden in der Vergangenheit durchlaufen. Angesichts großer drängender Themen, wie der kulturellen Teilhabe oder der regionalen und überregionalen Positionierung als Kulturstadt, stellte sich Ulm aber erneut der Aufgabe einer Kulturentwicklungsplanung in einem kooperativ angelegten Prozess. Diese Entscheidung fiel wohl nicht zuletzt auch deshalb, da, trotz der sehr guten Ausgangssituation in Ulm in Bezug auf demografische und wirtschaftliche Entwicklungen, die Erkenntnis gewachsen ist, dass viele Dinge nicht so bleiben können und sollten

1 Vgl. hierzu vertiefend Sievers/Föhl/Knoblich 2016.

wie sie waren. Zumal sich auch das Umfeld von Kunst und Kultur rasant wandelt und sich damit – man denke nur an die Themen Globalisierung und Digitalisierung – entsprechende Angebote, Produktions- sowie Rezeptionsweisen massiv verändern. Eine zukunftsorientierte Kulturpolitik kann auf diese Entwicklungen aktiv reagieren und die notwendigen Veränderungsprozesse – die in der Regel sehr viel Zeit und Verständnis benötigen – frühzeitig reflektieren und anstoßen. Fürsorgepflicht und ein strategisches Denken sind gefordert, das über operative und kurzfristige Entscheidungen hinausgeht. Erst damit kann eine langfristig angelegte Kulturentwicklung und auch der entsprechende Erhalt kultureller Infrastrukturen – durch Transformation – sichergestellt werden.

Die Stadt Ulm weist ein breites, attraktives und mitunter auch ungewöhnliches Spektrum öffentlicher, privater und ehrenamtlicher Kulturangebote auf, die gemeinsam eine vielfältige Kulturlandschaft prägen. Ziel der beteiligungsorientierten Kulturentwicklungsplanung war es, diese Angebotsstruktur den aktuellen Bedarfen und gegenwärtigen Möglichkeiten entsprechend zukunftsfähig zu gestalten und dabei auch die gesellschaftlichen Herausforderungen zu bedenken. Nach einem guten Jahr der gemeinsamen Arbeit liegen nunmehr zahlreiche Analysen, Gutachten, Protokolle und dieser Abschlussbericht vor, der eine Zusammenfassung enthält und Handlungsempfehlungen gibt. Damit ist ein Etappenziel des Kulturentwicklungsprozesses erreicht. Ohne die aktive Mitwirkung der verschiedenen Akteure in der Stadt Ulm, die mit zunehmender Offenheit, gegenseitigem Zuhören und einem erstarkenden Veränderungswillen mitgewirkt haben, wäre dies nicht möglich gewesen.

Der vorliegende Abschlussbericht versteht sich insofern auch als Ergebnis eines diskursiven Prozesses, das als Diskussions- und Arbeitsgrundlage für die weiteren Schritte dienen kann, an deren Konzipierung und Umsetzung alle gesellschaftlichen Interessengruppen in der Stadt Ulm teilhaben sollten. Der Bericht will dazu anregen, den begonnenen modellhaften Prozess des Austausches und der Zusammenarbeit fortzusetzen. Er zeigt Möglichkeiten zur gemeinsamen Gestaltung der Chancen auf, die aus den Transformationserfordernissen der kommenden Jahre entstehen. Auf diese Weise können neue Wege zur Entwicklung von Kunst und Kultur und zur Stärkung der kulturellen Lebensqualität in der Stadt Ulm beschritten werden.

Die Autoren möchten sich in diesem Zusammenhang herzlich für das mit der Beauftragung verbundene Vertrauen der Stadt Ulm bedanken sowie Frau Bürgermeisterin Iris Mann und dem Kulturausschuss der Stadt Ulm, die diesen Prozess auf den Weg gebracht und mitgestaltet haben. Besonderer Dank gilt der Kulturabteilung der Stadt Ulm, hier zuvorderst Frau Sabrina Neumeister und ihrem Team, gemeinsam haben sie die Kulturentwicklungsplanung intensiv begleitet. Zu danken ist Herrn Oberbürgermeister Gunter Czisch, der den Prozess konstruktiv unterstützt hat. Des Weiteren gebührt allen Beiratsmitgliedern, interviewten Experten, den vielen Workshopteilnehmern sowie den zahlreichen weiteren Gesprächspartnern großer Dank. Ohne ihr spezifisches Wissen und insbesondere ihre aktive Teilnahme hätte die Konzeption in der vorliegenden Form nicht realisiert werden können. Last but not least möchten wir Prof. Dr. Gernot Wolfram ganz herzlich danken, der den Prozess als weiterer externer Moderator und Experte bereichert hat.

Dr. Patrick S. Föhl, Dr. Yvonne Pröbstle und Céline Kruska

Berlin/Stuttgart, Dezember 2016

1 Einleitung

1.1 Kulturpolitische Zielsetzung und Auftragsbeschreibung

Zielsetzung

Die letzten kulturpolitischen Leitlinien der Stadt Ulm stammen aus den Jahren 2008/2009. Verwaltung und Gemeinderat entwickelten damals das Konzept »Ulm, Kulturstadt an der Donau«, das die Rahmenbedingungen für die künftige städtische Kulturpolitik und -arbeit definierte (vgl. Stadt Ulm 2008). Eine zentrale Rolle spielte seitdem die Profilbildung durch die Realisierung von Schwerpunktthemen und Jubiläumsjahren, z.B. »150 Jahre Fertigstellung der Bundesfestung«, der Berblinger-Flugwettbewerb sowie »1712/2012 Aufbruch von Ulm entlang der Donau«. Themen, die weiter vorangetrieben werden sollten, waren u.a. Kulturförderung, Kulturmarketing und Kulturvermittlung. Im Jahr 2012 wurde zudem eine umfangreiche Bevölkerungsbefragung zum Thema Kultur durchgeführt. Zentrale Erkenntnisse waren zum einen die nur hinreichende Identifikation der Ulmer² mit dem örtlichen Kulturangebot, zum anderen die Tatsache, dass das vorhandene Kulturinteresse in Diskrepanz zur tatsächlichen Nutzung von Kulturangeboten der Stadt Ulm steht, hier also erhebliches Aktivierungspotential vorhanden ist (vgl. Stadt Ulm 2012a). In der Folge wurde ein Konzept für ein übergreifendes Kulturmarketing erstellt. Als Handlungsfelder ergaben sich hieraus u.a. die Entwicklung und kontinuierliche Stärkung der Kulturmarke »kulturpunkt ulm« sowie der Ausbau zielgruppenspezifischer Maßnahmen (vgl. Stadt Ulm 2012b). Ebenfalls im Jahr 2012 verabschiedete die Stadt Ulm das Programm »Ulm: Internationale Stadt« mit dem Ziel der weiteren Öffnung der städtischen und freien (Kultur-)Einrichtungen im Hinblick auf Publikum, Personal und Programm (vgl. Stadt Ulm 2012c).

Die Kulturentwicklungsplanung soll an den oben genannten Themen anknüpfen und die angestoßenen Prozesse im Hinblick auf die aktuellen kulturpolitischen und gesellschaftlichen Herausforderungen weiterentwickeln und vernetzen. Vor diesem Hintergrund sprachen sich die Mitglieder des Fachbereichsausschusses Kultur der Stadt Ulm im Juni 2015 einstimmig dafür aus, einen Prozess anzustoßen, dessen »Fokus nicht vorrangig auf Bestandsaufnahme und Rückblick« liegen, »sondern die Aufgaben und Leistungen einer Kulturstadt Ulm als regionales Oberzentrum« für die nächsten maximal »zehn bis zwanzig Jahre« (vgl. Stadt Ulm 2015a) definieren sollte, unter besonderer Berücksichtigung zeitgemäßer Formen der Kommunikation und Vermittlung. Mit der Funktion als regionalem Oberzentrum wurde der Fokus der Kulturentwicklungsplanung zudem um die Themen Umlandfunktion und (Kultur-)Tourismus erwei-

2 Die männliche Form schließt hier und im Folgenden die weibliche mit ein.

tert. Im Rahmen von zwei Klausurtagungen der Abteilungsleitungen des Fachbereichs Kultur der Stadt Ulm wurden ebenfalls weitere Handlungsfelder und Leitthemen für die Kulturentwicklungsplanung abgeleitet, an die der Prozess anknüpfen sollte (vgl. Stadt Ulm 2014/2015b):

- Ausbau des kommunalen und regionalen **Kulturmarketings** der Stadt Ulm unter Berücksichtigung kooperativer Maßnahmen freier und städtischen Kultureinrichtungen sowie zielgruppenspezifischer Kommunikations- und Vermittlungsstrategien (z.B. für Kulturtouristen)
- Ausloten von Möglichkeiten der **(über)regionalen Profilbildung/Sichtbarkeit** der Kulturstadt Ulm durch die Realisierung von kulturellen Leuchtturmprojekten (Wilhelmsburg, Europäische Kulturhauptstadt, Donauaktivitäten) sowie der Entwicklung von Kommunikationsmaßnahmen zu Ulmspezifischen Themen (Reichsstadt, Architektur, Design, Löwenmensch)
- Entwicklung von Rahmenbedingungen/Leitlinien zur **Kulturellen Bildung** aufbauend auf der Arbeit des Bildungsnetzwerks Ulm/Neu-Ulm sowie ggf. weiterer Arbeitsgruppen (z.B. AG Kulturelle Bildung)
- Weiterentwicklung von Strukturen und Maßnahmen der **Interkulturellen Öffnung** für freie und städtische Kultureinrichtungen
- Förderung einer zeitgemäßen und strukturbezogenen **Kulturpolitik und -arbeit**, Aufgaben- und Rollendefinition von Akteuren der Kulturverwaltung und -politik (Fachbereich Kultur, Arbeitskreis Kultur), Fragen zeitgemäßer Kulturförderung und Kooperationsausbau städtischer und freier Kultureinrichtungen; Digitalisierung als wichtiges Querschnittsthema.

Die genannten Handlungsfelder und Leitthemen wurden dem Leistungskatalog zur externen Prozessbegleitung beigelegt, der im April 2015 ausgeschrieben wurde (vgl. Stadt Ulm 2015c). In Folge wurde das Netzwerk Kulturberatung als externer Partner mit der Durchführung des Planungs- und Moderationsprozesses beauftragt, das zu diesem Zweck mit der Stuttgarter Agentur Kulturgold kooperiert.

Aufgabenbeschreibung

Die Aufgaben des externen Partners umfassen die Projektplanung und das Projektmanagement – in Abstimmung mit der Kulturabteilung – sowie die Planung, Durchführung, Protokollierung und Dokumentation der Prozessbausteine. Hierzu zählen insbesondere folgende Leistungen:

- Entwicklung eines methodischen Verfahrens zur Bestandsaufnahme und Analyse der Kulturlandschaft der Stadt Ulm in ihrer Funktion als regionales Oberzentrum. Abstimmung dieses Verfahrens mit dem Auftraggeber und dem begleitenden Beirat. Erstellung eines Zwischenberichts zur Situation der Kulturlandschaft der Stadt Ulm als Grundlage für die weitere KEP-Arbeit.

- Beteiligungsorientierte Erarbeitung von Entwicklungsszenarien für die Kulturentwicklung der Stadt Ulm auf Grundlage der durchgeführten Analysen, Erhebungen und Bewertungen. Hierzu zählen konkrete Entwicklungsziele und Maßnahmen. Abstimmung dieser Ziele und Maßnahmen mit dem Auftraggeber und dem begleitenden Beirat.
- Erstellung eines Gesamtkonzepts, das die Ergebnisse der Bestandsaufnahme und Analyse sowie der Entwicklungsszenarien zusammenführt. Abstimmung des Gesamtkonzeptes mit dem Auftraggeber und dem begleitenden Beirat.

1.2 Konzeptionelle Umsetzung und Methodik

Das für die Stadt Ulm gewählte sequenzielle Projektverfahren ermöglichte, im Rahmen der Beteiligungsmöglichkeiten Inhalte gemeinsam mit wichtigen Schlüsselakteuren weiterzuentwickeln, so dass diese in der Umsetzung auch stärker durch die beteiligten Akteure mitgetragen werden. Um das Thema Kultur/Kulturentwicklung in der Stadt Ulm möglichst vielschichtig zu durchdringen, wurde ein breit angelegter wissenschaftlich fundierter und zugleich anwendungsorientierter Methoden-Mix angewandt. Folgende Arbeitsschritte und Methoden waren Bestandteil des Projekts:

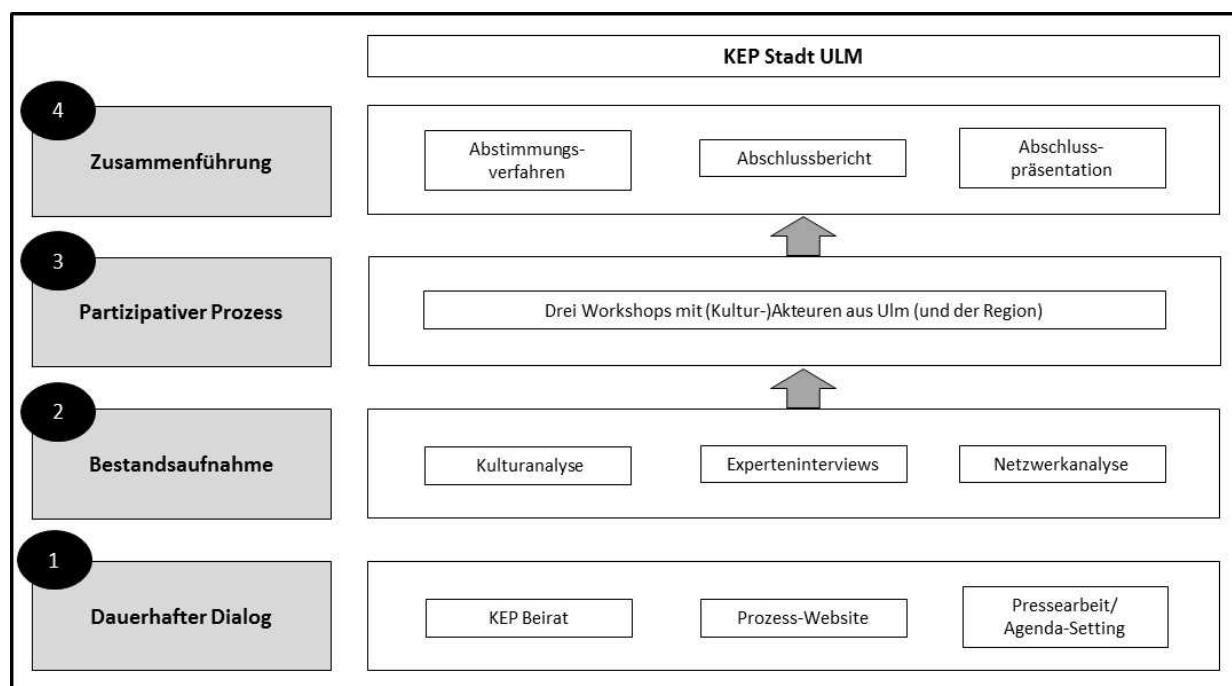


Abbildung 1: Konzeptionelle Umsetzung und Methodik in der Übersicht (© Netzwerk Kulturberatung)

Prozessvorbereitende und -begleitende Aktivitäten

Mit Beginn des Projekts wurde ein Beirat³ als prozessbegleitendes Gremium einberufen. Die weiteren Prozessschritte erfolgten in enger Abstimmung mit dem Beirat, der über die gesamte Prozessdauer wichtige Reflexions- und Legitimationsfunktionen erfüllte.

Um den Prozess von Beginn an für die Öffentlichkeit zugänglich zu machen und größtmögliche Transparenz herzustellen, wurde ein Webangebot auf der städtischen Website eingerichtet, mit dem Ziel, über aktuelle Entwicklungen und Ergebnisse zu informieren und alle autorisierten Dokumente zeitnah zur Verfügung zu stellen.

Bestandsaufnahme, Analyse und Bewertung

Die Bestandsaufnahme zu Beginn des Prozesses diente dazu, die Situation der Kulturlandschaft in Ulm zu erfassen und die aktuelle Planung auf Grundlage der bisherigen Planungen und Konzepte aufzubauen.⁴ Durch die umfassende Sichtung der vorhandenen Dokumente und Strategiepapiere sowie durch vertiefende Gespräche mit einzelnen Vertretern der Kulturverwaltung der Stadt Ulm wurden erste relevante Themen und Handlungsfelder im Rahmen einer Kulturanalyse sondiert. Ein Zwischenbericht bündelte die Ergebnisse in Form zugespitzter Fragen und Thesen (vgl. Netzwerk Kulturberatung / Kulturgold 2016a).

Ergänzt und bewertet wurden die Ergebnisse der Kulturanalyse durch die Befragung von 25 relevanten Akteuren mittels eines teilstandardisierten Interviewleitfadens. Ziel dieser Experteninterviews war es, Dissens- und Konsenspositionen durch die Bewertung jener Themen und Handlungsfelder offen zu legen, die in der Kulturanalyse herausgearbeitet wurden und im Folgenden im Fokus der Kulturentwicklungsplanung stehen sollten.⁵ Die Expertenbesetzung erfolgte in Abstimmung mit der Kulturbürgermeisterin, der Kulturverwaltung und dem Beirat sowie mit Unterstützung der externen Projektleitung. Über

3 Mitglieder des Beirats: Iris Mann, Bürgermeisterin für Kultur, Bildung & Soziales Stadt Ulm; Lena Christin Schwellung, Stadträtin GRÜNE-Fraktion; Dr. Dagmar Engels, Stadträtin SPD-Fraktion; Sabine Schuler, Stadtrat CDU-Fraktion; Reinhard Kuntz, Stadtrat FWG-Fraktion; Ralf Milde, Stadtrat FDP-Fraktion; Sabrina Neumeister, Leiterin der Kulturabteilung Stadt Ulm; Karla Nieraad, Leiterin Stadthaus Ulm; Heinz Gassenmeier, Leiter Musikschule der Stadt Ulm; Johanna Homburger, Vertreterin des Arbeitskreis Kultur (AKK); Sabine Dröll, Vertreterin des Arbeitskreis Kultur (AKK); Florian L. Arnold, Vertreter des Netzwerks »Ulmer Gestalten«; Ingo Bergmann, Leitung Öffentlichkeitsarbeit und Repräsentation Stadt Ulm; Wolfgang Dieterich, Geschäftsführer Ulm/Neu-Ulm Touristik; Christian Geiger, Grundsatzfragen ulm 2.0; Saliou Gueye, Leitung Koordinierungsstelle Internationale Stadt; Sebastian Rihm, Direktor des Donaubüros Ulm/Neu-Ulm; Monika Schmid, Leiterin des Bildungsbüros der Stadt Ulm.

4 Die Ausschreibung »Kulturentwicklungsplanung 2015/16 – externe Prozessbegleitung« enthält eine Übersicht der für den weiteren Planungsprozess relevanten bisheriger Planungen (vgl. Stadt Ulm 2015c).

5 Zu den Experten zählten Akteure aus der Kommunalpolitik und -verwaltung, Leiter aus öffentlichen und privaten Kultureinrichtungen, Vertreter der Kulturszene, der Vereine und Künstler, Wissensträger aus angrenzenden Bereichen, darunter Bildung und Schule, Internationales und Integration, Kirche, Kulturtourismus und Kulturwirtschaft sowie Repräsentanten verschiedener Zielgruppen wie Jugendliche und Senioren sowie Pressevertreter (vgl. hierzu Netzwerk Kulturberatung/ Kulturgold 2016d: 5f.).

den primären Nutzen der Informationsakkumulation und die Reflexion strategischer Perspektiven hinaus war die Integration der Interviewten in den Strategieprozess ein zusätzlicher Gewinn. Diese Beteiligung war eine wichtige Grundlage für die Akzeptanz der Akteure während der späteren Zusammenarbeit und Realisierungsphase. Die Ergebnisse der Experteninterviews, die in einem entsprechenden Bericht zusammengefasst wurden, stellten eine zentrale qualitative Quellengrundlage für den weiteren Analyse- und Entwicklungsprozess dar (vgl. Netzwerk Kulturberatung / Kulturgold 2016b).

Flankierend widmete sich eine qualitativ und quantitativ angelegte Netzwerkanalyse der Untersuchung von Kooperationen, da kooperative Strukturen für verschiedene kulturpolitisch relevante Handlungsfelder (z.B. Kulturelle Bildung, Kulturtourismus) unabdingbar sind. Ziel dieser beiden Analysen war es, (nicht-)bestehende Netzwerke zwischen den Kulturakteuren und angrenzenden Bereichen sichtbar zu machen sowie potenzielle »Ankereinrichtungen« zu identifizieren (vgl. Netzwerk Kulturberatung / Kulturgold 2016d/f).

In der Summe dienten die verschiedenen Analysen (vgl. zur Übersicht Abbildung 2) dazu, Stärken und Herausforderungen der Kulturstadt Ulm aufzuzeigen und die beteiligten Akteure dafür zu sensibilisieren, um im Folgenden gemeinsam künftige Ziele und Maßnahmen für zukunftsfähige Strukturen und Organisationsformen der Ulmer Kulturlandschaft zu erarbeiten (vgl. Netzwerk Kulturberatung / Kulturgold 2016b: 34ff.).

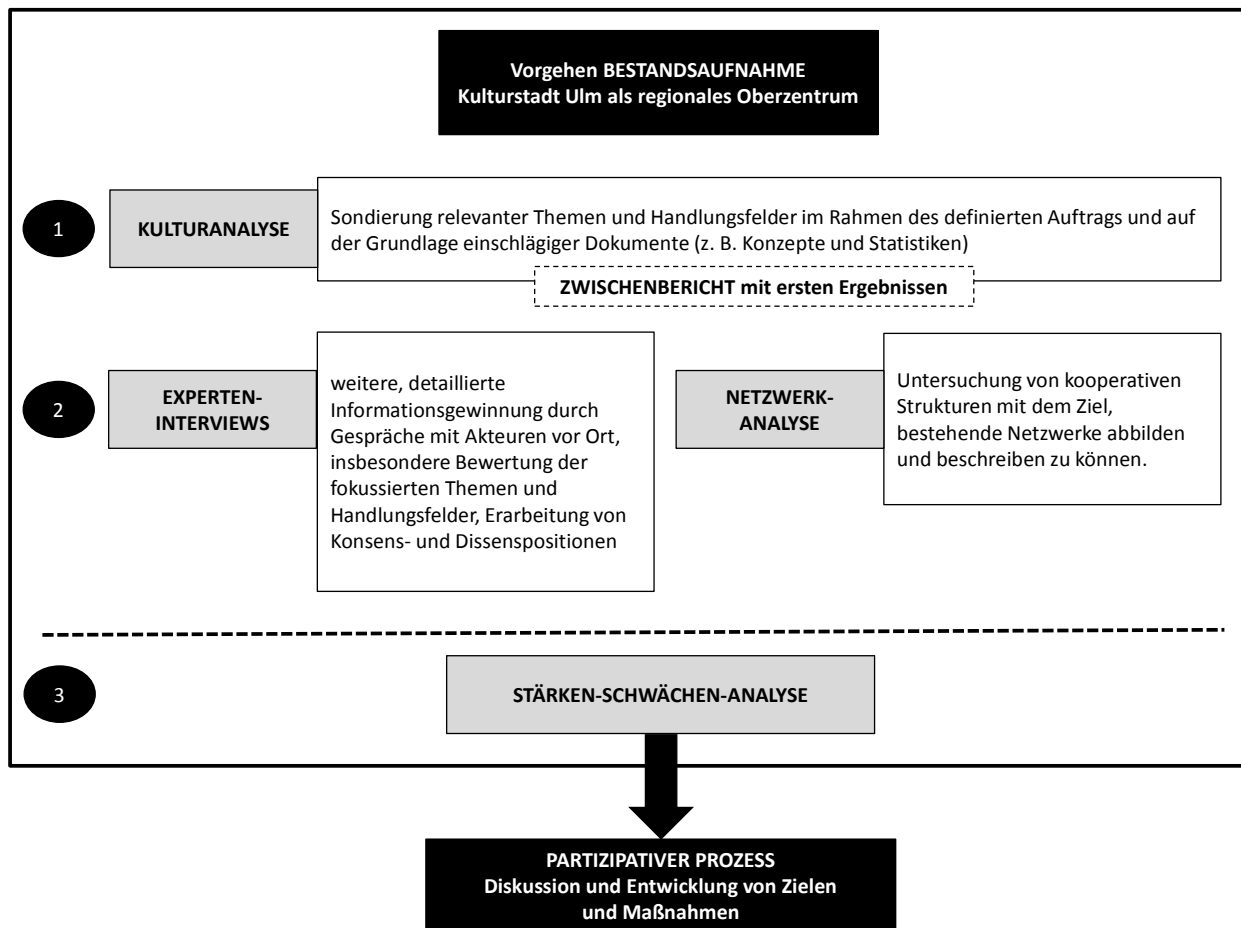


Abbildung 2: Vorgehen Bestandsaufnahme in der Übersicht

Beteiligungsorientierte Schwerpunktbildung und Strukturvorschläge

Aufbauend auf der analysierenden und bewertenden Bestandsaufnahme erfolgte die ebenfalls beteiligungsorientiert angelegte Erarbeitung von weiteren Schwerpunktsetzungen, Zielen und Maßnahmen. Diese Vorschläge wurden, neben den Ergebnissen aus der Bestandsaufnahme und Analyse, maßgeblich auf Grundlage von Anregungen und Ideen entwickelt, die im Rahmen von drei moderierten und thematisch jeweils zugespitzten Workshops erarbeitet wurden.⁶ Um einen ergebnisoffenen und diskursiven Austausch zu unterstützen, kamen dabei verschiedene beteiligungsorientierte Workshopmethoden (u.a. World Café, Fish Bowl und Barcamp) zum Einsatz, die

6 Zu den Workshops wurden Akteure aus dem öffentlichen und privaten Kulturbereich sowie aus dem für den Kulturbereich relevanten Querschnittsfeldern (z.B. Bildung, Tourismus, Kreativwirtschaft, Soziales, Jugendarbeit, Flüchtlingshilfe, Stadtentwicklung) eingeladen (vgl. ausführlich Netzwerk Kulturberatung / Kulturgold 2016 c/e/g).

sich in ihrer Kombination bereits mehrfach im Rahmen andere Kulturentwicklungsplanungen⁷ bewährt haben (vgl. Netzwerk Kulturberatung / Kulturgold 2016 c/e/g).

Insgesamt wurden im Verlauf der oben dargestellten Analysen und Diskussionsprozesse und im Rahmen des erteilten Auftrags drei Themenschwerpunkte herausgearbeitet, die in einem dialogischen Prozess entwickelt und fortlaufend mit dem Beirat abgestimmt wurden:



Abbildung 3: Themenschwerpunkte des KEP-Prozesses in der Übersicht

Abschließend wird darauf hingewiesen, dass die entwickelte konzeptionelle Umsetzung und Methodik in besonderer Weise den Herausforderungen Rechnung trägt, die mit einer beteiligungsorientierten Kulturentwicklungsplanung, wie sie die Stadt Ulm anstrebt, verbunden ist:

- **Thematisch** ist das Vorhaben anspruchsvoll, weil es sich nicht auf die öffentliche kulturelle Infrastruktur im engeren Sinne beschränkt, sondern sowohl das kulturelle Angebot in freier-gemeinnütziger und privat-kommerzieller Trägerschaft einbezieht (trisektoraler Ansatz), als auch den sozial- und infrastrukturellen Kontext mitbedenken will.
- **Methodisch** und managerial ist der skizzierte Prozess der Kulturentwicklungsplanung nicht nur wegen der o.g. thematischen Breite herausfordernd, sondern auch wegen des partizipativen Ansatzes und der komplexen Akteursstruktur. Beteiligungsprozesse sind zeitintensiv und oft schwer zu steuern und der prozessinterne Koordinierungsaufwand wird umso größer, je mehr Akteure im Spiel sind. Grundlegend für das Gelingen sind genaue Absprachen und ausformulierte Kooperationsvereinbarungen.

⁷ Es handelt sich bei den eingesetzten Formaten um einen Methodenmix, welcher vom Netzwerk Kulturberatung speziell für die Gestaltung beteiligungsorientierte Prozesse bei Kulturentwicklungsplanung entwickelt wurde.

- **Politisch** ist das Projekt ambitioniert, weil es alle Beteiligten einlädt, ihre Einschätzungen, Bewertungen und Zukunftsideen in den Prozess einzubringen, aber noch keine Hinweise enthält, wie die formulierten Wünsche im politischen Prozess (auch mit Blick auf die unterschiedlichen Akteure Land und Kommunen) verarbeitet werden können. Zu diesem Zweck sollte im Vorfeld eine Strategie ausgearbeitet werden, um sicherzugehen, dass der Kulturentwicklungsplan letztendlich auch im politischen Raum als kulturpolitische Handlungsgrundlage beschlossen wird.

1.3 Aufbau des Berichts

Der vorliegende Abschlussbericht fasst sämtliche im Dialog- und Planungsprozess erstellten Dokumente und Arbeitsergebnisse zusammen. Der Aufbau des Berichts orientiert sich dabei an der Prozesschronologie und gliedert sich neben dieser Einführung (Kap. 1) und einem Ausblick (Kap. 4) in zwei Hauptteile:

Kapitel 2 enthält eine synoptische Zusammenfassung der durchgeführten Analysen und die daraus abgeleitete Skizzierung grundlegender Stärken und Herausforderungen der Kulturstadt Ulm. Diese Zusammenfassung untergliedert sich in die Themen »Kulturpolitik, Verwaltung und Kooperation«, »Kulturelle Bildung und Teilhabe« und »Kulturkommunikation«, die als solches das Ergebnis der verschiedenen Einzelanalysen darstellen und im weiteren Prozessverlauf in ebenfalls drei zu bearbeitende Handlungsfelder überführt wurden.

Eine Vertiefung dieser Handlungsfelder mit ihren Herausforderungen erfolgte überwiegend in den drei aufeinanderfolgenden Workshops. Kapitel 3 fasst das Ergebnis dieses Teilprozesses zusammen, indem die gemeinsam erarbeiteten Ziele und Maßnahmen für die einzelnen Handlungsfelder dokumentiert und erläutert sowie Modellprojekte vorgeschlagen werden. Dieses Kapitel enthält zudem ein sogenanntes »Starter Kit«, das prioritär zu behandelnde Maßnahmen hervorhebt und Verantwortlichkeiten für den Beginn der Umsetzungsphase benennt.

2 Analyse der Ausgangssituation

Die im Folgenden dargestellten Ergebnisse stellen ein Kondensat aller im Prozessverlauf durchgeführten Analysen mit ihren jeweiligen Erkenntnissen dar (vgl. ausführlich Netzwerk Kulturberatung / Kulturgold 2016 a/b/c/d/f). Explizit handelt es sich dabei um die anfängliche Kulturanalyse, die primär auf der Grundlage einschlägiger Dokumente (z.B. Beschlüsse, Gutachten und Konzepte) erstellt wurde, die daran anschließenden Experteninterviews sowie die parallel durchgeführte qualitative und quantitative Netzwerkanalyse und schließlich den ersten von insgesamt drei Kulturworkshops, der zum Abschluss der Analysephase noch einmal breiten Raum zur Partizipation bot. Die Ergebnisse lassen sich insgesamt drei Analysefelder zuordnen, die im Folgenden die Kapitelstruktur bestimmen:

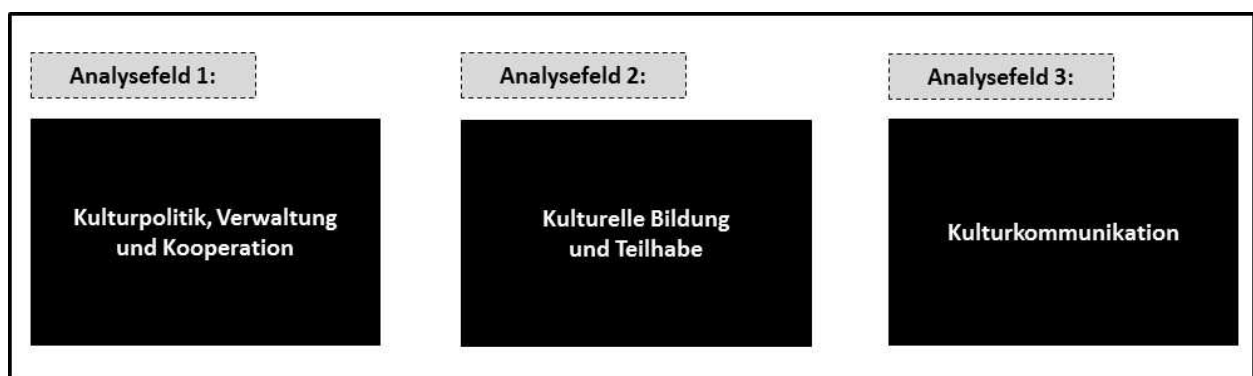


Abbildung 4: Analysefelder in der Übersicht

2.1 Kulturpolitik, Verwaltung und Kooperation

Es gibt ein politisches Bekenntnis zur Kulturstadt Ulm, es fehlt jedoch an einer mutigen Zukunftsvision und (Frei-)Räumen für zeitgemäße und experimentelle Kulturformate.

Grundsätzlich bescheinigen Ulmer Kulturakteure der Kulturpolitik eine der Kunst und Kultur zugeneigte Haltung, die vieles ermöglicht bzw. zu ermöglichen versucht (vgl. Netzwerk Kulturberatung / Kulturgold 2016b: 14). Aktuelle Projekte und Vorhaben belegen, dass die Verantwortlichen den Stadtraum auch kulturell in die Zukunft denken (vgl. z.B. die Erarbeitung eines Nutzungskonzepts für die Wilhelmsburg, Stadt Ulm 2015d) und gesamtgesellschaftliche Herausforderungen ebenfalls in ihrer kulturellen Dimension reflektieren (vgl. z.B. das Konzept »Internationale Stadt«, Stadt Ulm 2012c). Davon unbenommen fordern die Kulturakteure jedoch die Formulierung eines verbindlichen Konzepts und damit einhergehend die Setzung klarer kulturpolitischer Prioritäten als Wegweiser für die Zusammenarbeit und eine Zukunftsvision für die Kulturstadt Ulm (vgl. Netzwerk Kulturberatung / Kulturgold 2016c: 20f.). Konkret

besteht zudem der eindrückliche Wunsch nach mehr politischem Mut für und Vertrauen in zeitgemäße und experimentelle Kulturformate. Anders beispielsweise als beim Münsterturmjubiläum 2015, das von Kulturakteuren wiederholt als »beliebig« oder »ideenlos« wahrgenommen wurde, eben weil, so vielfach die Überzeugung in den Expertengesprächen, Freiräume seitens der Politik für die lokalen Kulturschaffenden nicht eingeräumt wurden (vgl. Netzwerk Kulturberatung / Kulturgold 2016b: 13f.). Aber auch im Hinblick auf die kulturelle Infrastruktur stellt sich eine entsprechende Herausforderung, denn es fehlt an verfügbaren Flächen und Räumen, die es braucht, um einen kreativen Nährboden für künstlerische Ideen und »Experimente«, für »Neues« und »Unaufgeräumtes« zu schaffen, insbesondere für die Freie Szene, Jugendliche und junge Erwachsene (vgl. Netzwerk Kulturberatung / Kulturgold 2016b: 11f. und 2016c: 11, 22, 25, 27). Diese Herausforderung wiegt besonders in einer wirtschaftlich prosperierenden Stadt wie Ulm schwer, wo Leerstand, der für diese Zwecke genutzt werden könnte, kaum vorhanden ist und sich aufgrund der vergleichsweise gut ausgestatteten kulturellen Infrastruktur kein dringlicher und zunächst existenzieller Handlungsbedarf stellt.

Gleichzeitig erklingt ähnliche Kritik auch aus den eigenen Reihen. Kulturschaffende kritisieren das in Teilen selbstreferenzielle Verständnis von Kollegen, das Mut und Visionen im Hinblick auf die Zukunft der Kulturstadt Ulm entgegensteht (vgl. Netzwerk Kulturberatung / Kulturgold 2016b: 12).

Es gibt ein politisches Bekenntnis zur Kulturstadt Ulm, es fehlt jedoch an einer mutigen Zukunftsvision und (Frei-)Räumen für zeitgemäße und experimentelle Kulturformate
Stärken
Die Politik der Stadt Ulm ist Kunst und Kultur gegenüber zugeneigt
Es handelt sich um eine wirtschaftlich prosperierende Stadt
Herausforderungen
Es besteht der Wunsch nach einem verbindlichen kulturpolitischen Konzept mit klaren Prioritäten, die wegweisend sind für die (Zusammen-)Arbeit der Kulturakteure
Gefahr der »Domestizierung« durch die Politik, fehlender Mut für und mangelndes Vertrauen in zeitgenössische und experimentelle Kulturformaten in den politischen Entscheidungen
Es fehlt an Orten und Räumen, wo sich künstlerische Ideen und »Experimente«, für »Neues«, für »Unaufgeräumtes« entwickeln können
Selbstreferenzielles Verständnis mancher Kulturakteure, das Mut und Visionen für die Zukunft der Kulturstadt Ulm entgegen steht

Tabelle 1: Übersicht Stärken und Herausforderungen im Feld »Kulturpolitik, Verwaltung und Kooperation« (I)

Mit der Kulturverwaltung und dem AKK existieren tendenziell zwei zentrale »Knotenpunkte«, deren Aufgaben und Rollen jedoch nicht klar sind.

»Die Abteilung Kultur der Stadt Ulm versteht sich als Dienstleister und Bindeglied zwischen der Stadtverwaltung, den Kulturträgern sowie der kulturell interessierten Bürgerschaft. Die Abteilung ist federführend bei der Kulturentwicklung, organisiert kulturelle Schwerpunktveranstaltungen, ermöglicht, vermittelt und moderiert als ein Knotenpunkt im Netzwerk der lokalen Kulturszene.«⁸ Diesem Selbstverständnis folgend, steht die Kulturverwaltung der Stadt Ulm für einen zentralen Akteur der Kulturarbeit, der verschiedene Aufgaben und Dienstleistungen übernimmt. Gleichzeitig hat der Prozess deutlich werden lassen, dass, trotz wiederkehrend positiver Bewertung, auch sehr heterogene Meinungsbilder unter den Kulturakteuren darüber vorherrschen, welche Rollen und Funktionen die Kulturverwaltung idealerweise noch zusätzlich bzw. verstärkt zu erfüllen hat (vgl. Abbildung 6 und Netzwerk Kulturberatung / Kulturgold 2016c: 20ff.).

Die Kulturverwaltung als...
» Sprachrohr « der Kulturakteure gegenüber der Politik, um Rahmenbedingungen zu verbessern
» Bindeglied « zwischen Kulturangebot und den Bedürfnissen der Kulturnutzer und Initiator von partizipativen Beteiligungsformaten
» Impulsgeber « für künstlerisch-kreative Visionen und die Diskussion über eine »mutige« Kulturstadt Ulm der Zukunft
» Ermöglicher « für ein kreatives und zeitgemäßes Kulturschaffen, z.B. durch ein möglichst unkompliziertes (»ohne lange Verwaltungswege«) Bereitstellen von Räumlichkeiten (auch und besonders für freie und private Akteure) und das Anstoßen von Kooperationen
» subsidiärer Partner «, der nicht als Konkurrent in Erscheinung tritt (z.B. als Veranstalter)
» weisungsbefugte Instanz «, welche die Selbstbezogenheit mancher städtischer Kultureinrichtungen aufbricht und für ein Miteinander sorgt

*Tabelle 2: Meinungen zur zukünftigen Rolle der Kulturverwaltung
(Netzwerk Kulturberatung / Kulturgold 2016b: 15f.)*

Mit Blick auf die Begrenztheit von Ressourcen und die sich teils konträr gegenüber stehenden Funktionen, gilt es das Rollenverständnis der Kulturverwaltung zu klären und Transparenz zu erzeugen.

8 http://www.ulm.de/politik_verwaltung%20/stadtverwaltung_im_ueberblick/kultur.484.3076,3571,3981,8544,8555.htm (letzter Abruf: 19.10.2016).

Als weitere sparten- und institutionenübergreifende Interessensvertretung auf kommunaler Ebene ist der Arbeitskreis Kultur (AKK) zu nennen. Der im Jahr 2000 ins Leben gerufene Arbeitskreis von Vertretern städtischer und freier Kultureinrichtungen sollte zunächst als beratendes Gremium, unter anderem gegenüber dem zuständigen Fachbereichsausschuss des Ulmer Gemeinderats, Entscheidungen bei der Vergabe von Projektförderungen flankierend unterstützen. Diese beratende Funktion stellte sich jedoch als nicht praktikabel heraus, u.a. da es sich bei den AKK-Mitgliedern teilweise selbst um Zuwendungsempfänger handelte. In Folge war die Arbeit des AKK bestimmt durch eine fehlende Rollenbeschreibung und insbesondere seitens der Stadt durch das Fehlen eines klaren Auftrags. Auch Kompetenzstreitigkeiten innerhalb des Sprecherrats und Akzeptanzprobleme seitens der Mitglieder werden als Gründe für die eingeschränkte Handlungsfähigkeit des AKK genannt (vgl. Netzwerk Kulturberatung / Kulturgold 2016a: 10, 2016b: 19f. und 2016c: 20ff.). Ähnlich zur Kulturverwaltung stellt sich somit die Definition eines Aufgabenspektrums und Rollverständnisses als Herausforderung. Erste Ideen für zukünftige Aufgaben konnten in der Analysephase im Rahmen der Experteninterviews gesammelt werden:

Der Arbeitskreis Kultur als...
»Kooperationszünder« für neue Kooperationsmöglichkeiten, die zwischen den Kulturakteuren ausgelotet werden, und für Absprachen zu übergreifenden Themen
»Kulturveranstalter« von themengebunden Kooperationsprojekten
»Berater« der Kulturpolitik und Kulturverwaltung bei grundlegenden Fragestellungen
»Think Tank« für Fragen und Herausforderungen einer zeitgemäßen Kulturarbeit

*Tabelle 3: Mögliche Aufgaben des AKK für die Zukunft
(Netzwerk Kulturberatung / Kulturgold 2016b: 20)*

Die Diskussion über Funktionszuweisungen und Rollenverständnisse stellt sich auch deshalb, weil potenzielle Schnittstellen zwischen AKK und Kulturverwaltung nahe liegen und beide das Potenzial besitzen als »Knotenpunkte« der Ulmer Kulturszene zu fungieren. Als solche stoßen sie beispielsweise Diskurse und Projekte an, initiieren und koordinieren ressourcenbündelnde Kooperationen und wirken als Sprachrohr z.B. gegenüber der Politik.⁹

⁹ Die Idee der »Knotenpunkte« ist den so genannten »Kulturknotenpunkten« in Schleswig-Holstein entlehnt. Dort wurden Einrichtungen und Organisationen in einem Auswahlverfahren und durch Zuweisung zusätzlicher Mittel ermächtigt, Kulturakteure im ländlichen Raum, die personell und finanziell über knappe Ressourcen verfügen, zu unterstützen, beispielsweise in der Öffentlichkeitsarbeit (vgl. <http://www.landeskulturverband-sh.de/aktivitaeten/kulturknotenpunkte/>, letzter Zugriff: 21.10.2016). Seither wird der Begriff in der Fachdiskussion wiederkehrend aufgegriffen und – wie auch im Falle des vorliegenden Gutachtens – für den jeweiligen Fall modifiziert.

Mit der Kulturverwaltung und dem AKK existieren tendenziell zwei zentrale »Knotenpunkte«, deren Aufgaben und Rollen jedoch nicht klar sind.
Stärken
Mit der Kulturverwaltung und dem AKK existieren tendenziell zwei Akteure, die als zentrale »Kümmerer« für die Kulturakteure in Erscheinung treten (könnten).
Herausforderungen
Sehr unterschiedliche, in Teilen sogar widersprüchliche Erwartungshaltungen der Akteure gegenüber der Kulturverwaltung und somit unklare Funktion nach außen
Funktionslosigkeit des AKK, Akzeptanzproblem seitens der Mitglieder sowie Konfliktpotenzial innerhalb des Sprecherrats

Tabelle 4: Übersicht Stärken und Herausforderungen im Feld »Kulturpolitik, Verwaltung und Kooperation« (II)

Kooperationen prägen das Ulmer Kulturgesehen, potenzielle »Ankereinrichtungen« werden bisher aber kulturpolitisch nicht gezielt ermächtigt.

Die Netzwerkanalyse (vgl. Netzwerk Kulturberatung / Kulturgold 2016d/f) hat deutlich gezeigt, dass die Ulmer Kulturakteure relativ stark miteinander vernetzt sind. Beziehungen bestehen teilweise auch mit Akteuren außerhalb der Stadtgrenzen sowie mit angrenzenden Bereichen, z.B. Bildung und Soziales. Gleichwohl werden diese Kooperation so von der Politik und der Verwaltung nicht in dieser Dimension wahrgenommen, im Gegenteil, zu Beginn des Prozess wurde von einer geringen Bereitschaft zur Kooperation ausgegangen und potenzielle »Ankereinrichtungen«¹⁰ wurden bisher nicht berücksichtigt. Auf der Grundlage der Netzwerkanalyse lassen sich nun jedoch konkret Einrichtungen benennen: So erweist sich das Stadthaus mit Abstand als Einrichtung, die außerordentlich stark vernetzt ist, gefolgt von weiteren Einrichtungen wie der Stadtbibliothek Ulm, der Musikschule der Stadt Ulm, dem HfG-Archiv oder dem ROXY. Weitere, insbesondere privatrechtlich-gemeinnützige und damit nicht-städtische Organisationen schlagen die Brücke zur Zivilgesellschaft und der Freien Szene, etwa der Stadtjugendring e.V. und der KunstWerk e.V. Auch Einzelkünstler wie Jürgen Grözinger, Hanna Münch, Alfred Bradler oder Tommi Brem, so hat es die Netzwerkanalyse gezeigt, sind besonders stark vernetzt und deshalb geeignet, als Bindeglied und »Kümmerer« zu fungieren (vgl. Netzwerk Kulturberatung / Kulturgold 2016f: 80f.). Es stellt sich nun die Frage, wie diese Einrichtungen und Akteure in ihrer »Anker«- bzw. »Kümmerer«-

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

Funktion gezielt gestärkt werden können bzw. wie insbesondere städtische Einrichtungen, die bisher nicht als Anker in Erscheinung getreten sind, möglicherweise ermächtigt werden können.

Kooperationen prägen das Ulmer Kulturgesehen, potenzielle Ankereinrichtungen werden bisher aber kulturpolitisch nicht gezielt ermächtigt.
Stärken
Relativ starke Vernetzung der Ulmer Kulturakteure untereinander
Herausforderungen
Es herrscht dagegen insbesondere seitens der Politik ein Wahrnehmungsdissens; mehr Kooperation zwischen den Akteuren wird gefordert.
Einrichtungen mit (potenzieller) Ankerfunktion wurden bisher nicht gezielt von der Politik ermächtigt, somit bleibt das damit verbundene Potenzial unausgeschöpft.

Tabelle 5: Übersicht Stärken und Herausforderungen im Feld »Kulturpolitik, Verwaltung und Kooperation« (III)

2.2 Kulturelle Teilhabe und Bildung

Ulm ist eine internationale Kulturstadt, die Kulturelle Teilhabe und Bildung ernst nimmt, ein übergreifendes Konzept fehlt jedoch bislang.

Kulturelle Teilhabe und Bildung werden von Vertretern aus Politik, Kultur und Zivilgesellschaft einstimmig als gesellschaftlich relevante Zukunftsaufgaben mit großem Potenzial für die Kulturentwicklung der Stadt Ulm wahrgenommen. Diese Einschätzung geht einher mit hohen Erwartungen an die Impulskraft von Akteuren der Kulturellen Teilhabe und Bildung (vgl. Netzwerk Kulturberatung / Kulturgold 2016d: 28). Mit dem Konzept »Ulm: Internationale Stadt«, der Einrichtung des Bildungsnetzwerks Ulm/Neu-Ulm und dem deutschlandweit einzigartigen Pilotprojekt »Mitgehörse Ulm« wurden von städtischer Seite erste Konzepte und Modellprojekte realisiert, um die Kulturelle Teilhabe und Bildung in Ulm zu stärken. Ebenfalls bemühen sich einzelne Kultureinrichtungen mit konkreten Maßnahmen und Programmen auf die neuen Herausforderungen – die Integration von Flüchtlingen, neue Vermittlungsformen zur Ansprache von sog. kulturfernem Publikum, spezielle Angebote für Jugendliche und Senioren – zu reagieren. Trotz des grundsätzlichen Bekenntnisses zur Bedeutung von Kultureller Teilhabe und Bildung verhält sich die Mehrheit der Kulturakteure angesichts der Aktualität der Entwicklung jedoch abwartend. Die Förderung von Interkultur und Kommunikationsräumen für neue Besuchergruppen ist beispielsweise nur für eine sehr kleine Anzahl von Kultureinrichtungen ein wesentliches Wirkungsziel (vgl. Netzwerk Kulturberatung / Kulturgold 2016f: 15). In Teilen mag dies in den bisher den Akteuren nur begrenzt zur Verfügung stehenden personellen und finanziellen Ressourcen begründet sein. So ist der Anteil halber Personalstellen, studentischer Hilfskräfte und ehrenamtlicher Mitarbeiter im Tätigkeitsfeld der Kulturellen Teilhabe und Bildung besonders hoch (vgl. Netzwerk Kulturberatung / Kulturgold 2016f: 12f.). Gleichzei-

tig mangelt es vielfach an einer auskömmlichen Finanzierung – beziehungsweise an einer Schwerpunktsetzung, die diese »neuen« Tätigkeitsfelder berücksichtigt und dafür ggf. zum Teil bisherige Aufgaben in den Hintergrund treten lässt (vgl. Netzwerk Kulturberatung / Kulturgold 2016d: 40). Mittelfristig stellt sich daher die Frage, mit welchen Verantwortungen und Ressourcen ggf. einzelne Kultur- und Bildungseinrichtungen auszustatten sind, um im Rahmen der Kulturentwicklung eine wichtige Rolle spielen zu können.¹¹

Anders als zu Beginn des Planungsprozesses angenommen, zeigen die Ergebnisse der quantitativen Netzwerkanalyse, dass bereits ein durchaus lebendiger, wechselseitiger Austausch zwischen einzelnen Akteuren der kulturellen Bildung wie beispielsweise der Musikschule, des Stadtjugendringes und der vh Ulm und weiteren Kultureinrichtungen stattfindet (vgl. Netzwerk Kulturberatung / Kulturgold 2016f: 12f.). Trotz der beschriebenen kooperativen Strukturen fehlt jedoch bisher eine verbindliche Übereinkunft darüber, welche Ziele hinsichtlich Kultureller Teilhabe und Bildung in Ulm gemeinsam verfolgt werden und welche Maßnahmen vor diesem Hintergrund sinnvollerweise umgesetzt werden sollen. Angesichts des fortschreitenden demografischen und gesamtgesellschaftlichen Wandels und um den daraus resultierenden Herausforderungen begegnen zu können, bedarf es jedoch eines ganzheitlichen Konzeptes zum Ausbau, der Verstetigung und Qualitätssicherung von Angeboten der Kulturellen Bildung und Teilhabe.

Ulm ist eine internationale Kulturstadt, die Kulturelle Teilhabe und Bildung ernst nimmt, ein übergreifendes Konzept fehlt jedoch bislang.
Stärken
Kulturelle Teilhabe und Bildung werden als gesellschaftlich relevante Aufgabe mit großem Potenzial für die künftige Kulturentwicklung der Stadt Ulm wahrgenommen.
Von einzelnen Akteuren wurden erste Konzepte und Modellprojekte realisiert, um die kulturelle Bildung und Teilhabe in Ulm zu stärken.
Es existiert ein ausbaufähiges Netzwerk im Bereich Kulturelle Teilhabe und Bildung.
Herausforderungen
Dem Teilziel Kulturelle Teilhabe und Bildung fühlen sich bisher nur wenige Kulturakteure verbindlich verpflichtet .
Kultur- und Bildungseinrichtungen stehen für Aufgaben der Kulturellen Teilhabe und Bildung nur begrenzte personelle Ressourcen zur Verfügung.
Kultur- und Bildungseinrichtungen verfügen angesichts der neuen Herausforderungen nur über begrenzte finanzielle Ressourcen .
Es bedarf eines ganzheitlichen Konzepts zum Ausbau, der Verstetigung und Qualitätssicherung von Angeboten der Kulturellen Teilhabe und Bildung.

Tabelle 6: Übersicht Stärken und Herausforderungen im Feld »Kulturelle Teilhabe und Bildung« (I)

11 Zur Funktion von Knotenpunkten bzw. Ankereinrichtungen vgl. die Fußnoten 9 und 10.

Um die Teilhabe am Kulturleben der Stadt Ulm zu stärken, bedarf es neuer Vermittlungs- und Kommunikationsformate sowie eines zielgruppenspezifischen Ausbaus bestehender Instrumente.

Mit der »Mitgebörse« und der »Kulturloge« existieren bereits entwicklungsfähige Instrumente, die neue Zugänge zum Ulmer Kulturangebot schaffen und so zur Stärkung der kulturellen Teilhabe beitragen. Das Potenzial, durch die kooperative Entwicklung von zielgruppenspezifischen Angeboten neue Zugänge für Nutzergruppen zu schaffen, wurde seitens der Kultureinrichtungen jedoch bisher nur eingeschränkt ausgeschöpft. Das Modellprojekt »Mitgebörse«, das durch seinen Pilotcharakter auch Aufmerksamkeit in den überregionalen Medien erregt hat, ist den meisten Akteuren zwar bekannt, fand aber im Rahmen der Beteiligungsprozesse zum Thema kulturelle Partizipation seitens der Akteure nur vereinzelt Erwähnung.

Zwar bemühen sich die Ulmer Kultureinrichtungen zunehmend im Rahmen einer zukunftsgerichteten *Community* bzw. eines *Audience Building* Barrieren kultureller Teilhabe abzubauen.¹² Bisher konzentrieren sich diese Anstrengungen vor allem auf die Zielgruppe der Kinder und Jugendliche, z.B. durch Kooperationen zwischen Kultureinrichtungen und Bildungsträgern (vgl. Netzwerk Kulturberatung / Kulturgold 2016b: 20ff.). In diesem Zusammenhang wurden als häufigste Barriere für die kulturelle Teilhabe und Bildung von den Prozessbeteiligten eine fehlende kulturelle Sozialisation im Kinder- und Jugendalter und Bildungsbarrieren genannt, die zu fehlendem Interesse an kulturellen Angeboten und zu Schwellenängsten gegenüber Kultureinrichtungen führen (Netzwerk Kulturberatung / Kulturgold 2016b: 21). Eine Einschätzung, die sich mit Studien zu Nutzerbarrieren im Kulturbereich deckt¹³ und die Bedeutung der Belange kultureller Bildung in Kindertagesstätten, Kindergärten und Schulen unterstreicht. Der Blick auf die demografische Entwicklung macht zudem die Notwendigkeit deutlich, durch den Ausbau von Maßnahmen der kulturellen Bildung für Kinder und Jugendliche, das Kulturpublikum von Morgen an die Kultur und ihre Einrichtungen heranzuführen.

Nur eingeschränkt erreicht werden bisher junge Erwachsene und Familien, Studierende, Flüchtlinge und Migranten sowie sog. kulturferne Nutzergruppen im Allgemeinen. Insbesondere die Ansprache von Flüchtlingen und Migranten wird dabei von den Kulturakteuren als Herausforderung beschrieben (vgl. Netzwerk Kulturberatung / Kulturgold 2016b: 20f sowie 2016f: 13). Hier bedarf es einer größeren Öff-

12 Das Konzept des *Audience Development* (vgl. hierzu exemplarisch Renz 2016 und Mandel 2008), das Maßnahmen des Kulturmarketing, der Kultur-PR, der Besucherforschung und der Kunstvermittlung sowie der kulturellen Bildung bündelt, um zu neuen Beteiligungsformen zu finden, wird seit einiger Zeit durch das Konzept des *Community Buildings* erweitert, das Borwick (2012) auf die griffige Formel »Building Communities, not Audiences« brachte, um zu verdeutlichen, dass kulturelle Teilhabe lebendige Netzwerke und in Gemeinschaften engagierte Akteure benötigt (vgl. hierzu auch Föhl/Wolfram 2016 und Simon 2016).

13 Vgl. hierzu beispielhaft die bevölkerungsrepräsentativen »Kulturbarometer«-Untersuchungen des Zentrums für Kulturforschung. Ausgewählte Ergebnisse des »9. Kulturbarometers« sind online verfügbar unter www.miz.org/dokumente/2011_KulturBarometer.pdf, (letzter Abruf: 06.11.2016).

nung der vorhandenen Angebote und spezifischer *Empowerment*-Ansätze, um auch diese Bevölkerungsteile zu erreichen. Es ist zu empfehlen, die integrative Kraft von Kunst und Kultur zu nutzen und insbesondere für die Zielgruppe der Menschen mit internationalen Wurzeln partizipative Angebote zu schaffen, die den gesellschaftlichen Wandel in der Stadt begleiten und auch einen transkulturellen Dialog ermöglichen. Damit kann auch ein Grundstein gelegt werden, um segmentierende und spezifische Zielgruppen ausschließende Strategien im Rahmen eines allgemeinen Öffnungsdiskurses zu minimieren.

Um die vorhandenen Barrieren der kulturellen Teilhabe und Bildung weiter abzubauen gilt es, das Konzept des offenen Zugangs künftig nicht nur angebotsseitig (Programm), sondern auch im Hinblick auf die Orte der kulturellen Produktion (Raum) und der vermittelnden Ansprache (Kommunikation) weiterzuentwickeln. Eine wesentliche Herausforderung besteht für die Kultureinrichtungen daher darin, für die Zukunft Programmformate zu entwickeln, die den Kulturbegriff der jeweiligen Zielgruppe abbilden und sie gleichzeitig ermächtigen, sich künstlerisch-kreativ, ggf. auch konzeptionell, einzubringen. Damit muss die Erkenntnis einhergehen, dass sich Partizipation nicht in der Kulturrezeption erschöpft, sondern viele Bürger auch als Kulturproduzenten und Ideengeber am städtischen Kulturgeschehen teilhaben wollen. Neben der Entwicklung neuer Programmformate bedarf es auch neuer Spielorte der Kultur. Mit Blick auf eine möglichst barrierefreie Begegnung mit den kulturellen Angeboten werden die Kultureinrichtungen nicht alleinige Orte der kulturellen Rezeption bleiben können. Vielmehr bedarf es einer »Mobilisierung« der Kulturangebote (z.B. Öffentlicher Raum, Stadtteilzentren), um so Besuchergruppen in ihrem Umfeld »abzuholen«. Wiederholt wurde von den beteiligten Akteuren auch ein Mangel an Räumen beklagt, welcher Interaktion und übergreifende kulturelle Experimente ermöglicht und fördert (z.B. für Kulturvereine, »Kulturräume« an Schulen). Ein wichtiger Schritt hin zu mehr Teilhabe an der kulturellen Produktion wird deshalb die Förderung und Bereitstellung entsprechender »Ermächtigungs- und Begegnungsräume« sein.

Teilhabe setzt das Wissen um Möglichkeiten und Angebote voraus. Die Kommunikationsstrategien der Kultureinrichtungen berücksichtigen mehrheitlich jedoch noch zu wenig die unterschiedlichen Voraussetzungen der verschiedenen Zielgruppen (z.B. Text- und Sprachverständnis, Medienzugänge). Künftig wird es daher verstärkt um die Frage gehen müssen, mit welchen Kommunikationsformaten und -inhalten die verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen erreicht werden (z.B. in Zielgruppenarbeit mit kulturfernem Publikum, über/durch niedrige Sprachbarrieren, Mehrsprachigkeit).

Und schließlich gehen Fragen der Kulturelle Teilhabe und Bildung nicht allein mit der Durchführung entsprechender Programme einher, sondern sollten bereits früher ansetzen. Dazu gehört, dass die Kultureinrichtungen auch die eigene Organisation reflektieren und Fragen der Kulturellen Teilhabe und Bildung bereits in ihren Planungsprozessen mitdenken (z.B. bei der Personalplanung). Oftmals gibt es in

Kultureinrichtungen keine Mitarbeiter mit internationalen Wurzeln. Eine stärkere Einbindung von Menschen mit Migrationserfahrungen, ihrer Kompetenzen, Perspektiven und Netzwerke wird jedoch ein wichtiger Schlüsselfaktor für eine nachhaltige Integration sein. Nur so kann eine dauerhafte Veränderung von Strukturen und Haltungen im Sinne einer Stärkung von Kultureller Teilhabe und Bildung gelingen.¹⁴

Um die Teilhabe am Kulturleben der Stadt Ulm zu stärken, bedarf es neuer Vermittlungs- und Kommunikationsformate sowie eines zielgruppenspezifischen Ausbaus bestehender Instrumente.
Stärken
Es bestehen bereits ausbaufähige Instrumente der Kulturelle Teilhabe und Bildung.
Herausforderungen
Ausbau von Angeboten der Kulturellen Teilhabe und Bildung in Kindertagesstätten, Kindergärten und Schulen
Entwicklung von Angeboten für die Zielgruppe der Flüchtlinge und Migranten.
Es bedarf neuer partizipativer Angebotsformate , die den Kulturbegriff und die Rezeptionsgewohnheiten der jeweiligen Zielgruppe abbilden und sie künstlerisch-kreativ, ggf. auch konzeptionell ermächtigen.
Es bedarf neuer Ermöglichungsräume bzw. Begegnungsorte , an welchen eine möglichst barrierefreie Begegnung mit den kulturellen Angeboten stattfinden und der kulturelle Austausch generations- und gesellschaftsübergreifend gefördert werden kann.
Die Kommunikationsstrategien der Kultureinrichtungen berücksichtigen mehrheitlich noch zu wenig die unterschiedlichen Voraussetzungen der verschiedenen Zielgruppen (z.B. Text- und Sprachverständnis, Medienzugänge).
Eine nachhaltige Öffnung der Kultur- und Bildungseinrichtungen setzt voraus, dass Themen der Kulturellen Bildung und Teilhabe bereits bei internen Planungsprozessen der Kultur- und Bildungseinrichtungen mitgedacht werden.

Tabelle 7: Übersicht Stärken und Herausforderungen im Feld »Kulturelle Teilhabe und Bildung« (II)

2.3 Kulturkommunikation

Ulm ist eine an Kunst und Kultur reiche Stadt – ohne erkennbares Profil.

Ulm verfügt über zahlreiche Angebote im Bereich der kulturellen Grundversorgung und darüber hinaus über weitere historisch gewachsene kulturelle Einrichtungen und Veranstaltungen, die Ulm nicht nur für Einwohner, sondern auch für Besucher aus dem Umland und darüber hinaus attraktiv machen (z.B. Donauschwäbisches Zentralmuseum, HfG Archiv, Internationales Donaufest, Museum der Brotkulturen, vh ulm). Insbesondere gemessen an der Größe der Stadt, so betonen es auch die Kulturakteure vor Ort, ist die Ulmer Kulturlandschaft als außerordentlich vielfältig einzustufen. Gleichwohl gibt es eine Reihe von

14 Aus dem angelsächsischen Raum stammt das *Equity*-Konzept, das seit einiger Zeit auch in Deutschland Gehör findet. *Equity* reicht über den Aspekt der niederschweligen Zugänglichkeit hinaus und stellt die Frage, ob tatsächlich alle gesellschaftlichen Gruppen Zugang zu den kulturellen Angeboten ihrer Region haben und diese mitgestalten können. Dieser Ansatz schließt beispielsweise auch ein, vermehrt Personen aus denjenigen Zielgruppen in Kultureinrichtungen einzustellen, die wieder oder erstmalig für die Kulturangebote gewinnen möchte (vgl. hierzu Föhl 2015).

noch nicht ausgeschöpften Potenzialen in Form von bekannten Stadtpersönlichkeiten und Themen (z.B. Albert Einstein, Themen wie »Architektur/Gestaltung/Kunst, »Erinnerungskultur«, »Eiszeitkunst« bzw. »Löwenmensch«), die für potenzielle Besucher noch nicht hinreichend sichtbar und erlebbar sind. Überhaupt wird die Sichtbarkeit des Kulturangebots von den Kulturakteuren vielfach bemängelt und die Frage »Ist das Kulturangebot bei Bürgern aus Ulm, Bewohnern der Region und potenziellen Kulturtouristen bekannt? (im Sinne von »Es gibt...«)« oftmals verneint. Die Herausforderung besteht demnach weniger in einem Mangel an kulturellen Ressourcen als vielmehr in der Sensibilisierung der Bewohner und Gäste für das Kulturangebot der Stadt Ulm (vgl. Netzwerk Kulturberatung / Kulturgold 2016a: 8f., 2016b: 9ff., 32, und 2016c: 13ff., 24, 27).

Als ursächlich für die mangelhafte Sichtbarkeit wird mit großem Einvernehmen der Akteure das Fehlen eines »roter Fadens« verantwortlich gemacht, der die verschiedenen kulturellen Angebote miteinander durch eine gemeinsame Erzählung bzw. Themen vernetzt und Ulm als Kulturstadt ein klar erkennbares und möglichst einzigartiges Profil verleiht, das gegenüber den Bewohnern einerseits als identitätsstiftende Klammer fungieren kann und touristischen Besuchern andererseits zur Orientierung dienen kann. Auf die Frage »Wofür steht Ulm als Kulturstadt?« gibt es gegenwärtig keine Antwort. Es fehlt an einer Botschaft, die nach innen wie nach außen getragen werden kann. Damit einher geht die Beschreibung eines mangelnden Wir-Gefühls unter den Kulturakteuren, das verbunden ist mit einem gewissen Grad an Selbstgenügsamkeit und wenig Mut für neue Wege, stattdessen werden allzu schnell Bedenken geäußert. Auch andere Bereiche der Kulturarbeit stehen unter dem Einfluss eines fehlenden gemeinsamen Nenners. Dies gilt beispielsweise für den »kulturpunkt ulm«, der nicht zuletzt deshalb Akzeptanzproblemen ausgesetzt ist, weil ihm eine Kernbotschaft fehlt (vgl. Netzwerk Kulturberatung / Kulturgold 2016a: 8f., 2016b: 9ff., 32, und 2016c: 13ff., 24, 27).

Doch auch jene Akteure, die um die Notwendigkeit einer Profilbildung wissen, äußern in Teilen die Angst davor, dass damit die Reduktion der Kulturstadt Ulm auf wenige Angebote einher geht und die Vielfalt zu Gunsten von Marketingzwecken aus dem Blick gerät. Dem entgegenzuhalten ist an dieser Stelle, dass ein Profil eine inhaltliche Klammer für das gesamte Kulturangebot darstellen sollte. Davon zu unterscheiden ist die Frage, welche Angebote in welchem Radius beworben werden (vgl. Netzwerk Kulturberatung / Kulturgold 2016b: 23). Touristische Besucher haben sehr wahrscheinlich ein abweichendes Empfinden darüber, was als sehenswert gilt, als das Ulmer Kulturpublikum. Und es lässt sich weiter differenzieren, beispielsweise in Tagesausflügler aus dem Umland oder Übernachtungsgäste aus dem In- und Ausland.

Die kritischen Stimmen mögen aber nicht zuletzt dem Umstand geschuldet sein, dass die Profilbildung in den zurückliegenden Jahren mehrfach – ohne nachhaltiges Ergebnis – auf der kulturpolitischen Agenda

stand. Ulm soll »Kulturstadt an der Donau« sein, Schlagwörter »Architektur und Design«, »Löwenmensch«, »Reichsstadt«, »Interkulturalität und Internationalität« sowie »Wissenschaft« sollen dies belegen (vgl. exemplarisch die Stadt Ulm 2005/2008/2014/2015b). Allerdings hat sich die Beantwortung der Frage, welche Botschaft Ulm als Kulturstadt nach innen wie nach außen transportieren möchte, bisher in der Aneinanderreihung von Themen erschöpft. Es ist noch nicht gelungen, eine verbindliche Botschaft zu formulieren, die ein konkretes Versprechen an die Bewohner und Gäste beinhaltet, die Besonderheiten der Stadt destilliert oder im Sinne einer Vision in die Zukunft weist. Dies gilt insbesondere auch im Hinblick auf die Verknüpfung mit konkreten Angeboten, Sehenswürdigkeiten und Geschichten, um diese sichtbar und erlebbar zu machen.

Ulm ist eine an Kunst und Kultur reiche Stadt – ohne erkennbares Profil.
Stärken
Die Stadt Ulm hält ein reichhaltiges kulturelles Angebot vor.
Kulturell relevante Potenziale und Themen für eine Profilbildung sind vorhanden.
Herausforderungen
Die vorhandenen Potenziale und Themen werden nicht hinreichend für die Bewohner und Gäste sichtbar, weil es an einer verbindenden Botschaft fehlt, die nach innen wie nach außen getragen werden kann (Welches Bild von der Kulturstadt Ulm soll in den Köpfen von Bewohnern und Besuchern entstehen?).

Tabelle 8: Übersicht Stärken und Herausforderungen im Feld »Kulturkommunikation« (I)

Mit dem »kulturpunkt ulm« u.a. existieren bereits entwicklungsfähige Instrumente zur Stärkung der Sichtbarkeit, die einer Bündelung, nicht aber additiver Formate bedürfen.

Es bestehen bereits Bestrebungen, die Sichtbarkeit des Kulturangebots sowohl nach innen als auch nach außen durch einzelne Maßnahmen zu steigern. So bewerten die Kulturakteure beispielsweise die »kulturnacht Ulm I Neu-Ulm« in diesem Zusammenhang als gelungene Maßnahme, ebenso wie die Teilnahme an der Kampagne »Kultursüden« der Tourismus Marketing GmbH Baden-Württemberg (vgl. Netzwerk Kulturberatung / Kulturgold 2016c: 15). Und auch von städtischer Seite gibt es einen zentralen Beitrag zum Thema Sichtbarkeit: 2013 wurde in der Kulturabteilung der Stadt Ulm eine Stelle für das übergreifende Kulturmarketing angesiedelt und in Folge ein Konzept erarbeitet, das den Fokus auf eine stärkere Zielgruppenorientierung der städtischen Kultureinrichtungen richtete sowie auf die strategisch ausgerichtete Kommunikation von übergreifender Themen (vgl. Stadt Ulm 2012b/d).¹⁵ Die seither umgesetzten Maßnahmen basieren auf einer 2012 durchgeführten Bevölkerungsumfrage zur Kulturnutzung

¹⁵ Beispiele aus anderen Städten und Kommunen, die in ähnlicher Weise ein kooperatives und unterstützendes Kulturmarketing fördern, sind den Autoren nicht bekannt.

in Ulm. Dazu zählen u.a. das deutschlandweit einzigartige Pilotprojekt »Mitgehbörse Ulm« sowie der »kulturpunkt ulm«. Letzterer entspringt explizit dem Wunsch des Ulmer Kulturpublikums nach einer stärkeren Bündelung und Zentralisierung der Kulturinformationen (vgl. Stadt Ulm 2005), ein Anliegen, das nicht zuletzt auch die Kulturakteure äußern (vgl. Netzwerk Kulturberatung / Kulturgold 2016c: 16). Allerdings hat der »kulturpunkt ulm« mit Wahrnehmungs- bzw. Akzeptanzproblemen zu kämpfen. Einigen Experten, insbesondere Vertretern von Zielgruppen, war er beispielsweise in den geführten Interviews kaum ein Begriff. Und die Kulturakteure erkennen im »kulturpunkt ulm« und der dazugehörigen Plattform www.kulturpunktulm.de bislang nur wenig Nutzen für die eigene Arbeit.¹⁶ Zudem wird der »kulturpunkt ulm« als abstrakt beschrieben und generell das Fehlen von Inhalten und – erneut – einer gemeinsamen Botschaft der Kulturakteure moniert (vgl. Netzwerk Kulturberatung / Kulturgold 2016a: 11f. und 2016b: 23).

Im Prozess hat sich heraus kristallisiert, dass sich die Akteure neben einem gemeinsamen Veranstaltungskalender, der in einer online-Version und idealerweise auch in gedruckter Form vorliegt, eine (kostenlose bzw. kostengünstige) Plattform wünschen, die im Sinne eines zeitgemäßen Kulturmarketings auch zur Teilhabe und Ermächtigung einlädt (z.B. mehrsprachige Informationen, Social Media-Möglichkeiten, Idee der »Kulturlotsen«, vgl. ausführlich Netzwerk Kulturberatung / Kulturgold 2016c: 17). Mit der Plattform www.veranstaltungen-ulm.de existiert bereits ein Online-Veranstaltungskalender für Ulm und Neu-Ulm, der zudem Datenlieferant für Veranstaltungskalender verschiedener Printmedien darstellt (z.B. Südwestpresse, SpaZz, Wohin in Ulm). Ein weiterer Veranstaltungskalender wurde jüngst von der SWU Stadtwerke Ulm/Neu-Ulm GmbH unter www.swundu.de aufgesetzt. Dies sind nur zwei Beispiele für Parallelstrukturen, die sensibilisieren sollen für das eigentliche Ziel: Es gilt die Sichtbarkeit zu erhöhen und gleichzeitig den Aufwand für die Kulturakteure zu reduzieren. Ein Addieren der Instrumente und Plattformen sorgt im Gegenteil für Unübersichtlichkeit und Mehraufwand (vgl. Netzwerk Kulturberatung / Kulturgold 2016c: 17f.). Idealerweise findet stattdessen eine Weiterentwicklung bestehender Instrumente sowie eine entsprechende Kanalisierung statt; Überlegungen zur Integration des »kulturpunkt ulm« und der »Mitgehbörse« in die Website der Stadt Ulm, deren Relaunch derzeit in Arbeit ist, sowie avisierte Gespräche zwischen den Verantwortlichen der genannten Veranstaltungskalender sind deshalb zu begrüßen.

In der Diskussion um Teilhabe wurde außerdem die Forderung laut, Kultur stärker zu mobilisieren und im öffentlichen Raum sichtbar zu machen. Dazu gehört auch, Kulturinformationen an zielgruppenspezifische Orte zu tragen und dort die Sichtbarkeit zu erhöhen. Dies gilt insbesondere im Falle der Studieren-

16 Zwar besteht bereits ein Konzept zum Ausbau des »kulturpunkts ulm«, das u.a. die Öffnung gegenüber den nicht-städtischen Kulturakteuren vorsieht und die Integration in das städtische Webportal nach dessen Relaunch, das jedoch auf Seiten der Akteure nicht bekannt ist bzw. bisher nicht zur Kenntnis genommen wurde.

den, die bislang kaum erreicht werden (z.B. Nutzung der Werbeflächen des Studierendenwerks) (vgl. Netzwerk Kulturberatung / Kulturgold 2016c: 17).

Mit dem »kulturpunkt ulm« u.a. existieren bereits entwicklungsfähige Instrumente zur Stärkung der Sichtbarkeit, die einer Bündelung, nicht aber additiver Formate bedürfen.
Stärken
Durch das städtische Kulturmarketing gibt es einen zentralen Ansprechpartner, der konzeptionelle Überlegungen anstellt und Maßnahmen in die Wege leitet.
Mit der »Mitgebörse« oder dem »kulturpunkt ulm« existieren bereits entwicklungsfähige Instrumente zur Stärkung der Sichtbarkeit und Teilhabe.
Herausforderungen
Der »kulturpunkt ulm« kämpft mit Wahrnehmungs- und Akzeptanzproblemen; Zielgruppen und Akteure erkennen keinen Nutzen; eine »inhaltliche Klammer« in Form einer Botschaft fehlt.
Die bestehenden Instrumente und Formate bedürfen einer Bündelung und des Ausbaus zu einer teilhabeorientierten Plattform, andernfalls wird das Gegenteil des eigentlichen Ziels erreicht, anstelle von Sichtbarkeit droht Unübersichtlichkeit.
Studentische Zielgruppen werden mit den Kulturinformationen bisher nicht erreicht; weil es an Sichtbarkeit an studentischen Orten mangelt.

Tabelle 9: Übersicht Stärken und Herausforderungen im Feld »Kulturkommunikation« (II)

Ulm ist eine Kulturstadt für ihre Bürger – auch für die Region und den Tourismus?

Als regionales Oberzentrum hat Ulm auch als Kulturstadt eine Umlandfunktion zu erfüllen. Und nach Einschätzung der Experten vor Ort erfolgt im Umkreis von 50 bis 80 Kilometern in kultureller Hinsicht durchaus eine Orientierung in Richtung Ulm. Zu den Kultureinrichtungen mit besonders hoher Strahlkraft in die Region werden z.B. die Ratiopharm Arena, das ROXY, das Theater Ulm und das ulmer zelt gezählt. Im Umkehrschluss sind es diese und andere größere Einrichtungen und Veranstaltungen, die zur Auslastung ihrer Kapazitäten auf das Publikum aus dem Umland angewiesen sind. Im Prozess wurde die Umlandfunktion allerdings kaum von den Akteuren vor Ort aufgegriffen, obwohl das Thema mehrfach z.B. im Rahmen der Experteninterviews (vgl. Netzwerk Kulturberatung / Kulturgold 2016b: 26f.) oder des 1. Kulturworkshops (vgl. Netzwerk Kulturberatung / Kulturgold 2016c: 13ff.) in die Diskussion eingebracht wurde; der Fokus auf das innerstädtische Wirken dominierte.

Gleichwohl wurde von den wenigen Akteuren, die sich dezidiert mit diesem Thema auseinandergesetzt haben, Handlungsbedarf im Sinne einer ressourcenbündelnden, kooperativen Strategie angemeldet. Einzelne Akteure bemühen sich beispielsweise durch Werbung im Umland, etwa durch Plakate, Auslegen von Flyern etc. um eine stärkere Sichtbarkeit. Eine Bündelung der Kommunikationsmaßnahmen und vor allem die gezielte Vernetzung mit potenziellen Multiplikatoren aber erfolgt für die Summe der Akteure bisher nicht. Auch auf Ebene der Kulturverwaltung findet eine Vernetzung mit dem Umland bisher in kleinerem Umfang (z.B. Teilnahme am neu gegründeten »Netzwerktreffen Kultur Bodensee und Oberschwaben«) und vor allem informell durch Absprachen auf persönlicher Ebene statt (vgl. Netzwerk Kulturberatung / Kulturgold 2016a: 10 und 2016b: 26f.).

Mit der Frage nach der Außenwirkung Ulms als Kulturstadt rückt auch die touristische Strahlkraft Ulms als Kulturdestination in den Fokus. Die quantitative Netzwerkanalyse (vgl. Netzwerk Kulturberatung / Kulturgold 2016f: 13f.) hat gezeigt, dass Kulturtouristen bisher nicht im Fokus von Kultureinrichtungen stehen, wenngleich die Kulturakteure Ulm vielfach das Potenzial für eine attraktive Kulturdestination zusprechen. Neben manifesten Sehenswürdigkeiten (z.B. Fischerviertel, Ulmer Münster) und Veranstaltungen (z.B. Schwörmontag, Weihnachtsmarkt) wurden in den Expertengesprächen und Workshops potenzielle »Alleinstellungsmerkmale« genannt, die touristisch stärker in den Fokus rücken könnten, z.B. das Thema »Eiszeitkunst« (als regionales Kooperationsprojekt) bzw. der Löwenmensch, die Donau bzw. der Donaoraum und die Geschichte der Donauschwaben, Albert Einstein als bekannte Persönlichkeit der Stadt, das Erbe der HfG und in Verbindung damit die Themen Architektur, Gestaltung und Bildende Kunst (öffentliche ebenso wie private Kunstsammlungen in Ulm bzw. im Umland). Mit dem Dokumentationszentrum Oberer Kuhberg, den Geschwistern Scholl, der »Weißen Rose« und der Gründung der vh ulm sowie der jüdischen Vergangenheit der Stadt Ulm wären zudem Potenziale vorhanden, um das Thema Erinnerungskultur touristisch auszubauen (vgl. Netzwerk Kulturberatung / Kulturgold 2016b: 27f. und 2016c 15):

Allerdings ist diesen genannten Themen auch gemein, dass sie – im Gegensatz zu den »bewährten« Sehenswürdigkeiten – noch nicht hinreichend bekannt sind, weil sie nicht konsequent kommuniziert werden oder im Sinne von tatsächlichen Angeboten nicht erlebbar sind. Dies hat nach Einschätzung von befragten Kulturakteuren zur Konsequenz, dass Touristen, die erstmalig Ulm besuchen, häufig überhaupt kein Bild von der Stadt vor Augen haben. Hauptursächlich dafür ist abermals, so die Einschätzung aus aktuellen, aber auch zurückliegenden Diskussionen (vgl. hierzu exemplarisch Stadt Ulm 2005/2008/2014/2015) das Fehlen eines klaren Profils. Wenn überhaupt, so wird das Image als Kulturdestination von kritischen Stimmen als »klassisch-konservativ« oder gar als »diffus« beschrieben, weil

stets die Vielfalt der Angebote im Vordergrund der Bewerbung steht (vgl. Netzwerk Kulturberatung / Kulturgold 2016a: 8f., 2016b: 28 und 2016c: 16f.).

Unklar ist in diesem Zusammenhang auch, die Frage der Verantwortlichkeit für die Stärkung des Kulturtourismus durch die Entwicklung einer Kulturtourismus-Strategie innerhalb der Stadtverwaltung. Zu einer solchen Strategie zählt neben der Entwicklung eines klaren Profils als Kulturdestination, auch die Definition touristischer Zielgruppen sowie die thematische Bündelung von Kulturangeboten, die idealerweise verknüpft zu einer Art »Kulturstadtkarte«, dem ortsfremden Besucher Orientierung bietet und die Entscheidung erleichtert (vgl. Netzwerk Kulturberatung / Kulturgold 2016a: 6 und 2016b: 29f.). Diese Aufgabe kann nicht von und für jede Kultureinrichtung einzeln und in Summe additiv erfolgen, sondern muss von einer – neu zu schaffenden – zentralen Stelle koordiniert werden, um einerseits Ressourcen idealerweise zu bündeln und gleichzeitig die Übersichtlichkeit gegenüber dem touristischen Besucher zu wahren (vgl. Föhl/Pröbstle 2011 und Pröbstle 2011/2016/2017).

Ulm ist eine Kulturstadt für ihre Bürger – auch für die Region und den Tourismus?	
Stärken	
	(Potenzielle) Strahlkraft des kulturellen Angebots über die Stadtgrenzen hinaus (Umlandfunktion und Tourismus)
Herausforderungen	
	In Teilen Abhängigkeit der Kultureinrichtungen vom Umland aus Auslastungsgründen
	Gleichzeitig Dominanz von Vernetzungs-/Kommunikationsaktivitäten auf den innerstädtischen Raum
	Wenn Maßnahmen, dann mangelnde Transparenz der verschiedenen Umland- und Tourismusaktivitäten einzelner Akteure (wenige Einzelmaßnahmen anstelle von kooperativen Aktivitäten) und rudimentär ausgeprägte Vernetzung zu potenziellen Akteuren und Multiplikatoren im Umland und im Tourismus.
	Mangelnde Sichtbarkeit und Erlebbarkeit von kulturellen Themen und Potenzialen (z.B. Einstein, Löwenmensch) für Besucher.
	Fehlendes bzw. »diffuses« Bild von Ulm als Kulturdestination
	Fehlen einer klaren Zuständigkeit für das Handlungsfeld Kulturtourismus in der Stadtverwaltung, welche die Erarbeitung einer Kulturtourismus-Strategie initiiert (z.B. Zielgruppendefinition, Bündelung und Sichtbarmachung von Angeboten).

Tabelle 10: Übersicht Stärken und Herausforderungen im Feld »Kulturkommunikation« (III)

2.4 Zusammenfassung von Stärken und Herausforderungen sowie Ableitung zentraler Themenbereiche

Im Zuge der Analysephase konnten für die verschiedenen Teilbereiche der Kapitel 2.1 bis 2.3 (»Kulturpolitik, Verwaltung und Kooperation«, »Kulturelle Teilhabe und Bildung« und »Kulturkommunikation«) jeweils zentrale Stärken und Herausforderungen für die Kulturstadt Ulm identifiziert werden, die in den folgenden Abbildungen aus Gründen der Übersicht zusammengeführt werden:



Abbildung 5: Zentrale Stärken in der Übersicht



Abbildung 6: Zentrale Herausforderungen in der Übersicht

Mit Begründung auf den Beschluss des Fachbereichsausschusses Kultur vom 26. Juni 2015 (vgl. Stadt Ulm 2015a) galt die Analyse schwerpunktmäßig den Themenbereichen Kulturelle Teilhabe und Bildung und Kulturkommunikation, die Funktion als regionales Oberzentrum wurde mit Blick auf die regionale und touristische Strahlkraft ebenfalls aufgegriffen. Durch die Analyse zentraler Dokumente (z.B. Beschlüsse, Gutachten und Konzepte) und insbesondere durch die partizipative Öffnung des Prozesses (Experteninterviews, Netzwerkanalyse und Workshop) konnten jedoch weitere virulente Handlungsfelder bzw. Herausforderungen identifiziert werden, etwa die Forderung nach einer mutigen Zukunftsvision für die Kulturstadt Ulm und damit einhergehend auch das Bedürfnis nach kreativen Ermöglichungsorten oder der anzustoßende Reformprozess des AKK und die Aufgabenzuweisung für die Kulturverwaltung. Im weiteren Prozess wurden diese Herausforderungen – getrennt nach thematisch sinnvoll gegliederten Handlungsfeldern – im Hinblick auf mögliche Maßnahmen und Verantwortlichkeiten vertieft. Die Handlungsfelder sowie die Zuordnung der Herausforderungen zeigt Abbildung 7:

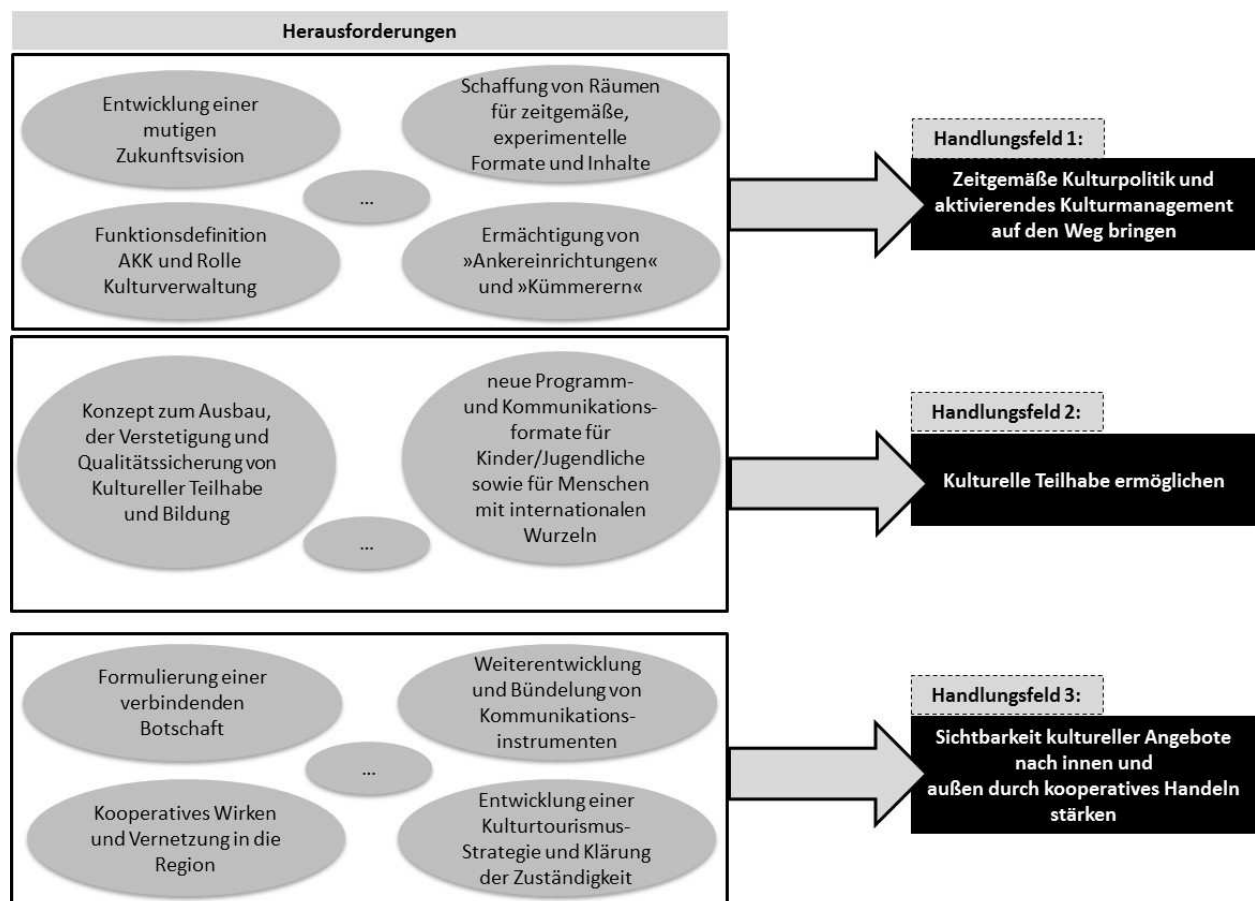


Abbildung 7: Handlungsfelder des KEP-Prozesses auf der Grundlage der Analysephase

3 Handlungsfelder und Maßnahmen für eine zeitgemäße Kulturentwicklung

3.1 Die Handlungsfelder in der Übersicht

Die Handlungsfelder

Durch die gemeinsame Aufarbeitung der Analysen und der Ergebnisse der Beteiligungsverfahren werden Wege und Möglichkeiten sichtbar, den Kulturbereich der Stadt Ulm erfolgreich in die Zukunft zu befördern. Die im Folgenden vorgestellten Ziele und Maßnahmen sind das Ergebnis dieser umfänglichen empirischen und partizipativen Vorarbeiten. Entgegen zahlreicher bisheriger Kulturplanungsprozesse wurde der Fokus – wie eingangs dargestellt – nicht auf alle potenziellen Themen- und Handlungsfelder im Kulturbereich gerichtet – denn diese können in der Regel schnell mehrere hundert Seiten füllen –, sondern es wurde bewusst von Anfang an auf Schwerpunkte fokussiert. Damit wurde einer Überlastung der Akteure im Hinblick auf die Umsetzbarkeit und Prioritätenbildung vorgebeugt und eine Konzentration auf zentrale Handlungsfelder ermöglicht. Insgesamt wurden im Rahmen der oben dargestellten Analysen und Diskussionsprozesse folgende Schwerpunkte abgeleitet, die zentrale Handlungsfelder für den Kulturentwicklungsprozess darstellen:¹⁷

- Handlungsfeld 1: »Zeitgemäße Kulturpolitik und aktivierendes Kulturmanagement auf den Weg bringen« (Kap. 3.2)
- Handlungsfeld 2: »Kulturelle Teilhabe ermöglichen« (Kap. 3.3)
- Handlungsfeld 3: »Sichtbarkeit kultureller Angebote nach innen und außen durch kooperatives Handeln stärken« (Kap. 3.4).

Im Mittelpunkt der Handlungsempfehlungen stehen dabei überwiegend auf Kooperationen fußende Maßnahmenbereiche, um Entwicklungen zu ermöglichen, die letztendlich auf den gesamten Kulturbereich der Stadt Ulm und darüber hinaus abstrahlen. Die in Kapitel 2 zusammengefassten Analysen deuten stringent auf einen Bedarf nach stärkerer Zusammenarbeit, Abstimmung, Koordination und Vermittlungs- sowie Sichtbarkeitsstrategien hin. Denn es wird mehr als deutlich, dass der Kulturbereich der Stadt Ulm vor allem über zahlreiche Potenziale verfügt, die es noch stärker zu nutzen gilt.

17 Ursprünglich existierte ein weiteres, viertes Handlungsfeld »Transformation durch kreative Modellprojekte konstruktiv vorantreiben«. Dieses wurde in Abstimmung mit dem KEP-Beirat aufgelöst und die einzelnen Projektideen wurden themenbezogen den anderen Handlungsfeldern zugeordnet. Diese werden dort jeweils gesondert ausgewiesen.

Es war das einhellige Votum aller Beteiligten, dass dies vor allem durch konsequente Schwerpunktsetzung und vor allem die Stärkung der Querschnittsfelder Kulturelle Teilhabe und Sichtbarkeit/Kulturtourismus möglich ist, da diese auf verschiedenen Ebenen für ein Gros der Akteure relevant sind und den Zugang zu materiellen sowie immateriellen Ressourcen aufweisen – auch außerhalb des Feldes der klassischen Kulturförderung. Dabei war auch entscheidend, dass hier Kooperations- und Koordinationsstrukturen vorhanden sind bzw. entsprechend gestärkt werden können. Gleichfalls bieten sie die Möglichkeit, mit Kunst und Kultur in anderen Kontexten und damit auch bei potenziellen neuen Besuchergruppen sichtbar zu werden. Das Handlungsfeld »Zeitgemäße Kulturpolitik und aktivierendes Kulturmanagement auf den Weg bringen« liegt quasi horizontal zu den vorgenannten Schwerpunkten und formuliert grundsätzliche Maßnahmen zur Beförderung nachhaltiger Kulturpolitik und des Kulturmanagements in der Stadt Ulm.

In Kapitel 3.5 werden in einem »Starter-Kit« nochmals diejenigen Maßnahmen priorisiert, die als erstes angegangen werden sollten. Im Anhang findet sich zudem eine tabellarische Übersicht aller Ziele und Maßnahmen zzgl. Verantwortlichkeiten und Priorisierung.

3.2 Handlungsfeld 1: »Zeitgemäße Kulturpolitik und aktivierendes Kulturmanagement auf den Weg bringen«

Mit der Erarbeitung des Kulturentwicklungsplans, den Analysen, den Handlungsempfehlungen und vor allem mit der aktiven Beteiligung vieler Akteure in der Stadt Ulm ist die wichtigste Basis für einen nachhaltigen Veränderungsprozess geschaffen worden. Erfolgreich wird er allerdings erst dann sein, wenn die aufgebauten Kommunikationsgefäße und der artikuliert Veränderungs-wille weiterhin erhalten bleiben. Das Handlungsfeld »Zeitgemäße Kulturpolitik und aktivierendes Kulturmanagement auf den Weg bringen« bildet vor diesem Hintergrund das wesentliche Fundament für alle avisierten Kulturentwicklungsschritte und umfasst Ziele, die sich an der Veränderung sowie Schaffung struktureller und konzeptioneller Voraussetzungen orientieren und somit themenübergreifende Querschnittsaufgaben in den Blick nehmen.

Im Hinblick auf die Kulturpolitik lässt sich konstatieren, dass für eine wirkungsvolle Schwerpunktsetzung und Durchsetzungsfähigkeit von Zielen in Zukunft verstärkt auf Dialog und Austausch mit den Kulturschaffenden, aber auch mit politikfeldübergreifenden Akteuren gesetzt werden muss. Ein Gefäß dafür könnte ein neu aufgestellter Arbeitskreis Kultur sein. Die Kulturverwaltung benötigt vor dem Hintergrund der wachsenden Komplexität im Feld der Kulturentwicklung die Sondierung und Priorisierung zukünftiger Aufgaben. Eine an den neuen Bedürfnissen der Kulturakteure und -rezipienten ausgerichtete Kulturförderung sollte zentral auf die Sparten, Sektoren und Gesellschaftsbereiche integrierende Praxis

setzen. Der Prozess hat in vielen Bereichen eine gemeinsame Willensbekundung herbeigeführt, bestehende Ansätze und Konzepte kritisch zu überdenken und einem Transformationsprozess anzustoßen. Entsprechende Workshop- und Aushandlungsprozesse sind nun der zweite Schritt. In diesem Handlungsfeld endet die Kulturplanung überwiegend nicht mit festgezurrtten Maßnahmenpaketen, da hierfür ein weitergehender differenzierter Prozess notwendig ist, wenngleich durch die vorgelegten Analysen und formulierten Ziel- und Maßnahmenbereiche deutlich wird, in welche Richtung die avisierten Veränderungen einen zeitgemäßen Verlauf nehmen können.

Ziel 1: Rollenklarheit und Positionierung der Kulturabteilung schärfen

Die Stadt Ulm verfügt über eine gut aufgestellte Kulturverwaltung, die nicht »nur« ermöglicht, wie in zahlreichen anderen vergleichbaren Kommunen, sondern auch selbst Impulse setzt und gestaltet. Allerdings hat der Prozess auch gezeigt, dass das Aufgabenvolumen der Kulturabteilung stetig anwächst – weil kein ausformuliertes, verbindliches Rollenprofil bzw. Aufgabenzuschreibung vorliegt – und auch im Rahmen der Kulturplanung die Kulturabteilung vielfach als verantwortlicher Akteur für die Umsetzung adressiert wurde. Um die Kulturabteilung für die anstehenden Veränderungsprozesse zu wappnen, ist die klare Festlegung eines Aufgaben- und Rollenprofils angezeigt. Dieser Prozess ist auch notwendig, um die Kulturverwaltung in die Lage zu versetzen, die Umsetzungsphase der Kulturplanung impulsgebend und koordinierend zu begleiten sowie voranzutreiben.

Maßnahme: Festlegung eines Aufgaben- und Rollenprofils für die Kulturabteilung sowie dessen regelmäßige Anpassung

Als erster Schritt in Handlungsfeld 1 sollte die Festlegung eines Aufgaben- und Rollenprofils für die Kulturabteilung erfolgen, die eine Zielvereinbarung mit der zuständigen Bürgermeisterin zur Folge haben sowie anschließend jährlich reflektiert und bei Bedarf angepasst werden sollte.

Von größter Bedeutung ist, dass die Kulturabteilung dauerhaft in die Lage versetzt wird, neben den Verwaltungsaufgaben, die bisherigen und zukünftig wachsenden Gestaltungs- und Querschnittsaufgaben zu leisten. Der Kulturentwicklungsprozess allein bedarf einer entsprechenden koordinierenden Instanz. Hierfür müssen querschnittsbezogene Strukturen verstetigt werden. Die temporäre Kulturmarketingstelle steht hierfür exemplarisch.

Im Rahmen dieses Festlegungs- und Changemanagementprozesses sind vor allem folgende Punkte zu adressieren:

- Entwicklung einer Vision und Festlegung von Leitziele (Stichworte Verwaltung, Gestaltung, Koordination etc.).
- Formulierung eines leistbaren Aufgabenkatalogs vor dem Hintergrund vorhandener Personalressourcen, z.B. hinsichtlich Schnittstellenmanagement, Informationsdienstleistungen, Ressourcenmanagement und Funktion als Veranstalter. D.h. auch, Festlegung derjenigen Felder, die ggf. durch andere Instanzen abgedeckt werden müssten.
- Ermächtigung der Kulturabteilung als maßgebliche Instanz zur Begleitung und Koordination der Umsetzungsschritte der Kulturplanung. Hierzu zählen u.a. folgende Aufgaben:
 - Terminierung von Sitzungen (s. die folgenden Handlungsfelder)
 - Übernahme koordinierender Aufgaben (u.a. Vermittlung von Kontakten/Ideen zwischen verschiedenen Akteuren, Koordination im Hinblick auf die Maßnahmen in den anschließenden Handlungsfeldern wie z.B. die erstmalige Einberufung der Netzwerkgruppe Kulturelle Bildung und Teilhabe)
 - eigenständig projektbezogene sparten-/sektorenspezifische und übergreifende Vernetzungen befördern (gemäß den Handlungsfeldern) und dabei auch auf neue potenzielle Partner zugehen
 - Stärkung von aktiven Akteuren als »Triebmotoren« des Transformationsprozesses (u.a. Schlüsselakteure ansprechen [s. z.B. Ergebnisse der Netzwerkanalyse]).
- Auf dieser Grundlage Festlegung bzw. Revidierung bestehender Aufgaben- und Funktionsbereiche wie z.B. »Förderung«, »Service«/»Veranstalter«, »Kommunikation«, »Schnittstelle«/»Intermediär«/»Zwischenraummanagement« (z.B. Kulturmarketing, Kulturelle Teilhabe, Sonderprojekte).

Für diesen Prozess empfiehlt sich die Durchführung einer professionellen Strukturanalyse und eines extern moderierten Workshopprozesses mit der Kulturabteilung und der zuständigen Bürgermeisterin sowie ein strukturierter Austausch mit den (zukünftigen) Stakeholdern der Kulturabteilung. Im Rahmen einer dann zugrundegelegten Zielvereinbarung sollte ein jährlicher Anpassungsprozess durch Berichtslegung vor dem Kulturausschuss und ein Zielvereinbarungsgespräch mit der zuständigen Bürgermeisterin erfolgen.

Ziel 2: Weiterentwicklung und Etablierung des Arbeitskreises Kultur als sichtbarer und handlungsfähiger kulturpolitischer Akteur

Der Kulturplanungsprozess hat deutlich aufgezeigt, dass der begonnene kooperative Dialogprozess auf große Wertschätzung bei vielen Akteuren gestoßen ist. Der Wunsch nach einem dauerhaften Format des Austausches, des Kooperationsaufbaues und auch des Dialoges mit der Kulturpolitik und der Kulturverwaltung wurde mehrfach seitens der am Prozess beteiligten Akteure konstatiert. Während derzeit in vielen anderen Städten und Regionen aufgrund vergleichbarer Bedürfnisse Kulturbeiräte u.ä. gegründet werden, existiert in Ulm bereits ein solches Gefäß – der Arbeitskreis Kultur. Allerdings wurde allseits und selbstkritisch in den Workshops und Experteninterviews festgestellt, dass es diesem an einer klaren Rollenbeschreibung und insbesondere eines klaren Auftrags fehlt. Die folgenden Maßnahmen zielen darauf, den bestehenden Arbeitskreis durch einen Veränderungsprozess zu einem zeitgemäßen Format des strukturierten Austausches und gegenseitigen Beratung zu etablieren.

Maßnahme 1: Konkrete Ziel- und Aufgabenbeschreibung sowie eindeutige Funktionszuweisungen

Zur Neuaufstellung des Arbeitskreises Kultur wird die Durchführung eines moderierten Veränderungsprozesses empfohlen, die eine konkrete Ziel- und Aufgabenbeschreibung sowie eindeutige Funktionszuweisungen zur Folge hat. Hier sind – in ca. zwei Workshops mit anschließendem Bericht – die Mitglieder des Arbeitskreises Kultur, die Kulturabteilung Stadt Ulm, der Kulturausschuss Ulm und weitere interessierte Akteure einzubeziehen. Folgende Aspekte sind dabei zu adressieren und verbindlich festzulegen:

- Ziele (z.B. Verfahrensbeschleunigung durch die Einbringung von fachlichen Empfehlungen in kulturpolitische Entscheidungsprozesse, besseres politisches Steuerungswissen, Abbau von Entscheidungsblockaden, höhere Akzeptanz staatlichen Handelns)
- Funktionen (z.B. Beratung, Akzeptanz, Austausch und Vermittlung, Agenda-Setting, gemeinsames Sprachrohr, Stärkung der Rolle von Kunst und Kultur im politischen Raum)
- Aufgaben (z.B. Beratung von Entscheidungsträgern, Mitvorbereitung politischer Entscheidungen, Entwicklung und Einbringung von Ideen und Impulsen, Interessenvertretung und Mobilisierung von Öffentlichkeit, Aktivierung und Bewahrung des kulturellen Lebens)

- Verfasstheit, Zugang und Rolle (z.B. Rechtsform bzw. Änderung der Geschäftsordnung, klare Mandatsstrukturen, formales Verhältnis zum Kulturausschuss, Mitgliedsstruktur/-zugang [z.B. auch von Einzelpersonen], »Ämter«).¹⁸

Des Weiteren wurden im Prozess weitere Themen in Bezug auf den AKK aufgerufen, die in einem solchen Restrukturierungsprozess zur Diskussion kommen würden:

- AKK Jahresevent als Info- und Präsentationsbörse
- Netzwerktermine / Themen setzen / durch Aufgaben sichtbar werden: z.B. Jour Fixe, ungewöhnliche Austauschformate anbieten, Kennenlernen beim »Kulturkreislauf«, Durchführung von gemeinsamen Aktionen ähnlich der Clubkommission Berlin (behandelte Themen z.B. sicher feiern, Nachtbusse, Aufklärungsarbeit für Schüler)
- Informative und ansprechende Gestaltung des Webauftritts, um Arbeit des AKK nach außen zu tragen und den Aufbau eines Netzwerkes zu fördern
- Weiterentwicklung der AKK-Facebookseite zum »Info-Marktplatz« durch die Mitglieder, ggf. weitere Social-Media-Aktivitäten.

Maßnahme 2: Jahresbericht erstellen

Unabhängig von der Neustrukturierung des Arbeitskreises ist eine stärkere Fokussierung des Arbeitskreises Kultur auf den Austausch zu zentralen Themen der Kulturentwicklung, auf die Adressaten Kulturverwaltung und Gemeinderat anzustreben. Hierzu empfiehlt sich ein Jahresbericht des Arbeitskreises durch den AKK-Sprecherrat im Kulturausschuss des Gemeinderats. Zugleich empfiehlt es sich, dass innerhalb der AKK Sitzungen auch Stellungnahmen der Fraktionen zu speziellen Themen eingebracht werden.

Ziel 3: Kulturförderverfahren und -schwerpunkte neu gestalten

Die Themen Kulturförderung, Verteilung der und Zugang zur Förderung, entsprechende Schwerpunktsetzungen u.a. sind stets zentral im Rahmen von Kulturentwicklungsplanungen – so auch in Ulm. Da dieses Themenfeld sehr virulent diskutiert wurde (z.B. Zugangsbarrieren, Ungleichverteilung), ist ein langfristiger Verständigungsprozess zur Thematik vonnöten, der verschiedene Positionen und Notwendigkeiten reflektiert und strukturiert. Nur ein sequenzielles Bearbeiten und Umdenken dieses

18 Vgl. hier und zur Vertiefung Föhl/Künzel 2014 (u.a. Vergleich verschiedener Kulturbeiratsformen). Download unter: http://www.netzwerk-kulturberatung.de/content/1-ueber/1-dr-patrick-s-foehl/1-publikationen/kulturbeiraete-als-instrument-konzeptbasierter-und-beteiligungsorientierter-kulturpolitik-formen-potenziale-und-herausforderungen/foehl_kuenzel_kulturbeiraete_handbuch_kulturmanagement.pdf.

Bereichs wird zu dauerhaften Veränderungen führen können und die Abwendung einer additiven Logik befördern.

Maßnahme 1: Einrichtung einer Arbeitsgruppe »zeitgemäße Kulturförderung«

Zeitgemäße Kulturförderung ist ein kontinuierlicher Prozess, weil die Rahmenbedingungen für die Produktion und Rezeption von Kunst und Kultur sich derzeit schnell ändern. Nachhaltige Veränderungen werden daher nicht über Nacht zu erzielen sein, sondern Zeit brauchen. Bestehende Instrumente müssen überdacht und gegebenenfalls angepasst werden. Es wird daher vorgeschlagen, den Fachdiskurs zur Entwicklung einer zeitgemäßen Kulturförderung zu intensivieren – auch mit dem Blick auf die Region – und dazu eine Arbeitsgruppe einzurichten (u.a. Kulturabteilung Stadt Ulm, Vertreter der städtischen Kultureinrichtungen sowie Vertreter der Freien Szene, ggf. auch AKK in Vertretung, Kulturausschuss Ulm). Konkret sollten folgende Themen/Fragen im Mittelpunkt stehen:

- Ausgewogene Gestaltung der Kulturförderung zwischen städtischen und nicht-städtischen Veranstaltern sowie zwischen »großen« und »kleinen« Anbietern thematisieren.
- Fördermöglichkeiten für Freie Szene in den Blick nehmen, u.a.:
 - integratives Konzept zur Nutzung von Räumlichkeiten
 - Ressourcen teilen (z.B. im Feld Marketing/Sichtbarkeit, s. auch Handlungsfeld 3).
- Sparten- und sektorenübergreifende Fördermöglichkeiten reflektieren / ausbauen; gleiches gilt für kooperative Fördermöglichkeiten (z.B. »Kooperationsfonds«).
- Entscheidungsprozesse transparenter/nachvollziehbar machen (z.B. Vergabep Praxis auf Transparenz hin prüfen) und an zeitgemäße Kriterien knüpfen (Qualität, Teilhabe, Kooperation, regionale Ausstrahlung u.v.m.).
- Vergabeverfahren »durchlässiger« machen, auch für unerfahrene Antragsteller.
- Womöglich vereinfachtes Verwendungsnachweismanagement einführen.

Darauf aufbauend sollten diese weiteren Maßnahmenansätze verfolgt werden:

- Erarbeitung eines Leitfadens zu angepassten Förderverfahren für die Freie Szene (Transparenz und flexiblere Antragsmöglichkeiten) sowie zu Förderkriterien, die kooperative und innovative Projektformate fördern und kulturpolitische Schwerpunktsetzungen unterstützen.
- Erarbeitung von Leitlinien zur Förderung von Kultureinrichtungen in städtischer Trägerschaft, die auf Grundlage der KEP kulturpolitische Schwerpunktsetzungen ermöglichen; u.a. durch den Einsatz von Zielvereinbarungen, die z.B. die kooperative oder neuartige Projektentwicklung und/oder die Funktion als Ankereinrichtung zum Ziel haben.
- Einen jährlichen Austausch zwischen Zuschussempfängern, Fördergebern und Fachjurys einrichten.

Maßnahme 2: Anlaufstelle »Projektentwicklung und Kulturförderverfahren« prüfen

Eine wiederkehrender Bedarf wurde im Hinblick auf die Einrichtung einer Anlaufstelle für »Projektentwicklung und Kulturförderverfahren« artikuliert, die über die Leistung der Kulturverwaltung im Bereich der städtischen Kulturförderung hinausgeht. Denn häufig würde es an Impulsen oder an Wissen fehlen, insbesondere mit Blick auf aktuelle Entwicklungen im Bereich Fundraising und Sponsoring, Ausschreibungen und Fördermitteln von EU, Bund und Land Baden-Württemberg und die Kombination verschiedener Finanzierungsinstrumente. Deswegen ist es sinnvoll, die Einrichtung einer solchen Anlaufstelle zu prüfen, die mit entsprechendem Spezialwissen ausgestattet ist. Diese könnte auch erweitert gedacht werden, z.B. als eine Art städtische Fundraising-Agentur, die die Tür zur Wirtschaft öffnen könnte. Zudem wäre diese Anlaufstelle auch im Zusammenhang mit dem »Zwischenraummanager« zu reflektieren (s. unten).

Ziel 4: Kommunikation, Koordination, Kooperation und Professionalisierung im Kulturbereich dauerhaft stärken

Das Erstarken von Querschnittsfeldern wie der Kulturellen Teilhabe und dem Kulturtourismus sowie die Zunahme von Komplexität aufgrund der gesellschaftlichen Veränderungen sind zwei prominente Beispiele, die eine Stärkung von themen-, sparten- und sektorenübergreifenden Kommunikations-, Koordination- und Kooperationsstrukturen notwendig machen. Viele der vorgenannten Maßnahmen und die Handlungsfelder 2 und 3 verdeutlichen diese Analyse oder stellen bereits für sich Maßnahmen zur Stärkung kooperativer Strukturen dar – insbesondere auch die Positionierung der Kulturabteilung als gestaltende sowie koordinierende Instanz. Die folgenden Maßnahmen sind folglich als wichtige additive Elemente zu verstehen.

Maßnahme 1: Fortführung des KEP-Dialogs

Zur Begleitung, Nachsteuerung und Qualitätssicherung sollte ein- bis zweimal im Jahr stattfindende explizite Fortführung des KEP-Dialogs, ggf. mit externer Moderation, angestrebt werden. Hierbei würden der Status-Quo der Umsetzung thematisiert, Herausforderungen diskutiert und ggf. Anpassungen und Weiterentwicklungen vorgenommen werden. Es ist bedeutsam, dass dieser Dialog als eigenes Format durchgeführt wird, damit durch diese herausgehobene Position ein strategischer Reflexionsprozess, abseits des Tagesgeschäftes, ermöglicht wird. Dieses Format könnte beim Arbeitskreis Kultur und/oder dem Kulturausschuss angesiedelt werden.

Maßnahme 2: Ermächtigung eines »Zwischenraummanagers«

Die Ermächtigung eines »Zwischenraummanagers«,¹⁹ der zwischen Akteuren, Themen und Einrichtungen vermittelt und eigene Impulse einbringen kann, war stets ein Thema im Rahmen der KEP. Es fehle an Vernetzern, die mehrere Sprachen sprechen können (z.B. Kultur und Bildung, Kultur und Tourismus, Kultur und Soziales) und dadurch in der Lage wären, durch die Ermöglichung auch ungewöhnlicher Kooperationen, Potenziale zu heben. Zugleich sollte die Intensivierung von Netzwerkstrukturen durch gemeinsame Inhalte, z.B. zum Thema Donau, vorangetrieben werden. Den »Zwischenraummanager« kann eine bestehende Personalstelle darstellen, die bereits existiert (z.B. Kulturmarketing in der Kulturabteilung, da diese schon ähnlichen Aufgaben nachkommt; dass würde allerdings in Konsequenz eine angepasste Stellenbeschreibung erfordern und andere bisherige Aufgaben würden in den Hintergrund treten) und dazu »ermächtigt« wird oder an einer bestehenden/zuschaffenden Struktur angeschlossen werden. Denkbar wäre hier u.a. die oben genannte neue Anlaufstelle »Projektentwicklung und Kulturförderverfahren« (ggf. sogar in Personalunion) oder der Arbeitskreis Kultur.

Impulsprojekte zur Stärkung transformatorischer Ansätze im Handlungsfeld »Zeitgemäße Kulturpolitik und aktivierendes Kulturmanagement auf den Weg bringen« ermöglichen

Neben den zuvor genannten Zielen und Maßnahmen wurden zusätzlich für jedes Handlungsfeld konkrete Modellprojekte entwickelt, die das für die nächsten Jahre notwendige Veränderungsdenken unterstützen und einen Beitrag zur Transformation der Kulturlandschaft leisten können.

Ziel 5: Ermächtigung von städtischen Einrichtungen als Anker- beziehungsweise Kulturknotenpunkte

Maßnahme: Kooperative Projekte wie »fremdgehen erwünscht« unterstützen

Das Projekt »fremdgehen erwünscht« wurde als Modellprojekt seitens des ROXY und des Theater Ulm in den Prozess eingebracht. Es könnte zum gegenseitigen Kennenlernen dienen, um vor allem das jeweilige Publikum des anderen in die Partnereinrichtung zu bringen. Als weiterführender Schritt wären kooperative Projekte denkbar. Mittelfristig könnte dieser Ansatz idealiter zur Anbahnung des Aufbaus einer Ankerinstitutionen bzw. eines Kulturknotens dienen,²⁰ an dem auch weitere Partner partizipieren können. Dieses Projekt wäre als Exempel/Modellprojekt wünschenswert und könnte auch als erstes Förderprojekt im Feld einer kooperativen Kulturförderung entwickelt werden.

19 Vgl. zum Begriff und weiterführend zum Konzept der »Masters of Interspaces« Föhl/Wolfram/Peper 2016.

20 Vgl. zu den Begriffen Anker- beziehungsweise Kulturknotenpunkte Fußnote 9 und 10.

Darüber hinaus wurden in diesem Maßnahmenfeld weitere Ideen eingebracht, die es zu prüfen gilt:

- Kontiki und vh ulm in Kooperation mit ROXY und Theater Ulm als kooperativer Anker ausbauen
- Stadtarchiv als Ankereinrichtung für Projekte zur Stadtgeschichte etablieren
- Stadtbibliothek als Ankereinrichtung für Literatur sowie Lese- und Medienkompetenz stärken
- ROXY als Ankereinrichtung, Treffpunkt und Ermöglichungsort stärken
- Dokumentationszentrum Oberer Kuhberg als Ankereinrichtung für Projekte im Spannungsfeld von Geschichte und Demokratieerziehung sichtbar machen
- Stadthaus als Ankereinrichtung für Themen der Gegenwart vermitteln
- Alternative Ankereinrichtungen stärken (zusätzlich zu den städtischen) sowie ggf. auch mobile, z.B. die Einrichtung eines »mobilen Literaturhauses« als Schnittstelle verschiedener Angebote zum Thema Sprache und Literatur.

Ziel 6: Entwicklung bzw. Stärkung regionaler Kooperationsprojekte / Kooperation Ulm-Neu-Ulm

Maßnahme 1: Politische Aufmerksamkeit für den Kulturraum Ulm I Neu-Ulm erzeugen

Vielen Politikern und Kulturschaffenden ist die Kooperation zwischen Ulm und Neu-Ulm ein großes Anliegen. Auch während des KEP-Prozesses wurde vielfach deutlich, dass mit dem vorliegenden Kulturplan nun das Potenzial besteht, in noch engere Abstimmung mit der Stadt Neu-Ulm im Hinblick auf die jeweilige Kulturpolitik/-entwicklung einzutreten. Deswegen wird als erster Schritt eine gemeinsame Sitzung zur Kulturentwicklungsplanung der Ulmer und Neu-Ulmer Stadträte empfohlen.

Maßnahme 2: Kulturelle Zusammenarbeit zwischen Ulmer und Neu-Ulmer Kulturakteuren fördern

Die Ausführungen zur Maßnahme 1 untermauern den Ansatz, die kulturelle Zusammenarbeit zwischen Ulmer und Neu-Ulmer Kulturakteuren weitergehend zu fördern. Die Einrichtung eines städteübergreifenden Projektfördertopfes für gemeinsame Kulturprojekte und die Förderung des Austausches über leerstehende Gebäude und Flächen in Neu-Ulm, die kulturell (auch von Ulmer Kulturakteuren) genutzt werden können (Idee eines kreativen »Leerstandmelders« beim Stadtentwicklungsverband Ulm I Neu-Ulm, siehe unten) sind in diesem Zusammenhang zu prüfen.

Ziel 7: Bereitstellung von offenen Kulturentwicklungsräumen für die Kultur- und Kreativwirtschaft

Maßnahme 1: Einrichtung eines digitalen »Leerstandmelders«

Es wird die Prüfung der Einrichtung eines digitalen »Leerstandmelders« nahe gelegt. Dieser sollte u.a. über (temporären) Leerstand, Möglichkeiten der kulturellen Zwischennutzung und Optionen, nicht genutzte Veranstaltungsräume kostengünstig zu nutzen, informieren. Dieser »Leerstandsmelder« könnte möglicherweise beim Stadtentwicklungsverband Ulm I Neu-Ulm angesiedelt werden.

Maßnahme 2: Einrichtung eines »offenen Ulmer Haus« als Coworking-Space

Eine den Prozess begleitende Idee war hier die Einrichtung eines »offenen Ulmer Hauses«, z.B. durch den Erwerb bzw. die Nutzung des Weinhofs oder des Universum-Centers durch die Stadt Ulm.

Maßnahme 3: Labor im ROXY für Dritte nutzbar machen

Im Rahmen einer möglichen Ankerfunktion, wird empfohlen, dass ROXY dabei zu unterstützen, dass Labor für die Freie Szene nutzbar zu machen. Konkret sollte der Raum zum Produktions- sowie Veranstaltungsort ausgebaut und explizit als neues Ziel definiert werden, um dort einen »Ermöglichungsort« (Veranstaltungsraum mit Bühne, Licht und Sound, Bestuhlung und Gastronomie) zur Nutzung durch die Freie Szene zu schaffen.

3.3 Handlungsfeld 2: »Kulturelle Teilhabe ermöglichen«

Kulturelle Teilhabe und Bildung definieren angesichts der gesamtgesellschaftlichen Entwicklung (u.a. Zuwanderung, Diversifizierung und demografischer Wandel) ein Handlungsfeld von großer Aktualität, das als solches von den Ulmer Akteuren erkannt wurde. Es existiert ein lebendiges Netzwerk zwischen Kultur- und Bildungsträgern – erste Konzepte und Modellprojekte wurden entwickelt, die darauf abzielen, möglichst viele Bevölkerungsgruppen am kulturellen Leben der Stadt Ulm teilhaben zu lassen. Um den Herausforderungen weiterhin erfolgreich begegnen zu können, wird die Entwicklung gemeinsamer Ziele und Standards für den Bereich der Kulturellen Teilhabe und Bildung und damit einhergehend der Aufbau eines Austausch- und Kooperationsnetzwerks grundlegend sein. Die folgenden Maßnahmen knüpfen daran sowie an bestehende Konzepte an und haben den Ausbau teilhabeorientierter Angebote, insbesondere im Bereich der Nachwuchsförderung sowie der Integration von Menschen mit internationalen Wurzeln, im Fokus.

Ziel 1: Etablierung einer Netzwerkgruppe Kulturelle Bildung und Teilhabe

Die Frage welche Programmpolitik, Kommunikation und Fördermittelvergabe dem Kulturbegriff der verschiedenen Zielgruppen angesichts der zunehmenden Diversifizierung (z.B. durch Migration) gerecht wird, stellt sich nicht fallspezifisch, sondern für sämtliche Kultureinrichtungen und -akteure. Dementsprechend sollte gemeinschaftlich mit Akteuren aus den Querschnittsbereichen Bildung und Soziales nach Antworten gesucht und grundsätzliche Leitlinien zu den Zielen und Standards der Kulturellen Teilhabe und Bildung in Ulm definiert werden.

Maßnahme: Prozessverantwortliche aus Bildungs- und Kultureinrichtung benennen

Die Initiierung der avisierten Netzwerkgruppe erfolgt idealiter fachübergreifend durch die Abteilung Bildung und Sport sowie den Fachbereich Kultur / das Bildungsbüro. Ziel ist es, bereichsübergreifend alle wichtigen Akteure und Entscheidungsträger einzubeziehen, die auf dem Feld der Kulturellen Teilhabe und Bildung aktiv sind. So sollte von Seiten der Bildungs- und Kultureinrichtungen ein verantwortlicher Ansprechpartner ausgewählt werden, der eine hohe Affinität zum Thema Kulturelle Bildung und Teilhabe hat. Dieser vertritt und unterstützt die Einrichtung hinsichtlich einer spezifischen Konzeptions- und Qualitätsentwicklung unter dem Dach der zu entwickelnden Gesamtkonzeption. Zukünftig ist eine Angliederung an den neu aufgestellten Arbeitskreis Kultur bzw. eine gemeinsame Vorstellung von Arbeitsergebnissen im Gemeinderat denkbar.

Ziel 2: Durch zugängliche Angebote Kulturelle Teilhabe und Bildung erleichtern

Um bestehende Barrieren der Teilhabe weiter abzubauen, gilt es zugängliche Angebote zu entwickeln, die den verschiedenen Zielgruppen hinsichtlich der Programminhalte, Vermittlungs- und Kommunikationsformate sowie der Rezeptionsorte entsprechen. Dabei müssen sich die Kultureinrichtungen die Frage stellen, was die verschiedenen Besuchergruppen von den Kultureinrichtungen erwarten. Welche Inhalte bewegen die Menschen aktuell? Welche Formate sind geeignete Übersetzungsinstrumente?²¹ Neben der Entwicklung neuer Angebotsformate, empfiehlt es sich, die Potenziale im Rahmen bestehender Angebote weiterzuentwickeln und auszubauen. Die neugegründete Netzwerkgruppe bietet den Akteuren hierfür die Möglichkeit, bestehende Erfahrungswerte auszutauschen und sich in neuen Partnerschaften zusammenzufinden. So können künftig auch gemeinsam Vorhaben angegangen werden, welche die finanziellen und personellen Ressourcen einzelner Einrichtungen übersteigen würden.

21 Vgl. dazu vertiefend Simon (2016).

Maßnahme 1: Zielgruppenspezifische Weiterentwicklung der »Mitgehörse Ulm« und der »Kulturloge Ulm«

Nur die wenigsten Besucher sind bereit, Kulturangebote allein wahrzunehmen. Vielmehr spielen der Austausch und die soziale Interaktion beim Wahrnehmen von Kulturangeboten eine wichtige Rolle.²² An diese Erkenntnisse knüpft die digitale Onlineplattform »Mitgehörse Ulm« mit ihrem Angebot an. Eine Auswertung der aktuellen Nutzerprofile zeigt, dass bisher die Altersgruppe der Jugendlichen und jungen Erwachsenen bis 30 Jahren sowie die der Best Ager über 60 Jahren unterrepräsentiert sind. Es kann darüber hinaus vermutet werden, dass bisher vor allem Menschen mit vorhandenem Kulturinteresse und kulturellen Vorerfahrungen das Angebot wahrnehmen. In der Verknüpfung mit dem »Kulturlotsen-Modell« kann es jedoch gelingen, auch diese Zielgruppen bzw. Menschen mit wenigen oder differierenden kultureller Vorerfahrung zu erreichen. Als Multiplikatoren können »Kulturlotsen« aus den jeweiligen »Communities« auf das in Teilen kostenlose Angebot aufmerksam machen und bei der Vermittlung von begleiteten Kulturbesuchen unterstützen.

Es empfiehlt sich zudem, das Angebot der »Mitgehörse« mit redaktionellen Inhalten (z.B. in Form von Reviews der »Kulturlotsen«) zu unterfüttern. Eine Verknüpfung der Oberfläche mit den sozialen Netzwerken (z.B. Facebook, YouTube) bzw. die Auflockerung der eher statischen Nutzeroberfläche durch großformatigen Bildeinsatz und der Verknüpfung mit bildbasierten Plattformen (z.B. YouTube, Instagram) unterstützt die Ansprache der Zielgruppe der »Digital Natives«.

Hier ist vor allem die Kulturabteilung der Stadt Ulm in Kooperation mit dem Netzwerk Kulturelle Bildung gefragt, durch Kooperationen mit Partnern aus den Bereichen Bildung, Soziales und Kultur (z.B. Schulen, Vereine und Interessensverbände) die »Mitgehörse Ulm« stärker in die Stadtgesellschaft hinein zu vernetzen. In Zusammenarbeit mit den Kultureinrichtungen empfiehlt es sich zudem, für die »Mitgehörse« Veranstaltungspakete mit zusätzlichen Vermittlungsangeboten zu entwickeln. Die Kopplung mit zusätzlichen Serviceangeboten (z.B. freier ÖPNV-Zugang, Getränkeabatt für Minigruppen etc.) schafft darüber hinaus Anreize.

Die genannten Empfehlungen lassen sich in Teilen ebenfalls für die »Kulturloge« aussprechen. Insbesondere das erweiterte Konzept der »Kulturlotsen« in Verbindung mit einer zielgruppenspezifischen Angebotsentwicklung seitens der Kultureinrichtungen lässt sich auch auf die Kulturloge übertragen. Ziel sollte es sein, die verschiedenen Ansätze (»Kulturloge« – »Mitgehörse Ulm« – »Kulturlotsen«) als gemeinsamen Prozess zu denken und durch gemeinsame Angebote noch stärker zu verknüpfen. Vergleichbare Projekte zeigen, dass dieser Ansatz besonders erfolgreich ist, wenn flankierend partizipative

22 Zu den verschiedenen Nutzendimensionen von Kulturangeboten vgl. Klein (2011).

Formate angeboten werden.²³ So entsteht Kulturinteresse und eine nachhaltige Nachfrage nach entsprechenden Veranstaltungsangeboten.

Maßnahme 2: Einsatz von »Kulturlotsen« / »Local Heroes« als Multiplikatoren in den »Communities« in Zusammenarbeit mit der »Mitgebörse Ulm« /»Kulturloge«

Um Zugänge für Besuchergruppen zu schaffen, die nicht oder nur eingeschränkt über die klassischen Kommunikationskanäle (z.B. Veranstaltungskalender, Programmhefte, Presseberichte) zu erreichen sind, empfiehlt sich der Einsatz von Multiplikatoren aus den jeweiligen Communities. Im Rahmen der Netzwerkgruppe Kulturelle Bildung und Teilhabe sollten entsprechende »Local Heroes« identifiziert und gezielt angesprochen werden. Es kann dabei an das bereits erfolgreich im Rahmen der »Mitgebörse« praktizierte »Kulturlotsen«-Modell angeknüpft werden. Neben ihrer vermittelnden Funktion in den Kultureinrichtungen können die »Kulturlotsen« als Ansprechpartner in den Sozialräumen fungieren und dabei unterstützen bestehende Barrieren (z.B. eingeschränkter Medienzugang und fehlende Medienkompetenz) zu überbrücken.

Maßnahme 3: Entwicklung von partizipativen, genreübergreifenden, intergenerativen Projektformaten

Um neue Zielgruppen nachhaltig an die Kulturangebote heranzuführen, sind die Kultureinrichtungen gefordert, ihre Programme in Auseinandersetzung mit neuen Akteuren und Nutzern nachhaltig zu verändern und an die Bedürfnisse neuer Anspruchsgruppen anzupassen. Es wird daher nicht genügen, Programmangebote zu entwickeln, die den jeweiligen Kulturbegriff (z.B. von Zuwanderern) bzw. spezifische Rezeptionsgewohnheiten (z.B. Jugendliche und Senioren) berücksichtigen. Vielmehr bedarf es neuer Formate, die eine Begegnung auf »Augenhöhe« ermöglichen und Kultur nicht nur rezeptiv, sondern auch performativ erfahrbar machen.²⁴ Dabei können Kooperationen mit verschiedenen Partnern (z.B. städtischen und freien Kulturakteuren) und Multiplikatoren auch jenseits des Kultursektors (z.B. Sozialverbände und Schulen) wesentlich dazu beitragen, neue Besuchergruppen zu erreichen und in

23 Die Oper Stuttgart hat ein Integrations- und Begegnungsprojekt ins Leben gerufen, das sich an einheimische Opernbesucher und Flüchtlinge richtet. Bei ausgewählten Vorstellungen können Opernbesucher zusätzlich zu ihrer Eintrittskarte eine weitere um 50 Prozent ermäßigte Karte erwerben – oder gleich mehrere. Die Oper Stuttgart und die Caritas vermitteln diese Karte(n) anschließend an Bewohner von Flüchtlingsheimen. Die Preisdifferenz begleicht die Deutsche Bank Stiftung (vgl. <http://www.stuttgarter-zeitung.de/inhalt.integration-geteilte-oper-ist-doppelte-freude.63ed0264-88d2-4b36-835a262889487191.html/>, letzter Abruf: 07.11.2016).

24 Beim Projekt »Visible Europe – Temporary University of Refugees« handelt es sich um eine Reihe, die mit künstlerischen sowie mit akademischen Workshops zum Thema europäischen Kulturvermittlung den Versuch unternimmt, Multiplikatoren innerhalb der Flüchtlingscommunity zur aktiven Partizipation am kulturellen Leben in Deutschland zu ermuntern. Die Reihe hat als zentrales Ziel die Erstellung eines Ideenbuches, in dem Künstler und Kreative, die sich zur Zeit mit Flüchtlingsstatus in Deutschland aufhalten, ihre Sichtweisen und Vorschläge bezüglich kultureller Partizipation artikulieren (vgl. www.boardofparticipation.de/projekte/temporary-university/, letzter Abruf: 08.11.2016).

partizipative Projekte zu involvieren. In solchen spartenübergreifenden (z.B. Museen, freie Theatergruppen) und intergenerativen (z.B. Jugendzentren, Seniorennetzwerke) Formaten, können sich die unterschiedlichen Perspektiven gegenseitig befruchten und tragen im Sinne eines Austausch- und Bildungsprozesses nachhaltig zur Veränderung von Strukturen und Haltungen in den Kultureinrichtungen bei. Das Netzwerk Kulturelle Teilhabe und Bildung stellt hierfür das Forum, in dem sich neue Partnerschaften finden können, die in Zusammenarbeit mit den »Kulturlotsen« weitere Akteure aus den »Communities« einbinden. Zur Realisierung solcher Programme wird es mittelfristig einer entsprechenden Anpassung der Förderkriterien bedürfen, welche die Förderung von Projektkooperationen institutioneller und freier Akteure bzw. von akteurs- bzw. institutionenübergreifenden Formaten in besonderer Weise berücksichtigt.

Maßnahme 4: Mobile Kultur an »gewohnte« Alltagsorte bringen »Kultur ins Quartier«

Durch Kooperationen von Kultureinrichtungen und Akteuren auch jenseits des Kultursektors (z.B. Stadtteilzentren, Flüchtlings- und Altenheime, Stadtteilbibliotheken, Justizvollzugsanstalten, Leerstands-Zwischennutzungen und öffentlicher Stadtraum) können neue Veranstaltungsorte gefunden werden und so Barrieren (z.B. »Schwellenängste«, eingeschränkte Mobilität, mangelnde Identifikation) abgebaut werden, die den Zugang zu Kulturerlebnissen in den Kultureinrichtungen erschweren. Innerhalb des Netzwerks Kulturelle Teilhabe und Bildung können sich Kultureinrichtungen mit potenziellen Partnern austauschen und idealiter zu nachhaltigen Kooperationsmodellen finden. Vorstellbar ist in diesem Rahmen auch die gemeinsame Entwicklung eines mobilen Kulturprogramms im Stadtraum unter besonderer Berücksichtigung der Aspekte Mehrsprachigkeit und Interaktion. Bei Projekten im öffentlichen Stadtraum ist unter Umständen auch die Einbeziehung des Fachbereichs Stadtentwicklung, Bau und Umwelt der Stadt Ulm sinnvoll. Mittelfristig sollte auch hier über eine entsprechende Anpassung in der Mittelvergabe in Form einer finanziellen Förderung von Kulturveranstaltungen an »Nicht-Kulturorten« nachgedacht werden.

Maßnahme 5: Anreize durch Zusatzangebote schaffen

Es hat sich gezeigt, dass zu den Bedürfnis- und Anreizfaktoren für einen Kulturbesuch, neben dem Kulturerleben, zusätzliche Serviceleistungen wie etwa ein ansprechendes gastronomisches Angebot bzw. der soziale Rahmen eine wichtige Rolle spielen. Bei der Gestaltung des Veranstaltungsrahmens sollten diese Bedürfnisse z.B. nach Spaß/Unterhaltung bzw. Austausch Berücksichtigung finden. Kooperationen mit unterschiedlichen externen Dienstleistern aus der Gastronomie ermöglichen beispielsweise programmangepasst, ungewöhnliche Highlights zu setzen (z.B. mobile Cocktailbar, exotische Suppenküche,

Bratwurst-Stand etc.). Zusatzangebote wie Übersetzerdienste oder ein Betreuungsservice für Kinder sind wünschenswert – allerdings auch vergleichsweise kostenintensive Angebote.

Maßnahme 6: Verwendung eines einfachen und klaren Kommunikationsstils (ggf. mehrsprachig) und zielgruppenspezifischer Kommunikationsmedien

Im Hinblick auf die spezifischen Voraussetzungen und Rezeptionsgewohnheiten der unterschiedlichen Zielgruppen wird in der Kulturkommunikation der Einrichtungen noch zu oft mit einem Kulturjargon operiert, der unter Umständen Hürden aufbaut anstatt Austausch zu ermöglichen. Damit Kulturinformationen alle gesellschaftlichen Gruppen erreichen, ist eine einfache und verständliche Sprache bzw. Textlesbarkeit Voraussetzung (z.B. Vermeidung von kulturspezifischen Fremdwörtern, knappe Textformate, große Typographie für Senioren). Dazu zählt auch, dass Informationen grundsätzlich mehrsprachig vorhanden sein sollten, um sowohl Migranten als auch ausländische Besucher erreichen zu können. Es empfiehlt sich zudem, die Ansprachen der verschiedenen Zielgruppen durch Stil und Duktus und die Wahl des Kommunikationsmediums so zu gestalten, dass Neugierde geweckt und der Verweis auf Bekanntes und mögliche Vorerfahrungen Anschlussmöglichkeiten für potenzielle Besucher eröffnet. So könnten beispielsweise Jugendliche in einem Mini-Clip über einen Veranstaltungsbesuch berichten, dieser könnte in die sozialen Netzwerken wie YouTube eingespeist und die Netzwerke wiederum mit der »Mitgehbörse« und dem »kulturpunkt ulm« verknüpft werden. Die Kulturinformationen sollten zudem möglichst barrierefrei zugänglich sein, etwa über einen kostenlosen WLAN-Hotspot, einen gedruckten »Umsonstführer« als Beilage im kostenfreien Wochenblatt bzw. im öffentlichen Stadtraum auf Monitoren in Bus und Bahn, im Schaufenster, auf dem Straßenpflaster etc.

Ziel 3: Kulturelle Bildung und Teilhabe von Menschen mit internationalen Wurzeln stärken

Aufgrund der aktuellen gesellschaftspolitischen Entwicklung wird das Thema der stärkeren Beteiligung (geflüchteter) Menschen mit internationalen Wurzeln am kulturellen Leben vielerorts diskutiert. Die Erfahrungen der jüngsten Vergangenheit zeigen, dass Formate der Teilhabe, die sich auf Rezeption beschränken, hier zu kurz greifen bzw. dass kurzfristige Maßnahmen, wie die Integration von Geflüchteten in Theaterstücke, Opernaufführungen und Performances, als integrative Maßnahmen nicht ausreichen. Zudem ist es notwendig zu differenzieren. Es gibt – ebenso wie in der deutschen Bevölkerung – unter den Flüchtlingen kulturinteressierte und wenig bis gar nicht kulturinteressierte Personen. Für die Ulmer Akteure sollte es daher darum gehen, kollaborative künstlerische Prozesse mit Künstlern von »hier und dort« in Gang zu setzen, von denen beide Seiten profitieren und die nicht nur den (geflüchteten) Menschen mit internationalen Wurzeln die Möglichkeit zur Selbstorganisation und Selbstrepräsentation ermöglichen, sondern ebenso für die Kultureinrichtungen neue Perspektiven eröffnen. Die Kultureinrich-

tungen sollten sich daher künftig weniger in der Rolle von »Kümmerern« wiederfinden. Vielmehr sollte im Sinne eines *Audience Empowerment* eine kollaborative Haltung aller Beteiligten gefördert werden. Zur Zielerreichung wird es erforderlich sein, nicht die kurzfristige Projektförderung in den Mittelpunkt zu stellen, sondern eine kontinuierliche Arbeit zu fördern, in der *Empowerment* wachsen kann.²⁵

Maßnahme 1: Nachhaltige Förderung von »Ermächtigungsräumen« die durch Zuwanderer gestaltet werden (»Augenhöhe«)

Die Teilhabe von Menschen mit internationalen Wurzeln an der kulturellen Rezeption ebenso wie der Produktion setzt entsprechende »Ermächtigungsräume« voraus. Es gilt daher Orte zu schaffen, die die künstlerische Betätigung von Zuwanderern und Flüchtlingen ermöglicht bzw. an welchen diese Produktionen präsentiert werden können. Angesichts des Mangels an zur Verfügung stehenden Räumen in Ulm ist hier die Politik gefragt über Maßnahmen nachzudenken, um künftig entsprechende Räume zur Verfügung stellen zu können bzw. die Kultureinrichtungen bei der Realisierung solcher Vorhaben zu unterstützen. Beispielhaft für einen solchen »Ermöglichungsort« ist das in Planung befindliche »Labor« des Roxy, das zum Produktions- und Veranstaltungsort (Veranstaltungsraum mit Bühne, Licht und Sound, Bestuhlung und Gastronomie) ausgebaut und der Freien Szene zur Verfügung gestellt werden soll.

Maßnahme 2: Kulturelle Bildungsangebote für Multiplikatoren

Um die Zugänge zu Kulturinformationen für Menschen mit internationalen Wurzeln möglichst unmittelbar zu gestalten, sollte über ein kostenloses Qualifizierungsprogramm von Multiplikatoren (z.B. Sprachdozenten, engagierte Personen im Flüchtlingsbereich sowie aus Kulturvereinen) in Betracht gezogen werden. Ein solches Programm könnte bei der Koordinierungsstelle Internationale Stadt angesiedelt und in Zusammenarbeit mit dem »Netzwerk Kulturelle Teilhabe und Bildung« realisiert werden.

Maßnahme 3: Freier WLAN-Hotspot in der Innenstadt (Startseite mit Übersicht Kulturangebot, mit Ausrichtung auf internationales Publikum)

Eine mehrsprachige Bespielung (z.B. Arabisch, Englisch und Französisch) der »Kultur-Hotspots« mit kostenlosem WLAN-Zugriff ermöglicht Menschen mit internationalen Wurzeln einen weiteren Zugang zu den Kulturinformationen der Stadt Ulm. Die Start-Oberfläche informiert über relevante Kulturangebote (z.B. englischsprachige Veranstaltungen bzw. Veranstaltungen mit englischsprachigen Einführungen). Idealerweise speisen sich diese Informationen aus den für die »Mitgehbörse« bzw. der Onlineplattform »kulturpunkt ulm« entsprechend aufbereiteten Angeboten.

25 Vgl. weiterführend um Konzept des *Audience Empowerment* Wolfram (2015).

Ziel 4: Kulturelle Bildung und Teilhabe in Kitas und Schulen fördern

Kulturelle Bildung und Teilhabe von Kindern und Jugendlichen haben sich in den letzten Jahren positiv entwickelt. Angebote von Kultureinrichtungen an Schulen und Kindergärten haben merklich zugenommen. Zudem treten vermehrt Stiftungen mit einem kulturellen Bildungsauftrag an Schulen und Kindergärten heran und eröffnen so auch neue finanzielle Möglichkeiten. Dazu hat auch beigetragen, dass die Stadt Ulm mit dem Bildungsbüro, dem Kooperationsprojekt »Bildungsnetzwerk Ulm/Neu-Ulm« sowie dem Einsatz eines »Kulturagenten« bereits über Strukturen und Akteure verfügt, die eine solche Entwicklung begünstigen. Im Einzelfall hängt das kulturelle Bildungsangebot jedoch stark vom Engagement des jeweiligen Lehrerkollegiums bzw. der jeweiligen Pädagogen ab und erfolgreiche Kooperationen werden zu selten verstetigt. Das Teilziel Kulturelle Bildung sollte daher verbindlich in den Curricula festgeschrieben und nachhaltige Strukturen für die Kulturelle Bildung und Teilhabe von Kindern und Jugendlichen in der Stadt Ulm geschaffen werden.

Maßnahme 1: Kulturelle Bildung für Kinder und Jugendliche als kulturpolitisches »Megathema« stärken und gezielt unter dem Aspekt des »zweckfreien Lernens« fördern.

Um die Entwicklung und den Ausbau von Angeboten der Kulturellen Bildung für Kinder und Jugendliche in Ulm voranzutreiben, sollte das Thema stärker als bisher im aktuellen kulturpolitischen Diskurs der Stadt Ulm verankert werden. Um einen solchen Diskurs anzustoßen, bietet sich die Gründung einer Arbeitsgruppe Kulturelle Bildung für Kinder und Jugendliche durch Akteure der Netzwerkgruppe Kulturelle Teilhabe und Bildung und in Kooperation mit dem Bildungsbüro der Stadt Ulm an. Diese sollte eine Stellungnahme bzw. Empfehlung erarbeiten, die anschließend im Kulturausschuss des Gemeinderats der Stadt Ulm vorgestellt und diskutiert werden kann. Ein solches Arbeitspapier sollte sich auf aktuelle Herausforderungen (z.B. die fehlenden Kontinuität von Maßnahmen der Kulturellen Bildung für den Übergang von Kindergärten in Schulen) beziehen sowie grundsätzliche Haltungen der Akteure formulieren (z.B. »zweckfreies Lernen«).

Maßnahme 2: Kita/Schule als »kulturellen Ort« etablieren z.B. Ausbau von Kulturprogrammen an Kitas/Schulen die Eltern miteinbeziehen, Weiterentwicklung eines kulturellen Curriculums für Kindergärten.

Um Schulen und Kindertagesstätten nachhaltig als Orte der Kulturellen Bildung zu etablieren, ist ein festgeschriebenes Kulturkonzept notwendig, das in den Kindergarten- und Schulalltag integriert wird und die verbindliche Verankerung von Projekten Kultureller Bildung in den Lehrplänen, aber auch in den

Fortbildungskatalogen und in der Lehrerausbildung vorsieht.²⁶ Ein solches Curriculum der Kulturellen Bildung für Kindergärten und Schulen der Stadt Ulm kann im Rahmen einer Arbeitsgruppe Kulturelle Bildung erarbeitet werden, die sich aus Mitgliedern der Netzwerkgruppe Kulturelle Teilhabe und Bildung, dem Kulturagenten sowie Vertretern des Bildungsbüros, des Bildungsnetzwerks Ulm/Neu-Ulm und der Kulturabteilung der Stadt Ulm zusammensetzt. Um entsprechende Kulturprogramme an Schulen und Kindergärten zu realisieren, bedarf es neben den räumlichen, personellen und finanziellen Ressourcen eines Netzwerks von Kooperationspartnern aus dem Kulturbereich, die u.a. aus der Reihe der »kulturpunkt ulm«-Einrichtungen rekrutiert werden könnten.

Maßnahme 3: Kooperationen zwischen Kultur- und Bildungseinrichtungen durch Vereinbarungen verbindlich machen.

Eine nachhaltige Entwicklung der Kooperationen von Schulen und Kindergärten mit Kultur- und außerschulischen Bildungseinrichtungen sind nur mit verlässlichen Strukturen und einem entsprechenden finanziellen Förderrahmen umsetzbar. Ohne eine strukturelle Verankerung bleiben Kooperationen punktuell und zufällig. Die vorhandenen Handreichungen des Bildungsnetzwerks Ulm/Neu-Ulm zu Qualitätsmerkmalen, Erfolgsfaktoren und Kooperationsverträgen bieten erste Anknüpfungspunkte, die im Rahmen der Arbeitsgruppe Kulturelle Bildung weiterentwickelt werden sollten.

Maßnahme 4: Kulturpatenschaften von Kultureinrichtungen/ Personen an Schulen

Über gemeinsame künstlerische Projekte hinaus könnten Kultureinrichtungen Schulpatenschaften übernehmen. Im Rahmen einer solchen Patenschaft unterstützt die Kultureinrichtung eine Schule über drei bis fünf Jahre auf ihrem Weg zur Entwicklung eines Kulturprofils, indem Schülern Einblicke in die künstlerische Produktion ermöglicht werden, die Schule bei besonderen Aktivitäten begleitet wird, in Kooperation mit Lehrern Projektunterricht gestaltet wird, die Kultureinrichtung Mentorenaufgaben übernimmt und zudem als Praktikumsort zur Verfügung steht.

Maßnahme 5: Lehrer und Pädagogen in ihren Rollen als Multiplikatoren und Kulturcoaches stärken z.B. durch Verknüpfung mit den »Kulturlotsen« der Mitgehbörse, indem Kulturlotsenschulungen für Lehrer geöffnet werden

Kulturelle Bildung an Schulen und Kindergärten braucht Pädagogen und außerschulische Experten, die entsprechend qualifiziert sind, d.h. über die nötigen Kenntnisse vorhandener zielgruppenspezifischer

26 Für Teilbereiche wurden solche Konzepte vereinzelt erstellt, z.B. in Form eines Qualifizierungsprogramms für Erzieher im frühkindlichen Bereich. Darüber hinaus laufen aktuell Modellprojekte wie das Programm »Kulturschule 2020« des Landes Baden-Württemberg, an dem sich die Stadt Ulm mit der Elly-Heuss-Realschule beteiligt (vgl. [http://www.km.bw.de/Lde_DE/Startseite/Kultur_Weiterbildung/Kulturschule+2020+Baden-Wuerttemberg?QUERYSTRING=Kulturschule+/,](http://www.km.bw.de/Lde_DE/Startseite/Kultur_Weiterbildung/Kulturschule+2020+Baden-Wuerttemberg?QUERYSTRING=Kulturschule+/) letzter Abruf: 10.11.2016).

Angebote verfügen, um ihre Rolle als Multiplikatoren und Kulturcoaches wahrnehmen zu können. Eine entsprechende Qualifizierung könnte z.B. durch die Verknüpfung mit dem »Kulturlotsen-Modell« der »Mitgehörse« erfolgen, indem »Kulturlotsen«-Schulungen für Lehrer und außerschulische Pädagogen geöffnet werden.

Maßnahme 6: Beteiligung an der Angebotsentwicklung: Kinder und Jugendliche als »Kulturexperten« dabei auch die Eltern miteinbeziehen

Bei der Planung von Konzepten und Projekten der Kulturellen Bildung sollten Kinder und Jugendliche als »Experten« ihrer Lebenswelten und Kommunikationsstrukturen ernst genommen werden und Angebote sollten ihnen entsprechende Freiräume und Entfaltungsmöglichkeiten bieten.²⁷

Kulturelle Bildung beginnt dabei jedoch im Elternhaus und selbst bei älteren Kindern bleiben Eltern die »Quelle« Kultureller Bildung. Sie sind gleichzeitig aber auch als »Partner« der Kulturellen Bildung von Bildungs- und Kultureinrichtungen zu begreifen. Ihre Einbeziehung in Projekte der Kulturellen Bildung ist daher ein wichtiger Baustein zum Erfolg.²⁸

Ziel 5: (Partizipative) Kulturangebote für den öffentlichen Raum anbieten

Maßnahme: Einrichtung einer Mentorenstelle für Projekte im öffentlichen Raum bzw. eines »Stadtkurators« oder einer entsprechenden Kommission (ggf. in Personalunion mit der »Kümmererstelle«)

Ein wesentliches Ziel für die künftige Kulturarbeit der Stadt Ulm besteht in der Schaffung von Angeboten mit niedrighschwelligem Zugang. Ein solcher Zugang kann etwa entstehen, indem Kulturangebote ihre angestammten Plätze verlassen, d.h. die gebauten Kultureinrichtungen. Kultur soll demnach »mobilk« gemacht werden und an Alltagsplätzen insbesondere im öffentlichen Raum zugänglich werden, so dass der Eintritt in eine Einrichtung als zentrale Barriere entfällt.

27 Im Rahmen von »Think Big«, einem Projekt der Telefónica Stiftung und der Deutschen Kinder und Jugend Stiftung, werden Kinder und Jugendliche aufgerufen, eigene Projektideen einzureichen. Nach erfolgter Auswahl werden die Kinder und Jugendlichen in der Umsetzungsphase finanziell unterstützt und durch Coachings begleitet (vgl. <https://www.think-big.org/>, letzter Abruf: 10.11.2016).

28 Im Zuge des »Mix Up-Wettbewerbs« der Bundesvereinigung Kulturelle Kinder- und Jugendbildung werden beispielsweise Projekte gefördert, die eine gezielte Elternbeteiligung vorsehen (vgl. exemplarisch <https://www.mixed-up-wettbewerb.de/preistraeger/preistraeger-2016/praeventives-mediensuchtprojekt-knif-kreativ-netz-und-information.html>, letzter Abruf: 10.11.2016).

Damit solche Projekte aber angestoßen werden können, empfiehlt sich die Einrichtung einer Mentorenstelle bzw. die Übertragung der initiiierenden und koordinierenden Funktion an einen »Stadtkurator« oder eine entsprechende Kommission. Sinnvollerweise ist eine solche koordinierende Instanz an den Fachbereich Kultur der Stadt Ulm angebunden bzw. direkt für eine »Ankereinrichtungen«²⁹ tätig.

Impulsprojekte zur Stärkung transformatorischer Ansätze im Handlungsfeld »Kulturelle Teilhabe ermöglichen« ermöglichen

Neben den zuvor genannten Zielen und Maßnahmen wurden zusätzlich für jedes Handlungsfeld konkrete Modellprojekte entwickelt, die das für die nächsten Jahre notwendige Veränderungsdenken unterstützen und einen Beitrag zur Transformation der Kulturlandschaft leisten können.

Ziel: Förderung eines Modellprojektes an der Schnittstelle Kultur / Digitale Transformation

Maßnahme: Diskussion und Auswahl der eingebrachten Vorschläge für ein Modellprojekt; evtl. im Zusammenhang mit den Themenjahren der Stadt Ulm unter der Federführung der Kulturabteilung.

Insbesondere im Zuge des 3. Kulturworkshops wurden folgende Ideen in die Diskussion eingebracht, die eine Verzahnung von Kultur und Digitalisierung zum Ziel haben:

- Digitalisierung des kulturellen Erbes (Stadtarchiv und Stadtbibliothek)
- Zusammenarbeit mit dem Weinhof 9, um neue Technologien und innovative Ansätze in die Realität umzusetzen (u.a. mit Stadtarchiv, Stadtbibliothek, Stadtmuseum, vh ulm)
- Tablet-Führungen in Museen
- Kulturdaten-»Hackathon« (analog zu »Coding da Vinci«³⁰)
- Digitale Ausstellung mit nicht zugänglichen Werken (v.a. Stadtarchiv)

Als Vorschlag wurde ferner in die Diskussion eingebracht, diese Ideen z.B. im Rahmen von Themenjahren umsetzen. Die Federführung sollte dann bei der Kulturabteilung der Stadt Ulm liegen.

29 Mit dem »360°-Fonds für Kulturen der neuen Stadtgesellschaft« unterstützt die Kulturstiftung des Bundes ab 2017 Kulturinstitutionen aus den Sparten Kunst, Musik, Darstellende Künste und Literatur. Gefördert wird die diversitätsorientierte Öffnung von Kultureinrichtungen in den Bereichen Programmangebot, Publikum und Personal. Hierfür stellt die Stiftung Mittel für eine Personalstelle in der Kultureinrichtung (den sogenannten Agenten) sowie zusätzlich Projektmittel für unterstützende Aktivitäten und Formate bereit. Gemeinsam mit der Institution soll der Agent über einen Zeitraum von bis zu vier Jahren Vorschläge und Maßnahmen erarbeiten, wie sich einerseits die Institutionen selbst ändern und diversifizieren können und wie sie andererseits ihren Beitrag zu einer selbstbewussten, Einwanderern gegenüber offenen Gesellschaft so gestalten können, dass das gesamte urbane Umfeld – die Stadtgesellschaft – davon profitiert (vgl. http://www.kulturstiftung-des-bundes.de/cms/de/projekte/nachhaltigkeit_und_zukunft/agenten_stadtgesellschaft.html, letzter Abruf: 17.11.2016).

30 » Coding da Vinci vernetzt die Kultur- und Technikwelt miteinander und setzt sich dafür ein, dass Digitalisate von Kulturinstitutionen für alle frei zugänglich und nutzbar sind.« Das Projekt wird verantwortet von der Deutschen Digitalen Bibliothek, der Servicestelle Digitalisierung Berlin, der Open Knowledge Foundation Deutschland und Wikimedia Deutschland (vgl. <https://codingdavinci.de/>, letzter Abruf: 17.11.2016).

3.4 Handlungsfeld 3: »Sichtbarkeit kultureller Angebote nach innen und außen durch kooperatives Handeln stärken«

Ulm verfügt über ein außerordentlich vielfältiges und in Teilen solitäres Kulturangebot, das als solches jedoch nicht hinreichend für potenzielle Publika sichtbar ist. Ähnlich verhält es sich im Hinblick auf eine Reihe von kulturellen Themen, die Ulm in besonderer Art und Weise auszeichnen (z.B. Albert Einstein, Geschwister Scholl, HfG, Löwenmensch).

Unter Sichtbarkeit lässt sich zum einen die Wahrnehmung von Kulturangeboten mittels verschiedener Informationsmedien sowohl im Print- wie im Online-Bereich als auch die Zugänglichkeit durch konkrete Angebote (z.B. Ausstellung, Führung, App) verstehen. Zudem lässt sich die Frage der Sichtbarkeit für unterschiedliche Zielgruppen diskutieren. Nach innen betrachtet rücken die Bürger der Stadt in den Fokus. In der Außenperspektive erweitert sich der Kreis um die Bewohner im Umland (= Ulm als regionales Oberzentrum) sowie um touristische Besucher (= Ulm als (Kultur-)Destination).

Die folgenden Maßnahmen zielen dementsprechend auf eine Verbesserung der Sichtbarkeit sowohl nach innen als auch nach außen ab. Es handelt sich dabei fast ausschließlich um kooperative Maßnahmen, da Sichtbarkeit nicht durch Addieren, sondern, im Gegenteil, durch die Bündelung von Aktivitäten und Instrumenten gefördert werden kann.

Ziel 1: Profilschärfung (»Der Kulturstadt Ulm eine Botschaft geben«)

Das Fehlen einer inhaltlichen Klammer für das Ulmer Kulturangebot und einer Antwort auf die Frage »Wofür steht Ulm als Kulturstadt?«, wie es dezidiert und wiederholt in verschiedenen Phasen des Prozesses thematisiert wurde, führt zur Zielsetzung einer Profilschärfung und der Aufgabe, der Kulturstadt Ulm eine Botschaft zu geben. Folgende Maßnahmen wurden zur Zielerreichung im Austauschprozess entwickelt:

Maßnahme 1: Erarbeitung von strategischen Zielen hinsichtlich der regionalen und überregionalen Sichtbarkeit (unter besonderer Berücksichtigung der Perspektive Europäische Kulturhauptstadt 2025 sowie entsprechender politischer Willensbildungsprozesse)

Die Stärkung der Sichtbarkeit des Ulmer Kulturangebots nach innen und außen wurde im Rahmen des Prozesses als eines von drei Metazielen definiert. Vor allem für die (touristischen) Außenperspektive ergibt sich die Frage, in welchem Radius und im Hinblick auf welche Zielgruppen und Multiplikatoren dieses Metaziel zu erreichen ist. Somit stellt sich übergeordnet zu den folgenden Maßnahmen die Aufgabe, gemeinsam strategische Ziele hinsichtlich der regionalen und überregionalen Sichtbarkeit zu definieren.

Exkurs: Bewerbung Ulms als Europäische Kulturhauptstadt 2025

In der Diskussion insbesondere über die Strahlkraft Ulms als Kulturstadt wurde im Prozess punktuell die Frage aufgeworfen, mit welchen Chancen und Herausforderungen eine Bewerbung um den Titel der Europäischen Kulturhauptstadt 2025 verbunden wäre. Insbesondere der 3. Kulturworkshop bot noch einmal die Möglichkeit, Für und Wider aus Perspektive der beteiligten Akteure deutlich zu machen, zumal der Titel als Europäische Kulturhauptstadt als potenzielles Langfristziel bereits vor dem aktuellen Kulturplanungsprozess mehrfach auf der kulturpolitischen Agenda stand, aber kein Konsens herbeigeführt und die finale Entscheidung vertagt wurde. Kritiker sehen die Gefahr, dass sich die Stadt mit einer Bewerbung v.a. in finanzieller Hinsicht übernimmt, zumal es weitere »Großbaustellen« gibt, allen voran die Wilhelmsburg, die prioritär behandelt werden sollten. Befürchtet wird im Falle einer erfolgreichen Bewerbung zudem ein »Kahlschlag« nach dem Hype im eigentlichen Veranstaltungsjahr. Zur Diskussion wurde außerdem gestellt, ob Ulm – nebst dem Kulturangebot – über die erforderliche Infrastruktur verfügt (z.B. Beherbergungsgewerbe). Befürworter sehen dagegen weniger im tatsächlichen Veranstaltungsjahr das größte Potenzial, sondern vielmehr im Bewerbungsprozess, der eine Entwicklungschance für die Stadt als Ganzes sein kann.

Abermals stehen sich somit Pro und Contra gegenüber, deshalb wird empfohlen, zeitnah und final in den zentralen Gremien darüber zu befinden. Im Falle einer Entscheidung gegen eine Bewerbung sollte die Diskussion damit zu einem Ende kommen und der Fokus auf die ohnehin bestehenden Herausforderungen gerichtet werden. Wird dagegen für eine Bewerbung gestimmt, sind Fragen der Verantwortlichkeit und Organisation zu klären. Zwar ist die offizielle Bewerbungsfrist noch nicht bekannt gegeben, aber konkurrierende Städte (z.B. Magdeburg, Mannheim oder Nürnberg) sind in ihren Planungen deutlich fortgeschrittener als dies in Ulm der Fall ist. Für eine erfolgreiche Bewerbung wird es zudem als essenziell erachtet, die vorliegenden Maßnahmen, die im Rahmen der Kulturentwicklungsplanung erarbeitet wurden, umfassend und zeitnah umzusetzen und gleichzeitig Vermittlungsstrategien und -maßnahmen zu erarbeiten, um sowohl die Kulturschaffenden als auch die Bevölkerung der Stadt Ulm für das Vorhaben zu gewinnen. Mit Blick auf umliegende kulturelle und auch naturräumliche Potenziale gilt es außerdem im Bewerbungsprozess eine Vernetzung in die Region anzustreben (z.B. Eiszeitkunst, Schwäbische Alb).³¹

31 Um Pro und Contra abwägen sowie weitere potenzielle Erfolgsfaktoren einer Bewerbung und mögliche Effekte identifizieren zu können vgl. die Beiträge in Mittag (2008) sowie einschlägige Evaluationen wie z.B. European Communities (2009), European Parliament (2013) und Palmer/RAE Associates (2004a/b). Auch die deutsche Europäische Kulturhauptstadt aus dem Jahr 2010 – Ruhr.2010 – hat die Evaluationsergebnisse gut aufbereitet, verfügbar unter www.archiv.ruhr2010.de/ergebnisse.html (letzter Abruf: 09.11.2016)

Maßnahme 2: Verständigung der Ulmer Kultur- und Tourismusakteure auf die Botschaft »Sehnsucht und Weitblick«

Welche Geschichte(n) sollen über die Kulturstadt Ulm erzählt werden? Welche Bilder soll die Kulturstadt Ulm bei Bewohnern wie Besuchern freisetzen? Und welches Kulturimage möchte die Stadt Ulm langfristig erzielen? Diese Fragen bestimmten die Diskussion über eine potenzielle Botschaft für Ulm. Mit »Sehnsucht und Weitblick« wurde von den Akteuren eine potenzielle Formulierung in die Diskussion eingebracht, die für Kommunikationsmaßnahmen bereits im Rahmen des Münsterjubiläums 2015 entwickelt worden war. Erst im Zuge des Prozesses setzten sich die Beteiligten jedoch diskursiv mit diesem Vorschlag auseinander. Nach dem inzwischen mehrheitlich positiven Placet für diese Botschaft gilt es diese nun konsequent und gemeinsam nach innen und außen zu tragen. Dazu bedarf es neben der breiten Befürwortung durch die Kultur- und Tourismusakteure auch einer politischen Willensbekundung.

Für die Botschaft »Sehnsucht und Weitblick« spricht, dass sie nicht nur ein Vehikel für das Ulmer Münster und seine Entstehungsgeschichte darstellt, sondern sich auf zahlreiche weitere Angebote und Themen aus Kultur, aber auch Wirtschaft und Politik erstreckt ohne dabei in die Beliebigkeit abzufallen, da jeweils konkrete (Erfolgs-)Geschichten und Errungenschaften aus Vergangenheit und Gegenwart damit verbunden sind (vgl. Abbildung 8). Auch bestehende konzeptionelle Ansätze aus angrenzenden Gesellschaftsbereichen (z.B. »Internationale Stadt« und »Wissenschaftsstadt«) gehen unter der inhaltlichen Klammer »Sehnsucht und Weitblick« thematisch auf.³²

32 »Sehnsucht und Weitblick« steht stellvertretend für eine Vielzahl weiterer Begriffe, die in der Diskussion als typisch für Ulm bewertet wurden, u.a. Ehrgeiz, Engagement, Erkenntnis, Fleiß, Fortschritt, Ideenreichtum, Mut, Selbstbewusstsein, Unabhängigkeit, Vision.

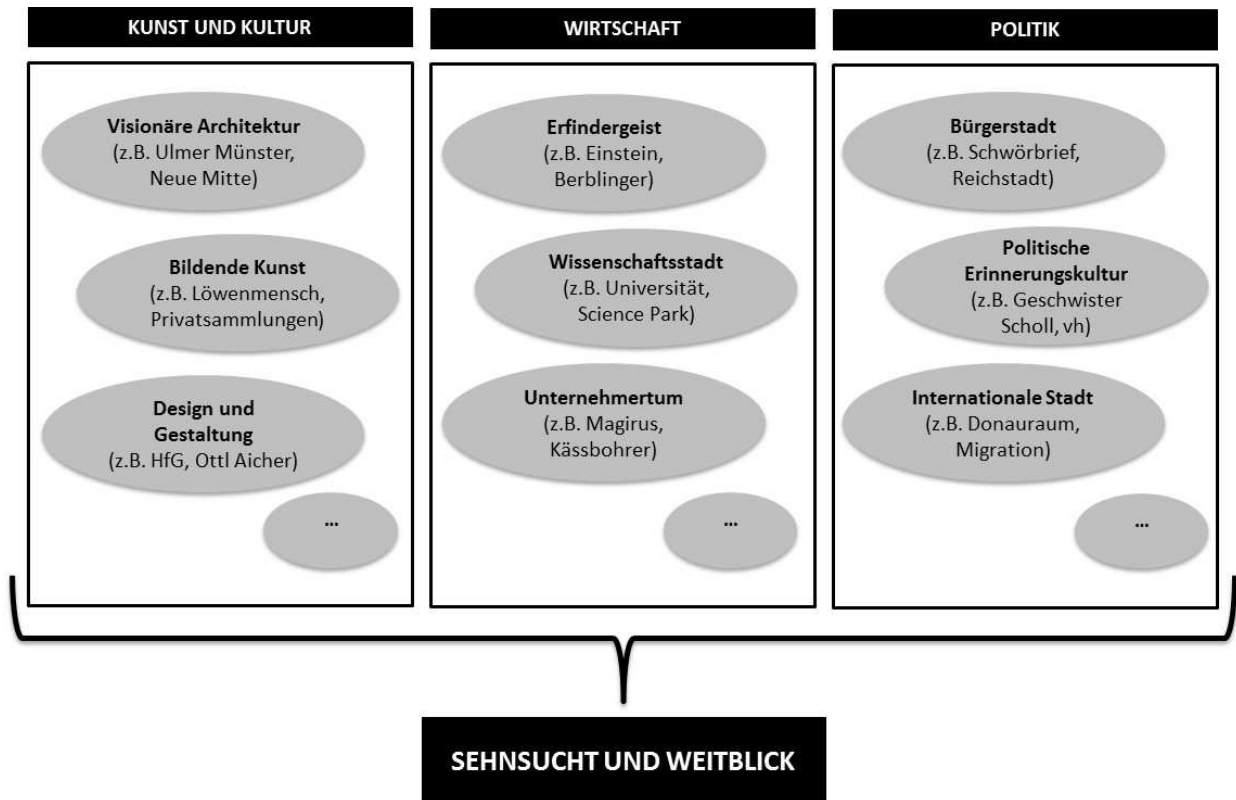


Abbildung 8: exemplarische Zuordnung von Angeboten und Themen zur Botschaft »Sehnsucht und Weitblick«

Maßnahme 3: Konsequente Kommunikation der Botschaft »Sehnsucht und Weitblick« in der (touristischen) Darstellung der Kulturstadt Ulm

Eine Botschaft muss gehört werden, damit sie wahrgenommen wird. Ein nachhaltiges Bekenntnis zur Botschaft »Sehnsucht und Weitblick« muss demzufolge eine konsequente Kommunikation durch alle Beteiligten und in sämtlichen Kanälen und Medien nach sich ziehen. Insbesondere gilt es die bestehenden Informationsmedien der Stadt Ulm zu prüfen und zu aktualisieren. Besonders gefordert sind hier die Zentralen Dienste/Öffentlichkeitsarbeit (ZD/ÖA), Ulm/Neu-Ulm Touristik GmbH (UNT) sowie das zentrale Kulturmarketing der Kulturabteilung der Stadt Ulm. Darüber hinaus wird gemeinsam mit den Kulturakteuren idealerweise ein Leitfaden entwickelt, wie sich die Botschaft in Text und Bild in die jeweils eigenen Medien integrieren lässt.

Maßnahme 4: Vermittlung der Botschaft »Sehnsucht und Weitblick« durch die Verknüpfung mit konkreten Angeboten z.B. Themenjahren, Sehenswürdigkeiten, Geschichten etc. (z.B. »Sehnsucht und Weitblick: damals das Münster, heute die Neue Mitte«)

Damit die Botschaft zudem verstanden wird, bedarf es einer Vermittlungsleistung, d.h. die Botschaft muss erzählt und in konkreten Angeboten erlebbar sein. In einem ersten Schritt könnten z.B. die

bestehenden Angebote und Sehenswürdigkeiten thematisch sinnvoll geclustert werden (vgl. dazu schemenhaft Abbildung 8). Für jede Clustereinheit (z.B. visionäre Architektur) gilt es in Folge zu erzählen, worin sich »Sehnsucht und Weitblick« jeweils manifestieren (z.B. warum bewiesen die Erbauer des Ulmer Münsters damals »Sehnsucht und Weitblick« und weshalb lässt sich dieser Gedankengang ebenso auf die Planung und Realisierung der Neuen Mitte übertragen?). Auf diese Weise entsteht ein roter Faden zwischen den Angeboten, der im Idealfall anders als Auflistungen bzw. Aneinanderreihungen von Angeboten zu einer besseren Orientierung beiträgt. Die skizzierte Clusterbildung empfiehlt sich vor allem für Medien, die von touristischen Besuchern oder überhaupt als erste Informationsquelle für Kulturinteressierte dienen (z.B. die Website von Ulm/Neu-Ulm Touristik GmbH (UNT) oder »kulturpunkt ulm«). In einem zweiten Schritt wäre zudem zu überlegen, wie weniger sichtbare Angebote oder gar Potenziale (z.B. die Stadtpersönlichkeiten Albert Einstein, Geschwister Scholl) durch neuartige Vermittlungs- (z.B. App) oder Veranstaltungsformate (z.B. Themenjahr) an Wahrnehmung gewinnen.

Maßnahme 5: Entwicklung von z.B. Führungen unter dem Titel »Ulmer Sehnsuchts- und Weitblicksorte«

Eine bereits konkrete Maßnahme zur Schaffung eines entsprechenden Vermittlungsformats geht mit der Idee einher, Gästeführungen an so genannte »Ulmer Sehnsuchts- und Weitblicksorte« zu konzipieren. Als Impulsgeber empfiehlt sich die Ulm/Neu-Ulm Touristik GmbH (UNT) in Kooperation mit Kultureinrichtungen und dem zentralen Kulturmarketing der Kulturabteilung der Stadt Ulm. Ähnlich wie in anderen Städten sollten die Touren jedoch nicht nur auf touristische Besucher adressiert sein, sondern auch nach innen gerichtet sein (»Ulm für Ulmerinnen und Ulmer«). Auf diese Art und Weise wäre mit den Führungen auch ein Instrument gewonnen, die Botschaft »Sehnsucht und Weitblick« nach innen zu tragen.

Maßnahme 6: »kulturpunkt ulm« mit der Botschaft »Sehnsucht und Weitblick« aufladen (»inhaltliche Klammer«)

Die Kommunikation der Botschaft »Sehnsucht und Weitblick« wird als zielführend erachtet, um die Sichtbarkeit des Ulmer Kulturangebots zu stärken. Gleichzeitig konnte im Zuge der Analysephase eruiert werden, dass der »kulturpunkt ulm« u.a. deshalb mit Akzeptanzproblemen zu kämpfen hat, weil eine inhaltliche Botschaft vermisst wird. Deshalb sollte ein besonderes Augenmerk darauf gerichtet werden, den »kulturpunkt ulm« mit »Sehnsucht und Weitblick« inhaltlich aufzuladen.

Ziel 2: Kulturkommunikation im »kulturpunkt ulm« bündeln und diesen in seiner Funktionalität für Kulturakteure und Kulturpublikum ausbauen

Sichtbarkeit kann nicht durch ein bloßes Mehr an Maßnahmen erzeugt werden. Im Gegenteil, die Herausforderung besteht in der Bündelung von bestehenden Instrumenten und in der Frage, um welche zusätzlichen Nutzen diese Instrumente weiterentwickelt werden können, so dass sie sowohl von den Kulturakteuren als auch von potenziellen Publika in Anspruch genommen werden zugunsten der Sichtbarkeit des Ulmer Kulturangebots. Die folgenden Überlegungen gründen auf der Übereinkunft der am Prozess beteiligten Akteure, den »kulturpunkt ulm« als solche Plattform zu nutzen und in seiner Funktionalität auszubauen. Hauptansprechpartner ist das zentrale Kulturmarketing der Kulturabteilung der Stadt Ulm, das den »kulturpunkt ulm« initiiert und bisher verantwortet hat.

Maßnahme 1: Weiterentwicklung (z.B. Hintergrundberichte) und Verbesserung (mobile Ansicht) des gemeinsamen Veranstaltungskalenders

In der Diskussion über die Verbesserung der Sichtbarkeit des Kulturangebots hat sich der Wunsch nach einem gemeinsamen Veranstaltungskalender mehrfach manifestiert. Bevor jedoch ein weiteres Instrument initiiert wird, sollten Möglichkeiten der Weiterentwicklung (z.B. Hintergrundberichte einpflegen, kostenlose Angebote ausweisen) und Verbesserung (z.B. Optimierung responsive Website, Filterfunktion) für den vorhandenen Veranstaltungskalender www.veranstaltungen.ulm.de ausgelotet werden und in Folge der Umsetzung auch eine Einbettung bzw. Verlinkung auf der Seite des »kulturpunkt ulm« erfolgen. Mit Blick auf Optimierungs- und Vernetzungspotenzial sind Gespräche mit den Verantwortlichen des Kalenders www.swundu.de zu begrüßen. Der gemeinsame Veranstaltungskalender von Ulm und Neu-Ulm wird von der Ulm/Neu-Ulm Touristik GmbH (UNT) verantwortet, entsprechend liegt hier auch die Hauptverantwortlichkeit für diese Maßnahme.

Maßnahme 2: Einrichtung eines Kultur-Blogs (z.B. Berichterstattung von Veranstaltungen, aber auch kulturpolitischen Themen), der Bürger (»Kulturblogger«) zum Mitmachen motiviert (z.B. durch freien Eintritt, Blick hinter die Kulissen etc.)

Neben der Informationsfunktion soll der »kulturpunkt ulm« dem Kulturinteressierten zukünftig eine aktivere Rolle ermöglichen, indem er zum Mitmachen motiviert wird und ihm so Gestaltungsmöglichkeiten eingeräumt werden. Er informiert sich nicht nur über Kultur, sondern wird selbst zum Produzenten von Kulturinformationen (»Kulturblogger«), die er in sein soziales Netzwerk einspeist. Auch Touristen, die sich insbesondere für Empfehlungen durch so genannte »Locals« interessieren, könnten von diesen Aktivitäten profitieren. Zudem könnte über diese Funktionalität ein zusätzlicher Nutzen gegenüber den bereits bestehenden Kulturmagazinen geschaffen werden. Um zum Mitmachen zu motivieren, sind An-

reize erforderlich, z.B. indem ein exklusiver Blick hinter die Kulissen möglich gemacht oder freier Eintritt zu ausgewählten Veranstaltungen gewährt wird.

Maßnahme 3: Einrichtung von »Kultur-Hotspots«, so dass Kulturinformationen auch im öffentlichen Raum z.B. mit dem Smartphone jederzeit abgerufen werden können

Um die mobilen Kulturmarketing-Maßnahmen in ihrer Wirksamkeit zu unterstützen, könnten an ausgewählten und idealerweise zentralen Orten im Stadtraum »Kultur-Hotspots« eingerichtet werden, an denen User kostenlos auf WLAN Zugriff haben und gezielt Kulturinformationen abrufen können. Diese Orte müssten freilich entsprechend im öffentlichen Raum sichtbar gemacht werden, z.B. durch Aufsteller, Plakate etc. und auch in zentrale Informationsmedien (z.B. Flyer) aufgenommen werden. Zudem muss sichergestellt werden, dass die mobile Ansicht der Website, von denen die Kulturinformationen abgerufen werden, funktioniert. In der Verantwortlichkeit werden für diese Maßnahme die Kompetenzen von »ulm 2.0« gefordert sein.

Maßnahme 4: Entwicklung gemeinsamer Kundenbindungsinstrumente der beteiligten Kulturakteure (z.B. Bonuspunktesystem)

Der »kulturpunkt ulm« sollte mittel- bis langfristig auch zum Kundenbindungsinstrument ausgebaut werden. Ein geeignetes Medium, das diese Funktion unterstützen könnte, wäre beispielsweise ein Bonuspunktesystem. Kulturnutzer sammeln beim Ticketkauf bzw. beim Besuch einer Kultureinrichtung Punkte, die in Summe zu Vergünstigungen oder sogar Gratis-Leistungen (z.B. Museumsgastronomie, Shop) führen. Das Punktesystem kann sowohl analog (z.B. durch das Einkleben von Punkten in ein Bonusheft im Printformat) als auch digital erfolgen (vgl. z.B. »PAYBACK Card« von Drogeriemärkten und Kaufhäusern).

Maßnahme 5: Programmierung eines personalisierten Newsletters anhand der »Kulturtypen« und mit Veranstaltungskalender verknüpfen

Ein Newsletter wird als unterstützendes und an den »kulturpunkt ulm« angebundenes Instrument v.a. dann als sinnvoll erachtet, wenn eine Personalisierung möglich ist, die individuelle Nutzungspräferenzen bedient. Aus der Kulturnutzerbefragung liegt eine entsprechende Typisierung vor, die als Grundlage für einen solchen Newsletter genutzt werden könnte. Da Veranstaltungsempfehlungen erfolgen sollen, ist zudem eine Verknüpfung mit dem Veranstaltungskalender erforderlich. Erneut sind für die Realisierung die technische Kompetenzen von »ulm 2.0« und des Teams IT der Stadt Ulm erforderlich.

Maßnahme 6: Einführen einer digitalen »Kulturlandkarte« mit Filterfunktion auf der Grundlage der Netzwerkanalyse

Im Zuge der quantitativen Netzwerkanalyse wurden mittels eines Online-Fragebogens Strukturdaten der teilnehmenden Kultureinrichtungen erfasst. Auf dieser Grundlage ließe sich die kulturelle Infrastruktur der Stadt Ulm in einer Online-Geo-Karte abbilden. Wird diese Karte auf der Website des »kulturpunkt ulm« eingebettet, ist eine Filterfunktion für den Nutzer möglich, d. h. der Kulturinteressierte kann gezielte Informationen abrufen (z.B. Welche Einrichtungen bieten Angebote für Kinder an, in welchem Stadtteil befinden sich diese Einrichtungen). Damit diese Geo-Karte aktuell bleibt, empfiehlt sich eine erneute Durchführung der Online-Befragung in ca. zwei Jahren. Für die Umsetzung dieser Maßnahme bedarf es der neuen städtischen Homepage, die sich aktuell noch in der Relaunchphase befindet.

Maßnahme 7: Vermittlung von kulturtouristischen Qualitätskriterien an die Kultureinrichtungen

Diese Maßnahme zielt insbesondere auf eine stärkere Sichtbarkeit des Kulturangebots gegenüber touristischen Besuchern ab und ist im Verantwortungsbereich der Ulm/Neu-Ulm Touristik GmbH (UNT) anzusiedeln. Touristische Besucher unterscheiden sich in ihren Bedürfnissen von den Kulturnutzern vor Ort (z.B. im Hinblick auf Informationen über Wegeführung, mehrsprachige Vermittlungsangebote, Kombination mit gastronomischen Angeboten). Im Austausch mit Kulturakteuren ließen sich Qualitätskriterien erarbeiten, die auf diese Bedürfnisse und damit auf eine bessere Erreichbarkeit dieser touristischen Zielgruppe abzielen.

Ziel 3: Sichtbarkeit von Kulturangeboten an zielgruppentypischen Orten bzw. durch zielgruppenspezifische Kanäle stärken

Die Frage der Sichtbarkeit von Kulturangeboten ist neben den bisherigen Überlegungen auch aus der Perspektive verschiedener Zielgruppen zu diskutieren. Im Prozess wurden deshalb ein Mindmap zielgruppentypischer Orte und Kanäle erstellt, die mit den folgenden Maßnahmen gestärkt werden sollen.

Maßnahme 1: Erteilung einer Plakatierungserlaubnis für Ulmer Kulturakteure in Neu-Ulm und vice versa sowie Vereinfachung des Plakatierungsantrags durch gemeinsame Koordination für beide Städte

Räumlich trennen die beiden Städte Ulm und Neu-Ulm nur wenige Meter, allerdings geht die Existenz von zwei Verwaltungsapparaten in zwei unterschiedlichen Bundesländern für die Kulturakteure mit zusätzlichem Aufwand bzw. Hürden einher, besonders deutlich wird dieser Umstand am Thema Plakatierung. Um auch die Neu-Ulmer bzw. Ulmer Bürger auf das jeweilige Kulturangebot der Ulmer bzw. Neu-Ulmer Einrichtungen aufmerksam zu machen, wäre eine gegenseitige Plakatiererlaubnis, für

die sich der bürokratische Aufwand zudem in Grenzen hält, wünschenswert. Gefordert sind hier sowohl die Bürgerdienste beider Städte als auch die Ulm/Neu-Ulm Touristik GmbH (UNT) als städteübergreifende Tourismusorganisation.

Maßnahme 2: Sichtbarmachung von Kulturinformationen an Shopping-Orten (z.B. Parkhäuser, Fußgängerzone) durch Kooperation mit Einzelhandel und City Marketing

Ulm ist in seiner Funktion als regionales Oberzentrum ein beliebtes Shopping-Ziel. Dieses Potenzial gilt es zu nutzen, indem Kulturinformationen an zentralen Shopping-Orten sichtbar gemacht werden. Zu denken ist hier an die Fußgängerzone und die umliegenden Parkhäuser, aber auch an die Einfallstraßen. Als Formate bieten sich neben klassischen Lösungen (z.B. Plakatierung) auch kreative Ideen an, beispielsweise die Implementierung von Telefonzellen oder ähnlichen Baukörpern als »Kulturzellen« im Stadtraum oder die Nutzung von Schaufenstern des Einzelhandels³³. Als zentrale Partner sind deshalb der Einzelhandel und das City Marketing in diese Maßnahme einzubeziehen.

Maßnahme 3: »kulturpunkt ulm«-Informationen mehrsprachig anbieten (für Migranten und ausländische Besucher)

Um sowohl Migranten als auch ausländische Besucher mit den Kulturinformationen erreichen zu können, sollten Informationen grundsätzlich mehrsprachig vorhanden sein. Als Partner kommt die Koordinierungsstelle Internationale Stadt in Zusammenarbeit mit Vertretern von Migrantenvereinen in Frage. Auf diesem Wege könnte der positive Nebeneffekt entstehen, dass Migranten, die an der Realisierung eines mehrsprachigen Informationsangebots mitwirken, das Angebot auch in ihre Communities tragen.

Maßnahme 4: Einführung eines »Kultur-Passes« mit Eintrittsmöglichkeiten zu allen »kulturpunkt«-Einrichtungen und Organisation von Kurztouren durch Museen etc., um Tages- und Kurzurlaubstouristen, aber auch Ulmer vor Ort anzusprechen

Insbesondere Tages- und Kurzurlaubstouristen wünschen einen raschen Überblick des örtlichen Kulturangebots bzw. der besonders sehenswerten Orte. Ein »Kultur-Pass« kann diese Funktion erfüllen, wenn er nicht nur die Eintritte in alle betreffenden Einrichtungen bündelt, sondern zudem Informationen über die Besonderheit des Kulturangebots bereithält und das Angebot besteht, mit möglichst gerin-

33 Eine solche Lösung haben beispielsweise auch die Ludwigsburger Schlossfestspiele gewählt. In den Schaufenstern des lokalen Einzelhandels wird das Programm beworben, parallel dazu finden sich auf der Website der Ludwigsburger Schlossfestspiele entsprechende Empfehlungen (vgl. <https://www.schlossfestspiele.de/de/service/einzelhandel/index.htm>, letzter Abruf: 26.10.2016).

gem Zeitaufwand diese Besonderheit erleben zu können.³⁴ Aber auch für Ulmer Kulturinteressierte, die in kurzer Zeit möglichst viele Eindrücke sammeln wollen oder nach Möglichkeiten des ermäßigten Eintritts in verschiedene Einrichtungen suchen, bietet sich dieser Vorschlag an. Federführung ist diese Maßnahme bei der Ulm/Neu-Ulm Touristik GmbH (UNT) anzusiedeln.

Maßnahme 5: Einsatz von »Local Heros« als Multiplikatoren in den verschiedenen Communities (z.B. Migranten verschiedener Herkunft, Jugendliche, Senioren etc.)

Um die Sichtbarkeit in verschiedenen Communities zu stärken, wird eine Empfehlungsmarketing-Strategie vorgeschlagen: Personen, die innerhalb dieser Communities wichtige Funktionen erfüllen und gut vernetzt sind, sollen als Multiplikatoren gewonnen werden und in ihren Communities über potenziell für die jeweilige Zielgruppe interessante Angebote informieren oder zur Partizipation anregen. Als solche »local heros« sind z.B. Vertreter des Jugendparlaments, des Seniorenrats oder von Stadtteilvereinen anzusprechen.

Maßnahme 6: Einrichtung eines gemeinsamen Studiensemesterprogramms verschiedener Kulturanbieter in Kombination mit Angeboten der Mitgebörse, z.B. spezifische Formate für Studenten

Um studentische Zielgruppen zu erreichen, wurde die Idee entwickelt, gemeinsam mit studentischen Vertretern und dem Kulturreferent der Universität Ulm ein Semesterkulturprogramm aufzulegen, das idealerweise auch vorsieht, dass die Kultureinrichtungen ihre angestammten Häuser verlassen und den Campus bespielen. Auch eine Verknüpfung mit der »Mitgebörse« ist vorstellbar, insbesondere für Erstsemester und ausländische Studierende, die Kontakte knüpfen möchten.

Maßnahme 7: Beantragung neuer Kultursäulen für Hochschulorte

Zusätzlich zu gemeinsamen Programmformaten sollen Informationen über das Kulturangebot auf dem Campus sichtbar werden, z.B. indem dort idealerweise neue Kultursäulen errichtet werden. Ansprechpartner ist zum aktuellen Zeitpunkt und noch bis Ende 2017 die Wall AG. Mit dem Kulturreferent der Universität Ulm ist zudem vor Ort ein möglicher Koordinator vorhanden.

34 Ein solches Angebot findet sich aktuell in Lübeck unter dem Titel »Speed Dating Kultur«. Zum ermäßigten Preis von 6 Euro erhält der Besucher für jeweils 15 Minuten Zugang zu vier Museen, um das jeweilige Sammlungshighlight zu betrachten – mit der Option einer zeitlichen Verlängerung (vgl. <http://www.luebeck-tourismus.de/kultur/speed-dating.html>, letzter Abruf: 26.10.2016).

Maßnahme 8: Nutzung der Mensa-Infomonitoring des Studentenwerks an den Hochschulen durch Kulturanbieter

In der Mensa sind verschiedene Info-Monitore aufgestellt, die künftig auch für Kulturinformationen genutzt werden könnten. Es wird die Kontaktaufnahme mit dem Studentenwerk über den Kulturreferent der Universität Ulm empfohlen.

Impulsprojekt zur Stärkung transformatorischer Ansätze im Handlungsfeld »Sichtbarkeit nach innen und außen durch kooperatives Handeln« ermöglichen

Neben den zuvor genannten Zielen und Maßnahmen wurden zusätzlich für jedes Handlungsfeld konkrete Modellprojekte entwickelt, die das für die nächsten Jahre notwendige Veränderungsdenken unterstützen und einen Beitrag zur Transformation der Kulturlandschaft leisten können.

Ziel 4: Initiierung eines sparten- und sektorenübergreifenden Modellprojektes (als »Lenkraketenprojekt« zur Sichtbarmachung des Aufbruchs)

Maßnahme: Diskussion und Auswahl der eingebrachten Vorschläge für ein Modellprojekt

Um den allgemeinen Aufbruch, der mit dem Prozess angestoßen wurde, sowohl nach innen als auch nach außen sichtbar zu machen und im Speziellen als Zeichen für die Bereitschaft der Akteure, sich der Aufgabe der Sichtbarmachung des kulturellen Angebots anzunehmen, wurde insbesondere im 3. Kulturworkshop verschiedene Ideen für ein Veranstaltungsformat bzw. eine Veranstaltungsreihe zu diesem Zweck zusammengetragen:

- Konzert/Lesung/künstlerische Intervention im Museum (DZM) und umgekehrt, z.B. das DZM zu Gast im Konzert
- Pflege der Kulturgeschichte und kreativer Transfer in die Gegenwart
- Neues Festivalformat von städtischen und freien Trägern gemeinsam entwickeln
- »Eine Stadt spielt Theater« (zusammen mit Bürgern, darunter auch Kinder, mit Musik, Theater, Tanz Bühnenbild, Maske)
- Brachliegende Weltmusik (durch Festival) aktivieren
- Veranstaltungsreihe an ungewöhnlichen Orten (z.B. Supermarkt, IKEA, Fabrikhalle)
- Ein Stadtfestival angelehnt an die »Kulturnacht Ulm/Neu-Ulm« zu einem ausgewählten abstrakten Begriff (jeder Akteur trägt etwas bei und setzt den Begriff künstlerisch um)
- Sommerfestival »Weitblick« (jeweils mit Unterthema) mit Beiträgen von verschiedenen Kultureinrichtungen aus unterschiedlichen Sparten

- »Fête de la musique«-Modell
- »Night of the Proms« in der Friedrichsau mit Philharmonischem Orchester und Bands aus der Region.

Diese Vorschläge gilt es zu schärfen und eine Auswahl zu treffen. Als geeignetes Gefäß und in diesem Zusammenhang ebenfalls als Zeichen des Aufbruchs zu bewerten, wäre etwa der AKK in Zusammenarbeit mit der Kulturabteilung (z.B. im Rahmen eines gemeinsamen Workshops). Als Vorschläge für das Vorgehen und die Auswahl wurden in diesem Zusammenhang ebenfalls eingebracht, vorhandene Projekte nach Erfolgsfaktoren auszuwerten und bei künftigen Projekten darauf zu achten, stets auch neue Akteure einzubeziehen und dadurch zu fördern.

3.5 »Starter-Kit« für die Umsetzungsphase des Kulturentwicklungsplans

Die Handlungsfelder 1 bis 3 weisen ein breites Spektrum an Zielen und Maßnahmen auf, die zum großen Teil in Verbindung zueinander stehen und als Gesamtkonzept verstanden, eine weiterhin bürger- und akteursnahe Kulturarbeit in der Stadt Ulm ermöglichen sollen. Allerdings können die formulierten Empfehlungen nur Stück für Stück bearbeitet werden, da sie aufeinander aufbauen und/oder schlichtweg vor Ort die Möglichkeiten fehlen, parallel an allen Maßnahmen zu arbeiten. Deswegen werden ein sequenzielles Vorgehen und die Formulierung von Prioritäten empfohlen. Damit kann ein sofortiges und kraftvolles Handeln aller beteiligten Akteure ermöglicht werden, welches auf dem Prinzip der Kooperation und optimalen Allokation von immateriellen sowie materiellen Ressourcen aufbaut. Vor diesem Hintergrund werden die folgenden Schwerpunktsetzungen empfohlen. Die Abbildung fasst die »Startmaßnahmen« zusammen. Zu Beginn der Umsetzungsphase sind vor allem die Kulturabteilung der Stadt Ulm, der Arbeitskreis Kultur und der Kulturausschuss als treibende Kräfte zur Umsetzung der KEP adressiert. Die ersten Impulsmaßnahmen und -projekte sollen den partizipativen Ansatz der KEP befördern und zu einer breiten Verantwortungsübernahme von den vielfältig mit Kultur befassten Akteuren führen. Für weitergehende Details zu den Zielen und Maßnahmen siehe Kapitel 3.2 bis 3.4.

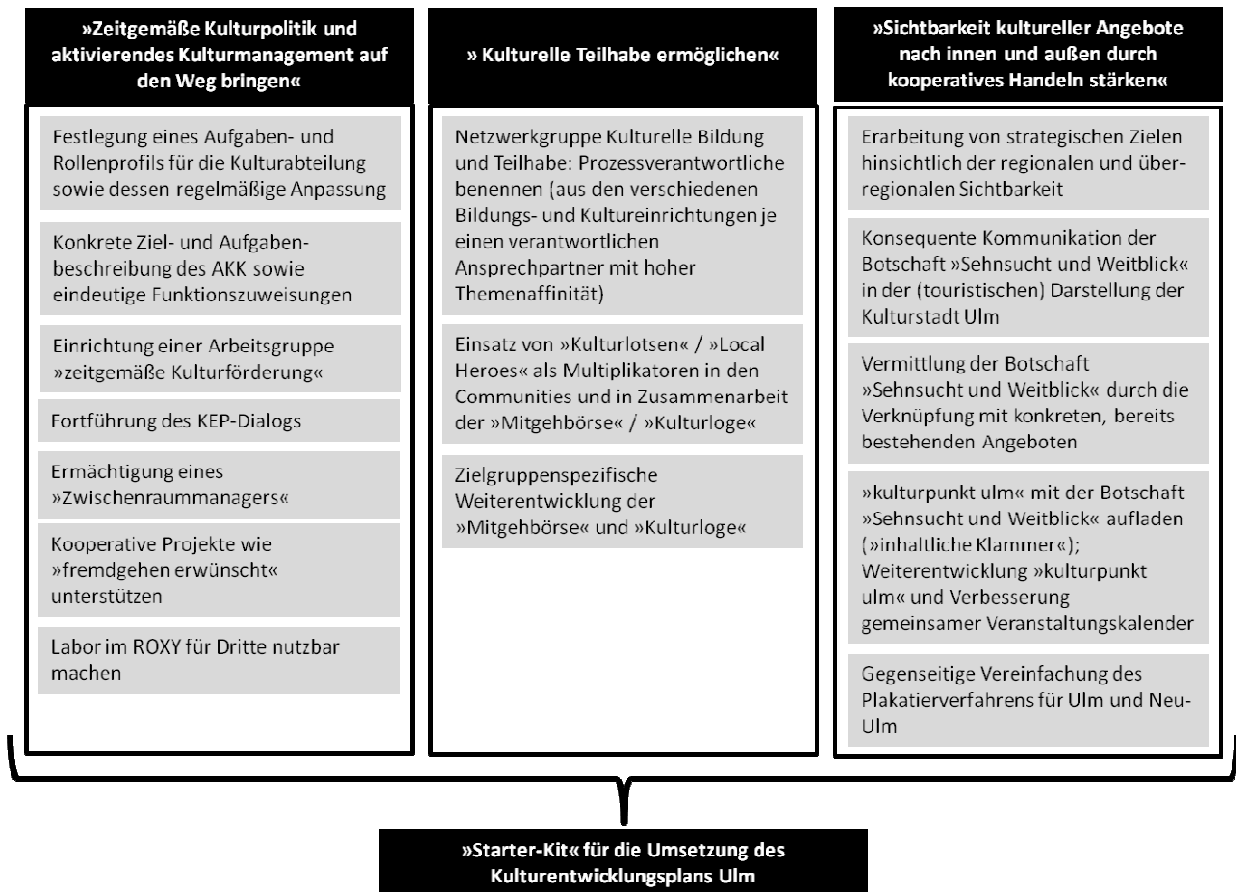


Abbildung 9: Übersicht der Startmaßnahmen für den Umsetzungsprozess der Kulturentwicklungsplanung der Stadt Ulm

4 Fazit und Ausblick

»Sehnsucht und Weitblick« – auf diese gemeinsame inhaltliche Klammer und Botschaft haben sich die beteiligten Akteure im KEP-Prozess mehrheitlich verständigt. Dieses Begriffspaar steht stellvertretend für Eigenschaften, die in Vergangenheit und Gegenwart prägend für Ulm und seine Bürger waren und es nach wie vor sind, darunter z.B. Ehrgeiz, Engagement, Fleiß, Ideenreichtum, Selbstbewusstsein und Unabhängigkeit, um hier nur eine kleine Auswahl zu nennen. In der langen Liste dieser beschreibenden Schlagwörter sind es aber vor allem zwei, die nicht nur kennzeichnend für die Identität der Stadt, sondern auch maßgebend für die Kulturentwicklungsplanung waren und vor allem für deren Umsetzung sein werden, nämlich Mut und Vision. Ulm ist eine, vor allem gemessen an der Größe, an Kultur außerordentlich reiche Stadt, die historisch gewachsen ist. Gleichwohl machen auch gesamtgesellschaftliche Entwicklungen wie der demografische Wandel oder die Digitalisierung und damit einhergehend allgemeine Veränderungen des Kulturbetriebs nicht vor Ulm halt. Die kulturpolitisch Verantwortlichen haben mit der Entscheidung für diese partizipativ angelegte Kulturentwicklungsplanung bereits Mut bewiesen, im Prozess aber hat sich auch gezeigt, dass vor allem Mut und visionäres Denken der Schlüssel zum Erfolg sein werden, um viele der virulenten Herausforderungen anzupacken und die brachliegenden Potenziale zu aktivieren. Denn auch das ist kennzeichnend für Ulm: Vieles ist vorhanden, aber nicht hinreichend sichtbar bzw. von Parallelstrukturen geprägt. Der Wille zur Transformation wird hier ganz besonders erforderlich sein, um auch der Fürsorgepflicht für die Zukunft Rechnung zu tragen und speziell die Kulturlandschaft erhalten und weiterentwickeln zu können. Mutige und visionäre Lösungen bestehen darin, eingeübte Muster und Schemen zu hinterfragen und ggf. neue Wege einzuschlagen. Für Ulm bedeutet das z.B. Kultur von ihren angestammten Plätzen aus mobil zu machen, stärker in den öffentlichen Raum und auch an andere Kulturorte zu tragen. Es bedeutet aber auch, auf das kreative Potenzial der Kulturschaffenden zu vertrauen und ihnen Freiräume und Experimentierflächen anzubieten, um Sättigungstendenzen entgegenzutreten und einem möglichen Stillstand vorzubeugen.

Mit diesen und vielen weiteren Vorschlägen ist es den Akteuren gelungen, eine Aufbruchsstimmung zu verbreiten. Während des Kulturentwicklungsprozesses wurde mit dem Engagement und der Beteiligung dieser Akteure aus den verschiedensten Bereichen zudem eine große Menge fach- und themenspezifischen Wissens zusammengetragen. Das Verfahren zeigte, dass in der Stadt Ulm eine Vielzahl engagierter Kulturakteure wirken, die mit Begeisterung das kulturelle Leben mitgestalten.

Die gemeinsam erarbeiteten Ziele und Maßnahmen legen Wert auf die teils unterschiedlichen Vor-Ort-Bedürfnisse der in der Stadt Ulm lebenden Menschen. Im Mittelpunkt stehen daher Maßnahmen zur Stärkung der Kooperationskultur, die von den Akteuren selbst gestaltet wird. Um dabei kulturpolitisch

unterstützend und ermöglichend tätig zu sein, wurden außerdem Maßnahmen entwickelt, welche die Kommunikation erleichtern, ein kooperatives Vorgehen koordinieren und zur weiteren Vernetzung der Akteure beitragen.

Die bisherige Beteiligung der Akteure in der Stadt Ulm an der Weiterentwicklung des Kulturbereichs war gerade zum Ende hin sehr rege. Partizipation ist jedoch stets voraussetzungsvoll, denn sie benötigt Verständnis und Verständigung, Kenntnis und Information, die Bereitschaft Wissen zu teilen und es dadurch zu vergrößern sowie nicht zuletzt die räumliche, zeitliche, materielle und immaterielle Möglichkeit des Einzelnen zur Beteiligung. Partizipation muss auch geübt und erprobt werden, daher sollten entsprechende Formate stets essenzieller Teil der Umsetzungsphase sein. Ein zügiger Beginn der Umsetzung der Ergebnisse ist außerdem die Voraussetzung dafür, das bisherige Engagement der Akteure weiter zu transportieren und darüber hinaus weitere Akteure für die Umsetzungsphase zu begeistern und ins Boot zu holen.

Quellenverzeichnis

Projektdokumente aus dem Kulturentwicklungsprozess (Berichte, Protokolle, Gutachten)

Netzwerk Kulturberatung / Kulturgold (2016a): Kulturentwicklungsplanung der Stadt Ulm. Zusammenfassung der Kulturanalyse, online verfügbar unter:

<http://www.ulm.de/sixcms/media.php/29/Kulturanalyse%20Ulm%202016.pdf>

Netzwerk Kulturberatung / Kulturgold (2016b): Kulturentwicklungsplanung der Stadt Ulm. Auswertung der Experteninterviews, online verfügbar unter:

http://www.ulm.de/sixcms/media.php/29/Auswertung_Experteninterviews_KEP%20Ulm_final.pdf

Netzwerk Kulturberatung / Kulturgold (2016c): Kulturentwicklungsplanung der Stadt Ulm. Ergebnisprotokoll Auftaktkulturworkshop, online verfügbar unter:

https://www.ulm.de/sixcms/media.php/29/Ergebnisprotokoll_Auftaktkulturworkshop_KEP_Ulm_21%204%202016_final.pdf

Netzwerk Kulturberatung / Kulturgold (2016d): Kulturentwicklungsplanung der Stadt Ulm. Explorative Netzwerkanalyse zur Visualisierung von Kommunikations- und Kooperationsstrukturen im Kulturbereich, online verfügbar unter:

https://www.ulm.de/sixcms/media.php/29/Qualitative_Netzwerkanalyse_KEP_Ulm_final.pdf

Netzwerk Kulturberatung / Kulturgold (2016e): Kulturentwicklungsplanung der Stadt Ulm. Ergebnisprotokoll 2. Kulturworkshop, online verfügbar unter:

https://www.ulm.de/sixcms/media.php/29/Ergebnisprotokoll_2%20Kulturworkshop_KEP_Ulm_27%206%202016_final.pdf

Netzwerk Kulturberatung / Kulturgold (2016f): Kulturentwicklungsplanung der Stadt Ulm. Quantitative Netzwerkanalyse und Geo-Mapping der kulturellen Infrastruktur der Stadt Ulm, online verfügbar unter: https://www.ulm.de/kultur_tourismus/kulturentwicklung_ulm.144390.3076,3963,144390.htm

Sonstige Berichte, Protokolle und Gutachten der Stadt Ulm

Stadt Ulm (2005): Kulturlandschaft Ulm – Integrierte Kulturkonzeption für die Stadt Ulm.

Stadt Ulm (2008): Ulm – Kulturstadt an der Donau (Stadt Ulm – Beschlussvorlage), GD 147/08, 30. April 2008.

Stadt Ulm (2012a): Umfrage der Stadt Ulm zur Nutzung kultureller Angebote.

Stadt Ulm (2012b): Konzept: Übergreifendes Kulturmarketing im Fachbereich Kultur der Stadt Ulm, Anlage zu GD 434/12, 02. November 2012.

Stadt Ulm (2012c): Ulm: Internationale Stadt, Anlage zu GD 003/12, 27. Januar 2012.

Stadt Ulm (2012d): Übergreifendes Kulturmarketing im Fachbereich Kultur (Stadt Ulm – Beschlussvorlage), GD 434/12, 05. November 2012.

Stadt Ulm (2014) Protokoll Klausurtragung des Fachbereichs Kultur der Stadt Ulm am 10. April 2014 im Donauschwäbischen Zentralmuseum (DZM) Ulm.

Stadt Ulm (2015a): Auszug aus der Niederschrift über die Verhandlung des Fachbereichsausschusses Kultur des Gemeinderats (zu GD 271/15) vom 26. Juni 2015.

Stadt Ulm (2015b) Protokoll Klausurtagung des Fachbereichs Kultur am 8. und 9. Januar 2015 in Thierhaupten.

Stadt Ulm (2015c): Kulturentwicklungsplanung 2015/16 – Ausschreibung externe Prozessbegleitung.

Stadt Ulm (2015d): ImPulse für Kultur und Kreativwirtschaft. Die Wilhelmsburg, Nutzungskonzept, Anlage zu GD 467/15, erstellt im Auftrag der Stadt Ulm von Weeber+Partner, Institut für Stadtplanung und Sozialforschung.

Stadt Ulm (2015e): Tätigkeitsbericht und Fortschreibung des übergreifenden Kulturmarketings im Fachbereich Kultur der Stadt Ulm (Stadt Ulm – Beschlussvorlage), GD 468/15, 21. Oktober 2015.

Weitere Quellen

Borwick, Doug (2012): Building Communities, not Audiences. The Future of the Arts in the United States, Winston-Salem.

European Communities (2009): European Capitals of Culture: the road to success. From 1985 to 2010, online verfügbar unter:

https://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/sites/creative-europe/files/library/capitals-culture-25-years_en.pdf (letzter Abruf: 09.11.2016).

European Parliament (2013): European Capitals of Culture: Success Strategies and and Long-Term Effects, online verfügbar unter:

[http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/etudes/join/2013/513985/IPOL-CULT_ET\(2013\)513985_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/etudes/join/2013/513985/IPOL-CULT_ET(2013)513985_EN.pdf) (letzter Abruf: 09.11.2016).

Föhl, Patrick S. (2015): Equity. Ein Impulsbeitrag zur (post) Audience Development-Debatte in Zeiten zunehmender Transformationserfordernisse im Kulturbereich, in: KM-Magazin, Nr. 101, Ausgabe Mai 2015, S. 12-15.

Föhl, Patrick S. (2017): Kulturentwicklungsplanung, in: Klein, Armin (Hg.): Kompendium Kulturmanagement. Handbuch für Studium und Praxis, 4. Aufl., München, in Druck.

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. / Gernot Wolfram (2016): Transformation konkret. Vom Schlagwort zur lebendigen Praxis innerhalb von Kulturentwicklungsplanungen und Ermächtigungsprozessen, in: Sievers, Norbert / Patrick S. Föhl / Tobias Knoblich (Hg.) (2016): Jahrbuch für Kulturpolitik 2015/16, Essen/Bonn, S. 381-390.

Föhl, Patrick S. / Gernot, Wolfram / Robert Peper (2016): Cultural Managers as ›Masters of Interspaces‹ in Transformation Processes – a Network Theory Perspective, in: Journal of Cultural Management. Arts, Economics, Policy, Vol. 2 2016/1, S. 17-49.

Föhl, Patrick S. / Yvonne Pröbstle (2011): Kooperationen als Wesenselement des Kulturtourismus, in: Hausmann, Andrea / Laura Murzik (Hg.) (2011): Neue Impulse im Kulturtourismus, Wiesbaden, S. 111-138.

- Glogner-Pilz, Patrick / Patrick S. Föhl (Hg.) (2016): Handbuch Kulturpublikum. Forschungsfragen und -befunde, Wiesbaden.
- Klein, Armin (2011): Kulturmarketing: Das Marketingkonzept für Kulturbetriebe, 3., aktual. Aufl., München.
- Mandel, Birgit (Hg.) (2008): Audience Development, Kulturmanagement, Kulturelle Bildung. Konzeptionen und Handlungsfelder der Kulturvermittlung, München.
- Mittag, Jürgen (2008) (Hg.): Die Idee der Kulturhauptstadt Europas. Anfänge, Ausgestaltung und Auswirkungen europäischer Kulturpolitik, Essen.
- Palmer/RAE Associates (2004a): European Cities and Capitals of Culture. Study Prepared for the European Commission (Part I), online verfügbar unter:
https://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/sites/creative-europe/files/library/palmer-report-capitals-culture-1995-2004-i_en.pdf (letzter Abruf: 09.11.2016).
- Palmer/RAE Associates (2004b): European Cities and Capitals of Culture. Study Prepared for the European Commission (Part II), online verfügbar unter:
https://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/sites/creative-europe/files/library/palmer-report-capitals-culture-1995-2004-ii_en.pdf (letzter Abruf: 09.11.2016).
- Pröbstle, Yvonne (2011): Kulturtourismusmarketing, in: Klein, Armin (Hg.) (2011): Kompendium Kulturmarketing. Handbuch für Studium und Praxis, München, S. 393-414.
- Pröbstle, Yvonne (2016): Was kann und was braucht der Kulturtourismus? Fragen an und Antworten von Kulturakteuren, in: KM-Magazin, Nr. 110, Ausgabe Februar 2016, S. 6-13.
- Pröbstle, Yvonne (2017): Kultur und Tourismus. Entwicklung, Strukturen und Aufgaben einer strategischen Partnerschaft, in: Klein, Armin (Hg.): Kompendium Kulturmanagement. Handbuch für Studium und Praxis, 4. Aufl., München, in Druck.
- Renz, Thomas (2016): Nicht-Besucher-Forschung. Die Förderung kultureller Teilhabe durch Audience Development, Bielefeld.
- Sammer, Petra (2015): Storytelling. Die Zukunft von PR und Marketing, Köln.
- Sievers, Norbert / Patrick S. Föhl / Tobias Knoblich (Hg.) (2016): Jahrbuch für Kulturpolitik 2015/16. Schwerpunkt: Transformative Kulturpolitik, Bielefeld.
- Simon, Nina (2016): The Art of Relevance, Santa Cruz.
- Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg (Hg.) (2002): Landesentwicklungsplan 2002 Baden-Württemberg, online verfügbar unter:

http://mvi.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-mvi/intern/dateien/Broschueren/Landesentwicklungsplan_2002.PDF (letzter Abruf: 21.10.2016)

Wolfram, Gernot (2015): Audience Empowerment – Ein Plädoyer für einen angemessenen Umgang mit der Flüchtlingsthematik im Kulturmanagement, in: KM Magazin, Nr. 101, -Ausgabe Mai 2015, S. 5-11.

Anhang: Übersicht Ziel- und Maßnahmenkatalog, Akteure und Prioritäten nach Handlungsfeld

Handlungsfeld 1: »Zeitgemäße Kulturpolitik und aktivierendes Kulturmanagement auf den Weg bringen«

Ziele	Maßnahmen	Hauptakteur(e)	Priorität
Ziel 1: Rollenklarheit und Positionierung der Kulturabteilung schärfen	<i>Maßnahme: Festlegung eines Aufgaben- und Rollenprofils für die Kulturabteilung sowie dessen regelmäßige Anpassung</i>	Kulturabteilung Stadt Ulm	kurzfristig
Ziel 2: Weiterentwicklung und Etablierung des Arbeitskreis Kultur als sichtbarer und handlungsfähiger kulturpolitischer Akteur	<i>Maßnahme 1: Konkrete Ziel- und Aufgabenbeschreibung sowie eindeutige Funktionszuweisungen</i>	Arbeitskreis Kultur Kulturabteilung Stadt Ulm Kulturausschuss Ulm zzgl. temporäre externe Begleitung	kurzfristig
	<i>Maßnahme 2: Jahresbericht erstellen</i>	Arbeitskreis Kultur Kulturausschuss Gemeinderat Stadt Ulm	mittelfristig
Ziel 3: Kulturförderverfahren und -schwerpunkte neu gestalten	<i>Maßnahme 1: Einrichtung einer Arbeitsgruppe »zeitgemäße Kulturförderung«</i>	Kulturabteilung Stadt Ulm Vertreter der städtischen Kultureinrichtungen sowie Vertreter der Freien Szene ggf. Arbeitskreis Kultur Kulturausschuss Ulm	kurzfristig
	<i>Maßnahme 2: Anlaufstelle »Projektentwicklung und Kulturförderverfahren« prüfen</i>	Kulturabteilung Stadt Ulm evtl. Unterstützung durch »Zwischenraummanager«	mittelfristig
Ziel 4: Kommunikation, Koordination, Kooperation und Professionalisierung im Kulturbereich dauerhaft stärken	<i>Maßnahme 1: Fortführung des KEP-Dialogs</i>	Kulturabteilung Stadt Ulm ggf. angegliedert an den Arbeitskreis Kultur und/oder den Kulturausschuss zzgl. externe Moderation	kurzfristig
	<i>Maßnahme 2: Ermächtigung eines »Zwischenraummanagers«</i>	N.N.	kurzfristig
Impulsprojekte zur Stärkung transformatorischer Ansätze im Handlungsfeld »Zeitgemäße Kulturpolitik und aktivierendes Kulturmanagement auf den Weg bringen« ermöglichen			
Ziel 5: Ermächtigung von städtischen Einrichtungen als Anker- beziehungsweise Kulturknotenpunkte	<i>Maßnahme: Kooperative Projekte wie »fremdgehen erwünscht« unterstützen</i>	ROXY und Theater Ulm; ggf. weitere Partner hinzuziehen.	kurzfristig

Ziele	Maßnahmen	Hauptakteur(e)	Priorität
Ziel 6: Entwicklung bzw. Stärkung regionaler Kooperationsprojekte / Kooperation Ulm-Neu-Ulm	<i>Maßnahme 1: Politische Aufmerksamkeit für den Kulturraum Ulm I Neu-Ulm erzeugen</i>	BM2 und Kulturausschuss Ulm	kurzfristig
	<i>Maßnahme 2: Kulturelle Zusammenarbeit zwischen Ulmer und Neu-Ulmer Kulturakteuren fördern</i>	BM2 und Kulturausschuss Ulm, Kulturabteilung Stadt Ulm, Sachgebiet Kultur der Stadt Neu-Ulm	mittelfristig
Ziel 7: Bereitstellung von offenen Kulturentwicklungsräumen für die Kultur- und Kreativwirtschaft	<i>Maßnahme 1: Einrichtung eines digitalen »Leerstandmelders«</i>	Stadt Ulm, Abteilung Liegenschaften und Wirtschaftsförderung I Gebäudemanagement I Stadtjugendring I Kulturabteilung	mittelfristig
	<i>Maßnahme 2: Einrichtung eines »offenen Ulmer Haus« als Coworking-Space</i>	Stadt Ulm, Abteilung Liegenschaften und Wirtschaftsförderung	mittelfristig
	<i>Maßnahme 3: Labor im ROXY für Dritte nutzbar machen</i>	ROXY I Freie Szene	kurzfristig

Handlungsfeld 2: »Kulturelle Teilhabe ermöglichen«

Ziele	Maßnahmen	Hauptakteur(e)	Priorität
Ziel 1: Etablierung einer Netzwerkgruppe Kulturelle Bildung und Teilhabe	<i>Maßnahme: Prozessverantwortliche aus den verschiedenen Bildungs- und Kultureinrichtungen benennen (je einen verantwortlichen Ansprechpartner mit hoher Themenaffinität)</i>	Fachübergreifende Initiierung durch die Abteilung Bildung & Sport, sowie den Fachbereich Kultur / das Bildungsbüro. Angegliedert an den Arbeitskreis Kultur und in Zusammenarbeit mit beteiligten Kulturakteuren	Kurzfristig
Ziel 2: Durch zugängliche Angebote Kulturelle Teilhabe und Bildung erleichtern	<i>Maßnahme 1: Zielgruppenspezifische Weiterentwicklung der »Mitgebörse Ulm« und der »Kulturloge Ulm«</i>	Kulturabteilung der Stadt Ulm I Kulturloge e.V.	Kurzfristig
	<i>Maßnahme 2: Einsatz von »Kulturlotsen« / »Local Heroes« als Multiplikatoren in den »Communities« in Zusammenarbeit mit der »Mitgebörse Ulm« / »Kulturloge«</i>	Netzwerkgruppe Kulturelle Bildung und Teilhabe (vgl. Ziel 1) I ggf. »Zwischenraummanager«	Kurzfristig
	<i>Maßnahme 3: Entwicklung von partizipativen, genreübergreifenden, intergenerativen Projektformaten</i>	Netzwerkgruppe Kulturelle Bildung und Teilhabe (vgl. Ziel 1) I ggf. ermächtigte »Zwischenraummanager«/ und weitere Akteure z.B. Kulturvereine	mittelfristig

Ziele	Maßnahmen	Hauptakteur(e)	Priorität
	Maßnahme 4: Mobile Kultur an »gewohnte« Alltagsorte bringen »Kultur ins Quartier«	Netzwerkgruppe Kulturelle Bildung und Teilhabe (vgl. Ziel 1) ggf. weitere Kulturakteure	mittelfristig
	Maßnahme 5: Anreize durch Zusatzangebote schaffen	Kulturveranstalter	mittelfristig
	Maßnahme 6: Verwendung eines einfachen und klaren Kommunikationsstils (ggf. mehrsprachig) und zielgruppenspezifischer Kommunikationsmedien	Netzwerkgruppe Kulturelle Bildung und Teilhabe (vgl. Ziel 1) ggf. weitere Kulturakteure	mittelfristig
Ziel 3: Kulturelle Bildung und Teilhabe von Menschen mit internationalen Wurzeln stärken	Maßnahme 1: Nachhaltige Förderung von »Ermächtigungsräumen« die durch Zuwanderer gestaltet werden (»Augenhöhe«)	Kulturausschuss Kulturabteilung der Stadt Ulm Netzwerkgruppe Kulturelle Bildung und Teilhabe (vgl. Ziel 1) Koordinierungsstelle Internationale Stadt	mittelfristig
	Maßnahme 2: Kulturelle Bildungsangebote für Multiplikatoren, z.B. Sprachdozent/Innen	Netzwerkgruppe Kulturelle Bildung und Teilhabe (vgl. Ziel 1) Koordinierungsstelle Internationale Stadt	mittelfristig
	Maßnahme 3: Freier WLAN-Hotspot in der Innenstadt (Startseite mit Übersicht Kulturangebot, mit Ausrichtung auf internationales Publikum)	Zentrale Steuerung IT Stadt Ulm Kulturabteilung der Stadt Ulm	mittelfristig
Ziel 4: Kulturelle Bildung und Teilhabe in Kitas und Schulen fördern	Maßnahme 1: Kulturelle Bildung für Kinder und Jugendliche als kulturpolitisches »Megathema« stärken und gezielt unter dem Aspekt des »zweckfreien Lernens« fördern	Kulturausschuss Ulm Kulturabteilung der Stadt Ulm Bildungsbüro Ulm Netzwerkgruppe Kulturelle Bildung und Teilhabe (vgl. Ziel 1)	mittelfristig
	Maßnahme 2: Kita/Schule als »kulturellen Ort« etablieren z.B. Ausbau von Kulturprogrammen an Kitas/Schulen die Eltern miteinbeziehen, Weiterentwicklung eines kulturellen Curriculums für Kindergärten	Netzwerkgruppe Kulturelle Bildung und Teilhabe (vgl. Ziel 1), weitere Partner aus der Kultur z.B. »kulturpunkt- Einrichtungen«, die ein eigenes Programm haben, nach Bedarf Akteure aus Schulen und Kindergärten	mittelfristig
	Maßnahme 3: Kooperationen zwischen Kultur- und Bildungseinrichtungen durch Vereinbarungen verbindlich machen	Kulturausschuss Ulm Bildungsbüro Ulm Netzwerkgruppe Kulturelle Bildung und Teilhabe (vgl. Ziel 1) Kulturabteilung der Stadt Ulm	mittelfristig
	Maßnahme 4: Kulturpatenschaften von Kultureinrichtungen/ Personen an Schulen	Bildungsbüro	mittelfristig

Ziele	Maßnahmen	Hauptakteur(e)	Priorität
	<i>Maßnahme 5: Lehrer und Pädagogen in ihren Rollen als Multiplikatoren und Kulturcoaches stärken z.B. durch Verknüpfung mit den »Kulturlotsen« der Mitgehörse, indem Kulturlotsen-Schulungen für Lehrer geöffnet werden</i>	Bildungsbüro Ulm Netzwerkgruppe Kulturelle Bildung und Teilhabe (vgl. Ziel 1)	mittelfristig
	<i>Maßnahme 6: Beteiligung an der Angebotsentwicklung: Kinder und Jugendliche als »Kulturexperten« dabei auch die Eltern miteinbeziehen</i>	Bildungsbüro Ulm Netzwerkgruppe Kulturelle Bildung Schulen und Kindergärten	mittelfristig
Ziel 5: (Partizipative) Kulturangebote für den öffentlichen Raum anbieten	<i>Maßnahme: Einrichtung einer Mentorenstelle für Projekte im öffentlichen Raum bzw. eines »Stadtkurators« oder einer entsprechenden Kommission (ggf. in Personalunion mit der »Kümmererstelle«)</i>	BM2 und Kulturausschuss Ulm	mittelfristig
Impulsprojekte zur Stärkung transformatorischer Ansätze im Handlungsfeld »Kulturelle Teilhabe ermöglichen« ermöglichen			
Ziel 6: Förderung eines Modellprojektes an der Schnittstelle Kultur / Digitale Transformation	<i>Maßnahme: Diskussion und Auswahl der eingebrachten Vorschläge für ein Modellprojekt, evtl. im Zusammenhang mit den Themenjahren der Stadt Ulm unter der Federführung der Kulturabteilung</i>	Kulturabteilung der Stadt Ulm in Zusammenarbeit mit den beteiligten Kulturakteuren	mittelfristig

Handlungsfeld 3: »Sichtbarkeit kultureller Angebote nach innen und außen durch kooperatives Handeln stärken«

Ziele	Maßnahmen	Hauptakteur(e)	Priorität
Ziel 1: Profilschärfung (»Der Kulturstadt Ulm eine Botschaft geben«)	<i>Maßnahme 1: Erarbeitung von strategischen Zielen hinsichtlich der regionalen und über-regionalen Sichtbarkeit (unter besonderer Berücksichtigung der Perspektive Europäische Kulturhauptstadt 2025 sowie entsprechender politischer Willensbildungsprozesse)</i>	BM2 in enger Abstimmung mit Verwaltungsspitze und Gemeinderat Stadt Ulm Kulturabteilung Stadt Ulm Ulm/Neu-Ulm Touristik GmbH (UNT)	kurzfristig
	<i>Maßnahme 2: Verständigung der Ulmer Kultur- und Tourismusakteure auf die Botschaft »Sehnsucht und Weitblick«</i>	OB und Gemeinderat der Stadt Ulm Ulm/Neu-Ulm Touristik GmbH (UNT) Kulturabteilung Stadt Ulm, in Zusammenarbeit mit beteiligten Kulturakteuren	kurzfristig
	<i>Maßnahme 3: Konsequente Kommunikation der Botschaft »Sehnsucht und Weitblick« in der (touristischen) Darstellung der Kulturstadt Ulm</i>	OB und Gemeinderat der Stadt Ulm Zentrale Dienste/Öffentlichkeitsarbeit (ZD/ÖA) Ulm/Neu-Ulm Touristik GmbH (UNT) Kulturabteilung Stadt Ulm in Zusammenarbeit mit beteiligten Kulturakteuren	kurzfristig

Ziele	Maßnahmen	Hauptakteur(e)	Priorität
	Maßnahme 4: Vermittlung der Botschaft »Sehnsucht und Weitblick« durch die Verknüpfung mit konkreten, bereits bestehenden Angeboten z.B. Themenjahren, Sehenswürdigkeiten, Geschichten etc. (z.B. »Sehnsucht und Weitblick: damals das Münster, heute die Neue Mitte«)	Gemeinderat bzw. Kulturausschuss der Stadt Ulm Ulm/Neu-Ulm Touristik GmbH (UNT) Kulturabteilung Stadt Ulm, in Zusammenarbeit mit beteiligten Kulturakteuren	kurzfristig
	Maßnahme 5: Entwicklung von z.B. Führungen unter dem Titel »Ulmer Sehnsuchts- und Weitblicksorte«	Ulm/Neu-Ulm Touristik GmbH (UNT) in Zusammenarbeit mit beteiligten Kulturakteuren, Kulturabteilung Stadt Ulm	mittelfristig
	Maßnahme 6: »kulturpunkt ulm« mit der Botschaft »Sehnsucht und Weitblick« aufladen (»inhaltliche Klammer«)	Kulturausschuss Kulturabteilung Stadt Ulm/Kulturmarketing	kurzfristig
Ziel 2: Kulturkommunikation im »kulturpunkt ulm« bündeln und diesen in seiner Funktionalität für Kulturakteure und Kulturpublikum ausbauen	Maßnahme 1: Weiterentwicklung (z.B. Hintergrundberichte) und Verbesserung (mobile Ansicht) des gemeinsamen Veranstaltungskalenders	Ulm/Neu-Ulm Touristik GmbH (UNT) in Zusammenarbeit mit beteiligten Kulturakteuren, Kulturabteilung Stadt Ulm	kurzfristig
	Maßnahme 2: Einrichtung eines Kultur-Blogs (z.B. Berichterstattung von Veranstaltungen, aber auch kulturpolitischen Themen), der Bürger (»Kulturblogger«) zum Mitmachen motiviert (z.B. durch freien Eintritt, Blick hinter die Kulissen etc.)	Kulturabteilung Stadt Ulm/Kulturmarketing »ulm 2.0« in Zusammenarbeit mit beteiligten Kulturakteuren	mittelfristig
	Maßnahme 3: Einrichtung von »Kultur-Hotspots«, so dass Kulturinformationen auch im öffentlichen Raum z.B. mit dem Smartphone jederzeit abgerufen werden können	Kulturabteilung Stadt Ulm/Kulturmarketing, Ulm/Neu-Ulm Touristik GmbH (UNT) »ulm 2.0«,	mittelfristig
	Maßnahme 4: Entwicklung gemeinsamer Kundenbindungsinstrumente der beteiligten Kulturakteure (z.B. Bonuspunktesystem)	Kulturabteilung Stadt Ulm/Kulturmarketing in Zusammenarbeit mit beteiligten Kulturakteuren	mittelfristig
	Maßnahme 5: Programmierung eines personalisierten Newsletters anhand der »Kulturtypen« und mit Veranstaltungskalender verknüpfen.	Kulturabteilung Stadt, Ulm/ Kulturmarketing »ulm 2.0« in Zusammenarbeit mit beteiligten Kulturakteuren	mittelfristig
	Maßnahme 6: Einführen einer digitalen »Kurlandkarte« mit Filterfunktion auf der Grundlage der Netzwerkanalyse	Kulturabteilung Stadt Ulm/Kulturmarketing	mittelfristig
	Maßnahme 7: Vermittlung von kulturtouristischen Qualitätskriterien an die Kultureinrichtungen	Ulm/Neu-Ulm Touristik GmbH (UNT)	mittelfristig

Ziele	Maßnahmen	Hauptakteur(e)	Priorität
Ziel 3: Sichtbarkeit von Kulturangeboten an zielgruppentypischen Orten bzw. durch zielgruppenspezifische Kanäle stärken	Maßnahme 1: Erteilung einer Plakatierungserlaubnis für Ulmer Kulturakteure in Neu-Ulm und vice versa sowie Vereinfachung des Plakatierungsantrags durch gemeinsame Koordination für beide Städte	Bürgerdienste der beiden Städte Ulm/Neu-Ulm Touristik GmbH (UNT)	kurzfristig
	Maßnahme 2: Sichtbarmachung von Kulturinformationen an Shopping-Orten (z.B. Parkhäuser, Fußgängerzone) durch Kooperation mit Einzelhandel und City Marketing	Ulm/Neu-Ulm Touristik GmbH (UNT), Ulmer City Marketing e.V. sowie Einzelhandelsbetriebe, Kulturabteilung Stadt Ulm/Kulturmarketing	mittelfristig
	Maßnahme 3: »kulturpunkt ulm«-Informationen mehrsprachig anbieten (für Migranten und ausländische Besucher)	Kulturabteilung Stadt Ulm/ Kulturmarketing, Ulm/Neu-Ulm Touristik GmbH (UNT), Koordinierungsstelle Internationale Stadt in Zusammenarbeit mit Vertretern von Migrantenvereinen	mittelfristig
	Maßnahme 4: Einführung eines »Kultur-Passes« mit Eintrittsmöglichkeiten zu allen »kulturpunkt«-Einrichtungen und Organisation von Kurztouren durch Museen etc., um Tages- und Kurzurlaubstouristen, aber auch Ulmer vor Ort anzusprechen	Ulm/Neu-Ulm Touristik GmbH (UNT) in Zusammenarbeit mit beteiligten Kulturakteuren Kulturabteilung Stadt Ulm/Kulturmarketing	mittelfristig
	Maßnahme 5: Einsatz von »Local Heros« als Multiplikatoren in den verschiedenen Communities (z.B. Migranten verschiedener Herkunft, Jugendliche, Senioren etc.)	Kulturabteilung Stadt Ulm/Kulturmarketing in Zusammenarbeit mit Interessensvertretungen (z.B. Jugendparlament, Seniorenrat)	mittelfristig
	Maßnahme 6: Einrichtung eines gemeinsamen Kultursemesterprogramms verschiedener Kulturanbieter in Kombination mit Angeboten der Mitgehörse, z.B. spezifische Formate für Studenten	Kulturreferent der Universität Ulm in Zusammenarbeit mit Kulturabteilung Stadt Ulm/Kulturmarketing und mit beteiligten Kulturakteuren	kurzfristig
	Maßnahme 7: Beantragung neuer Kultursäulen für Hochschulorte	Wall AG Fachbereich Bau der Stadt Ulm Kulturabteilung Stadt Ulm/Kulturmarketing Kulturreferent der Universität Ulm	mittelfristig
	Maßnahme 8: Nutzung der Mensa-Infomonitore des Studentenwerks an den Hochschulen durch Kulturanbieter	Kulturreferent der Universität Ulm, Studentenwerk	mittelfristig

Impulsprojekte zur Stärkung transformatorischer Ansätze im Handlungsfeld »Sichtbarkeit nach innen und außen durch kooperatives Handeln stärken« ermöglichen			
Ziele	Maßnahmen	Hauptakteur(e)	Priorität
Ziel 4: Initiierung eines sparten- und sektorenübergreifenden Modellprojektes (als »Lenkrakenprojekt« zur Sichtbarmachung des Aufbruchs)	<i>Maßnahme: Diskussion und Auswahl der eingebrachten Vorschläge für ein Modellprojekt</i>	Kulturabteilung Stadt Ulm, in Zusammenarbeit mit Kulturakteuren	mittelfristig