

ERGEBNISBERICHT

Evaluation des Kulturbeirats Wiesbaden der 1. Wahlperiode von 2018 bis 2020

Erstellt durch das Institute for Cultural Governance, Berlin (iCG)
im Auftrag des Dezernats für Finanzen, Schule und Kultur der Landeshauptstadt Wiesbaden.

September 2021

Inhaltsverzeichnis

<i>Vorbemerkung</i>	4
TEIL I: Grundlagen – Ziele, Vorgehen, Rahmen	5
1. <i>Einleitung</i>	5
2. <i>Über den Kulturbeirat Wiesbaden</i>	5
3. <i>Kriterien und Methodik der Evaluation</i>	7
3.1. <i>Gegenstand, Ziele und Materialgrundlagen</i>	7
3.2. <i>Angewandte Methoden und Vorgehensweise</i>	9
4. <i>Der konzeptionelle Rahmen: „Cultural Governance“</i>	12
5. <i>Arbeitsprozess und Zeitablauf</i>	14
5.1. <i>Planungs- und Vorbereitungsphase (Mai bis Anfang Juni 2021)</i>	14
5.2. <i>Realisierungs- oder Durchführungsphase der Evaluation (Ende Mai – Mitte Juli 2021)</i>	15
5.3. <i>Abschlussphase (Mitte Juli – Ende August 2021)</i>	15
TEIL II: Ergebnisse	16
1. <i>Einleitung</i>	16
2. <i>Hub #1 – Struktur des Kulturbeirats</i>	19
2.1 <i>Darstellung und Einführung</i>	19
2.2. <i>Herausforderungen und Handlungsoptionen</i>	20
2.3. <i>Maßnahmen und Empfehlungen zusammengefasst</i>	28
3. <i>Hub #2 – Sichtbarkeit und mediale Wahrnehmung</i>	29
3.1. <i>Darstellung und Einführung</i>	29
3.2. <i>Beobachtungen und identifizierte Herausforderungen</i>	31
3.3 <i>Handlungsoptionen, Maßnahmen und Empfehlungen</i>	37
4. <i>Hub #3 – Geschäftsstelle</i>	39
4.1 <i>Ziele und Aufgaben der Geschäftsstelle</i>	39
4.2 <i>Institutionelle Verankerung, personelle Ausstattung und Stellenprofile</i>	39
4.3 <i>Herausforderungen</i>	39
4.4. <i>Bewertung</i>	42
4.5. <i>Handlungsoptionen, Maßnahmen und Empfehlungen</i>	43
4.6. <i>Empfohlene Maßnahmen</i>	45

<i>5. Hub #4 – Kollaborative Arbeitsweise</i>	46
5.1. Handlungsoptionen und empfohlene Maßnahmen	47
5.2. Empfehlungen auf einen Blick	50
<i>6. Blick über den Tellerrand: Vergleich mit anderen Kulturbeiräten</i>	51
6.1. Der Kulturbeirat als Form der politischen Partizipation	51
6.2. Formen und Ausgestaltung	51
6.3. Impulse aus vergleichender Perspektive	53
6.4. Empfehlungen auf einen Blick	55
<i>7. Fazit und Ausblick</i>	56
7.1. Der Kulturbeirat in der Governance-Perspektive	56
7.2. Der Kulturbeirat im Kontext der Wiesbadener Stadtentwicklung	57
<i>Literaturverzeichnis</i>	60
<i>Impressum</i>	62
Anhang:.....	63
1. <i>Executive Summary</i>	63
Hub #1: Struktur des Kulturbeirats	64
Hub #2: Sichtbarkeit	65
Hub #3: Geschäftsstelle	66
Hub #4: Kollaborative Zusammenarbeit	67
2. <i>Grafik: Das funktionelle Beziehungsgeflecht des Kulturbeirats</i>	68
3. <i>Übersicht: Vergleich d. betrachteten Kulturbeiräte (Kap. II.6.)</i>	69

Vorbemerkung

Kulturpolitik ist Gesellschaftspolitik. Obwohl wir in den letzten Jahrzehnten eine Demokratisierung von Kultur und eine partizipative Wende in der Kulturpolitik erleben, gibt es bislang nur wenige Strukturen, die politische Partizipation von Bürgerinnen und Bürgern und von Kulturschaffenden an kulturpolitischen Entscheidungsprozessen unterstützen. Als *Institute for Cultural Governance* beschäftigen wir uns mit den Strukturen und Prozessen kooperativer kulturpolitischer Steuerung, die im Zusammenwirken verschiedener gesellschaftlicher Akteurinnen und Akteure kulturpolitische Themen problematisieren, verhandeln, als Politik empfehlen oder gar beschließen. Unsere drei Handlungsfelder sind:

- *Beobachten*: Durch die Beobachtung des kulturpolitischen Alltages setzen wir uns mit kulturpolitischen Programmen auseinander und diskutieren neue Forschungsergebnisse.
- *Wissen*: Durch die analytische Auseinandersetzung und kritische Reflexion kulturpolitischer Entwicklungen und Themen wollen wir diese einer breiteren Öffentlichkeit zugänglich machen.
- *Handeln*: Mit unserer Arbeit wollen wir aktiv werden, uns positionieren und eingreifen. Ob durch Workshops, Beratung oder Publikationen.

Hinter unserem Ansatz steht die Annahme, dass die Art und Weise des Regierens auch einen Einfluss auf die politischen Inhalte hat – je nachdem, wer mitregieren darf. Auf den verschiedenen politisch-administrativen Ebenen der Kulturpolitik (Kommunen, Land, Bund) sind dies fast ausschließlich die Politik und Verwaltung, selten die Künstlerinnen oder Bürger. Die UNESCO hat bereits 1980 ihre Mitgliedstaaten aufgefordert, Kulturschaffende in die Erstellung von Kulturpolitik mit einzubeziehen (UNESCO, 1980). Im Abschlussbericht der Enquete-Kommission „Kultur in Deutschland“ des Deutschen Bundestages wurde hierfür 2007 das Leitbild Governance vorgeschlagen. Wir nutzen den weniger bekannten Begriff einer *Cultural Governance* (vgl. auch Mandel, 2011; Mandel, 2013), um Strukturen und Prozesse aufzuzeigen, in denen kulturpolitische Themen zwischen verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen verhandelt und dann in kulturpolitische Aushandlungs- und Entscheidungsprozesse eingebracht werden können. Der Kulturbeirat in Wiesbaden verkörpert ein neues, institutionell verankertes Beteiligungsverfahren verschiedener gesellschaftlicher Gruppen an städtischen kulturpolitischen Entscheidungen und damit ein neues partizipatives Instrument in der Kulturpolitik. Wir freuen uns daher, dass die Stadt Wiesbaden uns die Aufgabe übertragen hat, den Kulturbeirat der Stadt Wiesbaden zu evaluieren.

*Henrik Adler, Wibke Behrens, Dr. Janet Merkel, Dr. Sven Sappelt
Institute for Cultural Governance (iCG), Berlin im August 2021*

TEIL I: Grundlagen – Ziele, Vorgehen, Rahmen

1. Einleitung

Der Kulturbeirat der Stadt Wiesbaden stellt eine Governance-Innovation in der Kulturpolitik dar, die es bislang in nur wenigen Städten in Deutschland gibt, um einen Dialog zwischen Politik, Verwaltung, Kultureinrichtungen, Kunst- und Kulturschaffenden und der Zivilgesellschaft über die Kulturentwicklung der Stadt voranzutreiben. Mit dem Zusammenwirken der verschiedenen Akteurinnen und Akteure verbinden sich verschiedene Erwartungen an die politische Sichtbarkeit und Entwicklung der „Kultur“ in Wiesbaden, an eine bessere Kulturpolitik und ein Ernstnehmen der Rolle von Kultur in der Stadtentwicklung.

Ziel der vorliegenden Evaluation ist es, die Arbeit des Kulturbeirates in der Zeit von 2018 bis 2020 einer systematischen, externen Prozess-Evaluation zu unterziehen und darüber Anregungen und Handlungsempfehlungen für die weitere Arbeit und Entwicklung des Kulturbeirates zu geben. Dieser Bericht und die zugrundeliegende Evaluationsforschung erheben nicht den Anspruch einer vollständigen Beschreibung aller Voraussetzungen und Wirkzusammenhänge des Kulturbeirats Wiesbaden. Eine derartige Untersuchung hätte den Rahmen des gegebenen Auftrags überstiegen. Stattdessen orientiert sich das Arbeitsprogramm am Evaluations-Beschluss (Nr. 0105), den die Stadtverordnetenversammlung 2019 gefasst hat, sowie an den konkreten Zielsetzungen und Themen, die Dezernat und Kulturamt in der Ausschreibung formuliert haben. Darauf aufbauend haben wir ein geeignetes Untersuchungsdesign erstellt und empirische Forschungsmethoden gewählt.

2. Über den Kulturbeirat Wiesbaden

Der Wiesbadener Kulturbeirat wurde mit einem Beschluss der Stadtverordnetenversammlung am 21.12.2017 eingerichtet und geht u.a. zurück auf eine Initiative des Arbeitskreises Stadtkultur („AK Stadtkultur“) und verschiedener Politikerinnen und Politiker nach der Kommunalwahl 2016, als der Wegfall des Kulturdezernats drohte und eine Marginalisierung der Kulturpolitik in Wiesbaden befürchtet wurde. Im Kern ging es um die Forderung nach mehr Mitsprache der Kulturschaffenden in der Kulturpolitik, und diese sollte durch ein neues Beteiligungsinstrument ermöglicht werden. Als Inspiration diente der 2017 gegründete Kulturbeirat der Stadt Witten. Statt eines Expertengremiums aus berufenen Repräsentanten sollte der Kulturbeirat durch alle Bürgerinnen und Bürger der Stadt gewählt werden, und jede Wiesbadenerin, jeder Wiesbadener sollte hierfür kandidieren können (vgl. Goldmann, 2018). Dafür standen jeweils ein Platz in den Sparten Film, Fotografie und elektronische Medien; Musik; Bildende Kunst; Darstellende Kunst; Literatur; Soziokultur; Hochschule und angewandte Künste; Kulturelles Erbe, Stadtgeschichte und Brauchtum sowie vier Plätze ohne Spartenbindung zur Verfügung. Insgesamt 92 Kandidierende bewarben sich für diese Plätze, davon zehn aus den Reihen des AK Stadtkultur.

Der gewählte Kulturbeirat besteht insgesamt aus 25 Sitzen (im derzeitigen Kulturbeirat sind davon nur 24 besetzt, da sich für den Bereich Hochschule kein Kandidat finden ließ): Zu den direkt gewählten zwölf Personen erhalten je einen Sitz das Hessische Staatstheater Wiesbaden, die Volkshochschule Wiesbaden, das Hessische Landesmuseum für Kunst und Natur, die Industrie- und Handelskammer Wiesbaden und die Friedrich-Wilhelm-Murnau-Stiftung. Hinzu kommen Sitze zur Benennung durch die in der Stadtverordnetenversammlung vertretenen Fraktionen. In der ersten Wahlperiode waren das je zwei Vertreterinnen und Vertreter von CDU, SPD und je eine Vertretung der Grünen, FDP und Linken/Piraten sowie der AfD, also insgesamt acht Personen (im aktuellen Kulturbeirat sitzen ebenfalls acht Personen, welche die Fraktionen vertreten, hinsichtlich der Verteilung hat sich jedoch eine Verschiebung ergeben). Zudem hat der Kulturdezernent eine beratende Stimme. Die Sitzungen des Gremiums sind öffentlich und können von interessierten Bürgerinnen und Bürgern verfolgt werden. Begleitet und unterstützt wird die Arbeit des Kulturbeirates durch eine Geschäftsstelle, die dem Kulturdezernat angegliedert ist. Politisch relevant wird der Beirat durch seine Beratungsfunktion und das Antragsrecht im Kulturausschuss.

Die Kulturbeiratsordnung formuliert verschiedenen Ziele, Aufgaben und Funktionen des Kulturbeirats. Demnach soll dieser

- als unabhängiges Gremium für den für Kulturangelegenheiten zuständigen Ausschuss der Stadtverordnetenversammlung beraten (**Beratungsfunktion**),
- zu einer Stärkung des kulturellen Lebens beitragen (**Austausch- und Vermittlungsfunktion**),
- Kultur als wichtigen Faktor urbaner Lebensqualität stärken (**Akzeptanzfunktion**),
- zur positiven Außendarstellung der Stadt Wiesbaden beitragen (**Imagefunktion**).

Hinzugekommen ist seit der Erstellung des ersten Kulturentwicklungsplans (KEP) für Wiesbaden im Jahr 2020 die Aufgabe, die Umsetzung der festgelegten Maßnahmen zu begleiten (**Begleitfunktion**). Darüber hinaus hat der Kulturbeirat auch eine **legitimierende** und **innovierende Funktion**, wie im Bericht der Geschäftsstelle des Kulturbeirats (2020, S.8) formuliert wird:

„Einerseits, um kulturpolitische Vorhaben mit Vertreterinnen und Vertretern der Kultur rückzukoppeln und andererseits, um gemeinsam getragene kulturpolitische Initiativen von Politik und Kulturschaffenden zu ermöglichen.“

An der Zusammensetzung des Kulturbeirats wird deutlich, dass in Wiesbaden ein breiter, sozio-kultureller Kulturbegriff angelegt wird, der über Kunst und Hochkultur als Kern der Kulturpolitik hinausgeht und ein weites Feld an Akteurinnen und Akteuren einbezieht, um die Kulturpolitik der Stadt zu beraten.

Kulturbeiräte lassen sich als ein partizipatives Instrument beschreiben, weil sie unterschiedlichen Agierenden die Beteiligung an kulturpolitischen Aushandlungs- und Entscheidungsprozessen ermöglichen. Diese Idee von Beteiligung und von kooperativen Regelungs- und Koordinationsstrukturen steht im Zentrum von Fragen einer Cultural Governance und damit eines neuen kulturpolitischen Steuerungsverständnisses, das wir im Abschnitt 4. näher vorstellen. Kulturbeiräte sind ein neues Instrument und werden zunehmend im Rahmen kommunaler Kulturpolitik eingesetzt – eine vergleichende Untersuchung ergab 2014, dass es bereits 14 kommunal verfasste Kulturbeiräte in Deutschland gibt (Föhl &

Künzel, 2014). Der älteste kommunal verfasste Kulturbeirat entstand 1985 in Essen, dort beraten seitdem 30 ausschließlich ehrenamtlich tätige Mitglieder die Kulturverwaltung und -politik mit Anregungen und Stellungnahmen zur städtischen Kultur. Im Rahmen unserer Evaluation wurden der Düsseldorfer Rat der Künste (seit 2018) und der Kulturbeirat Witten (seit 2017) als konkrete Vorbilder für den Wiesbadener Kulturbeirat genannt. Der Rat der Künste in Düsseldorf bildet allerdings eine unabhängige, gewählte Interessenvertretung, die ihre Beziehungen zur städtischen Kulturpolitik immer wieder neu verhandeln muss, da der Rat als Gremium in der kommunalen Satzung nicht verankert ist. Hier liegt ein wesentlicher Unterschied zu Witten und Wiesbaden (zu einer kurzen vergleichenden Darstellung von Kulturbeiräten siehe Kap. II.6.).

3. Kriterien und Methodik der Evaluation

3.1. Gegenstand, Ziele und Materialgrundlagen

Eine Evaluation stellt „ein wichtiges Instrument zur Generierung von Erfahrungswissen“ dar, um „Entscheidungen zu treffen.“ (Stockmann, 2000, S. 11). Eine Evaluation kann verschiedene Zielsetzungen haben: etwa Zielerreichungen zu messen und damit die Wirkungen eines Projektes, einer Maßnahme oder eines Prozesses (*Erkenntnisfunktion*), oder um herauszufinden, ob sich der Mitteleinsatz für eine bestimmte Maßnahme lohnt (*Optimierungsfunktion*). Darüber hinaus werden Evaluationen genutzt, um *Lern- und Dialogprozesse* über den Evaluationsgegenstand zu fördern, *Entscheidungen* über die Implementierung oder Weiterführung einer Maßnahme zu unterstützen oder um politische Initiativen zu *legitimieren* (vgl. Döring, 2014, S. 172; Stockmann, 2000). Evaluationen sind also einem praktischen Erkenntnisinteresse verpflichtet, sie sollen nützliche und verwertbare Erkenntnisse bereitstellen:

„Sie sollen dazu beitragen, Prozesse transparent zu machen, Wirkungen zu dokumentieren und Zusammenhänge aufzuzeigen, letztlich um Entscheidungen treffen zu können. Z.B. mit dem Ziel, Ablaufprozesse effektiver zu gestalten, den Input effizienter einzusetzen, den Output zu erhöhen, den Wirkungsgrad zu verbessern, die Nachhaltigkeit zu sichern etc. D.h., Evaluationen können dazu beitragen, die Qualität eines Programms, einer Maßnahme oder einer Dienstleistung zu verbessern.“ (Stockmann, 2004, S. 2)

In der praxisnahen Anwendungs- und Auftragsforschung werden die Zielsetzungen und Rahmenbedingungen des Forschungsprozesses oft durch den Auftraggeber vorgegeben und im Prozess begleitet, so auch in dieser Evaluation (vgl. Döring, 2014). Eine wichtige limitierende Rahmenbedingung für diese Evaluation bildete das Zeitfenster von drei Monaten und die erwünschte Abgabe des Ergebnisberichts zum 31. August 2021. Hintergrund dieser Vorgabe ist, dass die Ergebnisse der Evaluation und ggf. Empfehlungen zur Veränderung der Kulturbeiratsordnung rechtzeitig vor der Kulturbeirats-Wahl 2022 in die politischen Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse einfließen können.

Die Aufgabenstellung wurde in der Ausschreibung folgendermaßen definiert: Die bisherige Tätigkeit des Kulturbeirats ist im Hinblick auf vordefinierte Schwerpunktthemen hin zu analysieren und darauf

aufbauend mögliche Handlungsoptionen für die Weiterentwicklung des Gremiums abzuleiten. Dabei sollen die mit (alternativen) Optionen verbundenen Vor- und Nachteile bzw. Wechselwirkungen aufgezeigt werden.

Folgende zu untersuchende Schwerpunkte waren in der Ausschreibung und im darauf basierenden Auftrag festgelegt:

- Die politische Arbeit und mediale Wahrnehmung des Kulturbeirats
- mögliche Maßnahmen zur Steigerung der Wahlbeteiligung
- Zusammensetzung und Größe des Kulturbeirats (Spartenaufteilung, Art und Zahl der gesetzten Mitglieder)
- Anpassung der Wahlzeit und des Wahlverfahrens
- Rolle der Stadtpolitik (Zahl der Sitze und Stimmrecht)
- Aufgaben und Umfang der Geschäftsstelle
- sowie die Möglichkeit von Vertretungen.

Eine Zielstellung der Evaluation wurde vom Auftraggeber nicht explizit formuliert, vom iCG im Angebot jedoch folgendermaßen vorgeschlagen:

„Das Ziel der Evaluation besteht in der Erarbeitung einer Entscheidungsgrundlage für die weitere Verbesserung der strukturellen Arbeitsfähigkeit und künftigen Arbeitspraxis des Kulturbeirates. Dementsprechend werden auf Grundlage der Evaluation verschiedene Handlungsoptionen entwickelt, deren Chancen und Risiken aufgezeigt werden.“

Diese Evaluation hat also formativen Charakter¹. Sie unterzieht die laufende Arbeit des Kulturbeirates einer systematischen externen Prozessevaluation und versucht, Anregungen und Handlungsempfehlungen für die weitere Arbeit des Kulturbeirates zu geben, um zu einer Verbesserung dieses partizipativen Instrumentes beizutragen. Die Evaluation orientiert sich an den konkreten Themen des Evaluationsauftrages durch die Stadtverordnetenversammlung und die Präzisierung durch das Wiesbadener Kulturamt.

¹ In der Evaluationsforschung wird zwischen formativen und summativen Evaluationen unterschieden: „Dementsprechend können Evaluationen mehr formativ, d.h. aktiv-gestaltend, prozessorientiert, konstruktiv und kommunikationsfördernd angelegt sein, oder mehr summativ, d.h. zusammenfassend, bilanzierend und ergebnisorientiert. Prinzipiell können beide Evaluations-Perspektiven, bei allen Phasen des politischen Prozesses eingenommen werden.“ (Stockmann, 2000, S. 14)

3.2. Angewandte Methoden und Vorgehensweise

Die Evaluation nutzt ein qualitatives, multimethodisches Vorgehen mit sekundäranalytischer Auswertung vorhandener Daten sowie eigenen Datenerhebungen. Als Methoden wurden Interviews und Workshops eingesetzt, um verschiedene Perspektiven auf die Arbeit des Kulturbeirates und das bestehende Erfahrungswissen der Vertreterinnen und Vertreter aus der Wiesbadener Politik, Verwaltung, Kulturbeirates und des kulturellen Feldes aufnehmen zu können. Basierend auf einer *stakeholderorientierten Evaluation* (Döring 2019) haben wir versucht, alle Beteiligten und direkt Betroffenen gleichermaßen so aktiv wie möglich in den Evaluations-Prozess zu involvieren. Dazu gehören die Mitglieder im Kulturbeirat, die Auftraggebenden der Evaluation (Kulturamt und Kulturdezernat), Mitarbeitende der Geschäftsstelle und Personen, die ein „berechtigtes Interesse“ daran haben, aber bislang nicht im Kulturbeirat vertreten sind (z.B. Kultureinrichtungen). Des Weiteren haben wir auch einige externe Beobachterinnen und Beobachter des Wiesbadener kulturpolitischen Geschehens eingebunden, sofern davon auszugehen war, dass sie 1. einen Einblick in die Details der kulturpolitischen Szene Wiesbadens besitzen und 2. sie ein gewisses berufliches oder persönliches Anliegen mit der Thematik verbindet.

Als Datengrundlage für die Analyse und Interpretation dienten also drei Quellen:

- **Dokumente** aus der Arbeit des Kulturbeirates,
- **Interviews** mit Vertretern aus der Wiesbadener Politik, Verwaltung, des Kulturbeirates und des kulturellen Feldes, um Perspektiven und Wahrnehmungen über die Zusammenarbeit im Kulturbeirat aufzunehmen,
- **Protokolle** und **Ergebnisse** dreier Workshops mit Stakeholdern.

Sekundäranalysen vorhandener Dokumente

Unter Dokumenten werden natürliche Daten verstanden, die in schriftlicher Form als Texte vorliegen und die nicht zu Forschungszwecken entstanden sind (Salheiser, 2014, S. 813). Dokumente repräsentieren einen bestimmten Ausschnitt sozialer Wirklichkeit und können daher Auskunft über diese geben. Als Auswertungsmethode nutzen wir die Techniken einer zusammenfassenden Inhaltsanalyse und setzen dabei sowohl auf deduktive (Fragenkatalog an das Textmaterial) als auch auf induktive Kategorienbildung (Themen, die aus dem Material heraus entstehen), um die existierenden Dokumente auf ihre wichtigen Kerninhalte durchzuarbeiten (Mayring, 2007). Wir nutzten folgende Dokumententypen, die wir sowohl von der Geschäftsstelle (mittels Dateiserver-Link) erhalten, als auch durch eigene Recherchen zusammengestellt haben:

- Offizielle Dokumente bzw. Publikationen, z.B. Bericht der Geschäftsstelle, Kulturbeiratsordnung, Kulturentwicklungsplan, Pressespiegel etc.
- Interne Dokumente, z.B. Sitzungsprotokolle, Initiativen der Arbeitsgruppen; Stellungnahmen, Beschlüsse und Beschlussempfehlungen, Stellenbeschreibungen, Organigramme und Finanzpläne.

Die Dokumente dienten zunächst der Kontextualisierung der Entwicklung des Kulturbeirates sowie dem Verständnis des institutionellen Designs des Beirates. Darüber hinaus dienten sie als Informationsquellen über Erwartungen, Ziele, Aufgaben und Funktionen des Beirates und die Identifizierung erster Problemwahrnehmungen. Zudem waren sie eine wichtige Informationsquelle zur Planung des Evaluationsverlaufes und wichtige Grundlage für die methodisch spezifischen Zugänge durch leitfadengestützte Experteninterviews und Workshops.

Identifikation und Auswahl der zu beteiligenden Personen und Stellen

Da eine Evaluation weitreichende praktische Konsequenzen haben kann, ist es wichtig, die Sichtweisen der Betroffenen (v.a. der Zielgruppen einer Maßnahme) und der Beteiligten (v.a. der Durchführenden einer Maßnahme) bzw. allgemein der zentralen Anspruchsgruppen (im Folgenden Stakeholder genannt) zu berücksichtigen (Döring, 2014, S. 171). Wir nutzten sowohl Interviews als auch Workshops, um verschiedenen Stakeholdern die Gelegenheit zu geben, ihre Sichtweisen auszudrücken und ihre Anliegen angemessen in den Forschungsprozess einzubeziehen. Dafür wurden zunächst die relevanten Stakeholder identifiziert und kontaktiert.

Kulturpolitische Veränderungsprozesse lassen sich heute nicht mehr nur aus einem Blickwinkel heraus betrachten. Ebenso wie die Einsetzung des Kulturbeirats sich auch im Reflex auf die Komplexität kulturpolitischer Entscheidungsprozesse verdankte, so müssen aufgrund der hohen gesellschaftlichen Dynamik und Verflechtung unterschiedlichster Akteurinnen und Akteure auch in der beurteilenden Betrachtung unterschiedliche Perspektiven Eingang finden. Aus diesem Grund wurde in einer gemeinsamen Auftaktveranstaltung mit Dezernat, Kulturamt und Geschäftsstelle eine Stakeholder-Analyse des kulturellen und gesellschaftlichen Feldes in Wiesbaden vorgenommen. Hierfür diente eine von der Geschäftsstelle zur Verfügung gestellte Grafik als Grundlage, in der das politische, gesellschaftliche und funktionelle Beziehungsgeflecht des Kulturbeirats dargestellt wurde (s. Grafik Anlage Nr. 5). Anhand dieser Grafik und in Ergänzung mit weiteren wichtigen Kriterien wie gesellschaftlicher Bedeutung bestimmter Gruppen und Institutionen oder ökonomischer Bedingungen wurden die wichtigsten Gruppen, die einzubeziehen sind, identifiziert:

- Gruppe I: Politische Vertreter und Vertreterinnen der Parteien, die im Kulturausschuss sitzen
- Gruppe II: Vertreterinnen und Vertreter verschiedener Kultureinrichtungen
- Gruppe III: Kulturaffine Bürgerinnen und Bürger
- Gruppe IV: Externe Beobachtende mit einem spezifischen Interesse

Aus einer Liste von insgesamt 66 möglichen im Prozess zu Beteiligten wurden in einem anschließenden Sichtungsprozess schließlich diejenigen Personen identifiziert, die mittels Interview oder Teilnahme an einem der drei Workshops in den Prozess involviert werden sollten. Insgesamt wurden von den 66

Personen schließlich rund die Hälfte entweder mittels Interview oder Workshop-Teilnahme, in vielen Fällen jedoch mit beiden Instrumenten, beteiligt.²

Leitfadengestützte Experteninterviews

Bei Experten-Interviews werden die Befragten aufgrund des ihnen zugeschriebenen Status als Experten und Expertinnen interviewt. Als solche gelten Personen, „die über ein spezifisches Rollenwissen verfügen, solches zugeschrieben bekommen und eine darauf basierende besondere Kompetenz für sich selbst in Anspruch nehmen.“ (Przyborski und Wohlrab-Sahr (2008: 133) zitiert in Helfferich, 2019, S. 571). Im Fokus solcher Interviews steht die informationsbezogene Erhebung von praxis- und erfahrungsbezogenem sowie technischem Wissen. Die Interviews erfolgen deshalb meist leitfadengestützt, das heißt, „eine vorab vereinbarte und systematisch angewandte Vorgabe zur Gestaltung des Interviewablaufs“ (Helfferich, 2019, S. 560) wird erstellt. Im Leitfaden werden Fragen zu bestimmten Themen formuliert, die durch andere Datenquellen nicht zugänglich sind: etwa Erfahrungen und Wahrnehmungen über die Zusammenarbeit der Beiratsmitglieder in den Sitzungen des Kulturbeirates, die Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Schnittstellen in der Verwaltung, insbesondere dem Kulturausschuss oder auch das Wahlverfahren. Mit insgesamt 20 Personen wurden Interviews geführt. Sie erhielten jeweils spezifisch angepasste Interviewleitfäden. Aufgrund von pandemiebedingten Kontaktbeschränkungen und durch den vorgegebenen Zeitrahmen erfolgten die Interviews online per Zoom. Sie dauerten ca. 45 Minuten und wurden zum internen Zweck der Auswertung mit einem Aufnahmegerät aufgezeichnet und protokolliert.

Workshops als Methode partizipativer Forschung

Als dritte Datenquelle nutzten wir drei Workshops mit Vertreterinnen und Vertretern des Kulturbeirates und einigen weiteren, teilweise externen, teilweise auf andere Weise involvierten Personen. Diese Workshops dienten uns zunächst für einen breiteren Zugang zu Stakeholdern. Zum weiteren jedoch dazu, um zwischen den unterschiedlichen Gruppen einen Diskurs in Gang zu bringen, indem aus der Perspektive zentraler Beteiligter unterschiedliche Aspekte des Kulturbeirates und der Wiesbadener Kulturpolitik zur Diskussion gestellt wurden. Workshops können ähnlich wie Gruppendiskussion einen Einblick in die *kollektive* Bewertung der beobachteten Praxis und mögliche Problemstellungen des Kulturbeirates geben. Gruppendiskussionen ermöglichen „einen Zugang zu der Sprache, den Anliegen und Konzepten der Teilnehmenden“ (Mäder, 2013, S. 26) und bieten einen Einblick, „wie Meinungen artikuliert, modifiziert, verhandelt und verteidigt werden“ (ebd.). Wesentlich ist hierbei auch, wie Bedeutungen unter den Teilnehmenden konstruiert werden. Hierfür haben wir im Rahmen der drei Workshops unterschiedliche Themenstellungen vorgegeben, die in verschiedenen Konstellationen der Teilnehmenden (Kleingruppenarbeit, Workshop-Plenum) miteinander bearbeitet und besprochen wurden – also

² Eine Liste der im Prozess beteiligten Personen vgl. Anhang Nr. 2.

daraufhin, welche Themen von den Teilnehmenden als veränderungswürdig, als zukunftsfähig etc. eingestuft wurden und welche Maßnahmen notwendig wären.

- Workshop 1 „Wiesbadener Kulturbeirat – die ersten zwei Jahre. Ein Rückblick“ fand am 23. Juni als Online-Workshop statt. Daran nahmen 14 Personen teil.
- Workshop 2 „Zukunft des Kulturbeirats in der kulturellen Landschaft Wiesbadens“ fand am 9. Juli als Workshop vor Ort im Wiesbadener Rathaus statt. Es nahmen zwölf (12) Personen teil.
- Workshop 3 fand am 13. August statt und diente der Verifizierung zentraler Ergebnisse bezüglich Handlungsfeldern und Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeit des Kulturbeirats. An diesem Online-Workshop nahmen zwölf (12) Personen teil.

Die drei Datenquellen wurden miteinander trianguliert und eine Evaluationsmatrix erstellt, die als Folie für die Auswertung und Interpretation der Evaluationsdaten dient. Zudem wird die Analyse durch die Auswertung von Fachliteratur unterstützt.

4. Der konzeptionelle Rahmen: „Cultural Governance“

Mehr gesellschaftliche Teilhabe an kulturpolitischen Entscheidungen

Das Konzept von Governance greift den Wandel von Staatlichkeit im Dreieck zwischen Staat, Markt und Zivilgesellschaft auf und beschreibt neue Formen des Regierens, Koordinierens und Verwaltens. Die Rolle des Staates soll dabei neu definiert werden, denn der Begriff Governance betont die Ergänzung, Erweiterung und Ersetzung staatlicher Handlungsmacht durch nicht-staatliche Akteure und damit mehr gesellschaftliche Teilhabe an kollektiv verbindlichen Entscheidungen. Seit längerem werden partizipative, kooperative und netzwerkförmige Governance-Arrangements unter Einbezug der Zivilgesellschaft und/oder des Marktes in unterschiedlichen Politikfeldern genutzt und institutionalisiert – dies lässt sich insbesondere in Städten, aber auch auf Landes- oder Bundesebene beobachten (Benz, Lütz, Schimank, & Simonis, 2007; Heinelt, 2004). Gründe für die Zunahme solcher Governance-Arrangements sind der steigende Komplexitätsgrad politischer Aufgaben, wachsende Interdependenzen zwischen den Handelnden, knappe Finanzen und Legitimitätszwänge politischer Entscheidungen.

Auch in der Kulturpolitik entstehen solche neuen Strukturen und Prozesse des Regierens und der Handlungskoordination (oft werden sie auch von zivilgesellschaftlichen Agierenden oder künstlerischen Interessensgruppen eingefordert), die als *Cultural Governance*³ bezeichnet werden. Für die gegenwärtigen Herausforderungen in der Kulturpolitik (z.B. durch Stadtentwicklungsprozesse, Digitalisierung, Ausdifferenzierung von künstlerisch-kultureller Arbeit oder die Corona-Pandemie) werden solche kooperativen Strukturen, in denen kulturpolitische Themen und Interessen miteinander verhandelt und neue Lösungsansätze erarbeitet werden können, immer notwendiger.

³ Die deutsche Übersetzung „kulturelle Governance“ ist bislang im Sprachgebrauch nicht üblich (Mandel, 2011).

Kulturpolitik ist immer noch mehr geprägt von Government denn Governance

Bis heute fehlt es an kooperativen Strukturen und partizipativen Instrumenten, in denen kulturpolitische Themen gemeinsam mit künstlerischen, kulturellen und zivilgesellschaftlichen Akteurinnen und Akteuren kontinuierlich verhandelt, problematisiert und letztlich als Politiken entwickelt und später auch umgesetzt werden können (vgl. Mandel, 2011; Marx, 2018; Schad, 2019). Denn bislang sind kulturpolitische Aushandlungs- und Entscheidungsprozesse vor allem die Domäne von Politik und Verwaltung. Die nur langsame Umsetzung erklären etwa Tobias Knoblich und Oliver Scheytt (2009, S. 39) mit der mangelnden Bereitschaft von Politik und Verwaltung zu einer Öffnung:

„Zur Umsetzung von Governance gehört auch die Öffnung für Prozesse außerhalb von Verwaltung und ein Höchstmaß an Transparenz. Es muss sichtbar werden, in welcher Weise Staat und Kommunen kulturpolitisch planen und handeln, um Entwicklungen erkennen und Anknüpfungspunkte für gemeinsame Gestaltungsformen finden zu können.“

Es gibt nur wenige Kommunen, die Kulturbeiräte, Runde Tische oder ähnlich strukturierte Austauschformate zwischen den unterschiedlichen Akteursgruppen organisieren. Noch seltener sind Governance-Arrangements, die mit Entscheidungskompetenzen versehen und kommunal verankert sind, so dass die Ergebnisse der gemeinsamen Beratungen wieder in die politischen Prozesse (z.B. Kulturausschüsse) zurückfließen können. In diesem gemeinsamen Zusammenwirken liegt die Idee einer Cultural Governance. Darin sehen wir einen wichtigen und notwendigen Ansatz für die Ausgestaltung einer *gerechteren* Kulturpolitik – gerecht bedeutet hier eine Kulturpolitik, die transparenter und kollektiv verbindlicher ist, stärker zwischen Kunst und Kultur ausbalanciert, vielfältige Stimmen aufnimmt und sich stärker an den kulturellen Bedürfnissen und Praktiken der (Stadt-)Gesellschaft orientiert.

Beispiele für eine neue Cultural Governance in der kommunalen Kulturpolitik erstrecken sich von temporären, formalisierten intermediären Räumen der Zusammenarbeit (etwa für die Erarbeitung von Kulturentwicklungsplänen) bis hin zu institutionalisierten Governance-Arrangements wie Kulturbeiräten⁴. Die Idee einer Cultural Governance wird seit einigen Jahrzehnten diskutiert und immer wieder eingefordert, etwa von der UNESCO oder auch dem Bericht der Enquete-Kommission „Kultur in Deutschland“ (2007). Denn die kulturelle Infrastruktur einer Stadt wird von einer Vielzahl an Akteuren bereitgestellt, so erklärte bereits die Enquete-Kommission „Kultur in Deutschland“:

„Die kulturelle Infrastruktur bereitzustellen ist nicht nur Aufgabe des Staates. Sie wird auch aktiv von freien Trägern, von der Wirtschaft, von Privatpersonen, von Kirche, etc. mitgeprägt.“ (Deutscher Bundestag, 2007, S. 86).

Kommunale Kulturbeiräte sind ein geeignetes Instrument für solche Verhandlungen und nehmen im Rahmen von konzeptbasierten und beteiligungsorientierten Kulturpolitiken in den letzten zehn Jahren zu (vgl. Föhl & Künzel, 2014). Sie existieren in verschiedenen institutionellen Designs, und ihr Verständnis reicht von künstlerischen Interessenvertretungen wie dem neu gegründeten Rat der Künste in

⁴ Hinzu kommen Formen der Selbststeuerung (Self-Governance), die eine lange Tradition in der Kulturpolitik haben: z.B. selbstverwaltete Förderfonds, die selbstverantwortete kulturpolitische Ziele umsetzen, aber meist keine Einbindung in kulturpolitische Entscheidungsprozesse oder übergeordnete Regelungs- und Koordinationsstrukturen erfahren.

Düsseldorf, von Beratungsgremien für die Kulturverwaltung (z.B. Kulturbeirat in Witten) bis hin zu formalisierten Kulturbeiräten mit kommunaler Satzung wie in Essen und auch in Wiesbaden, die sich an die Kulturausschüsse wenden. Das konkrete institutionelle Design eines Kulturbeirats hängt von verschiedenen Faktoren ab, u.a. davon, welche Rolle dieses Gremium spielen soll (beratend, vorschlagend, ausführend, evaluierend) und was konkret verhandelt wird (Benz, Lütz, Schimank, & Simonis, 2007; Fung, 2006). Wichtig ist jedoch anzuerkennen, dass *alle* Akteurinnen und Akteure wertvolles Wissen besitzen, das zu einer besseren Politikgestaltung beitragen kann, und es ein gemeinsam geteiltes Verständnis gibt, nur in einer Zusammenarbeit den komplexen Herausforderungen in der Kulturpolitik begegnen zu können. So erklärt etwa der Wiesbadener Kulturdezernent Axel Imholz zur Einsetzung des Kulturbeirats:

„Und meinem Empfinden nach ist es gut, sich breit und aufrichtig beraten zu lassen, damit sich gesellschaftliche Realität und Wandel auch oder gar vor allem in der Kultur unserer Stadt abbilden können.“ (Geschäftsstelle Kulturbeirat Wiesbaden 2020, S.4)

Dieser eher theoretischen Sichtweise auf die Einbindung zivilgesellschaftlicher Akteure in kulturpolitische Aushandlungs- und Entscheidungsprozesse stehen oft Praxiserfahrungen und empirische Beobachtungen gegenüber, die problematische Aspekte dieser kollaborativen Zusammenarbeit herausarbeiten. Denn hier entstehen oft Konstellationen, die durch Macht- und Wissensasymmetrien und Interessenskonflikte gekennzeichnet sind, oder auch Akteure und Akteurinnen, die mitunter eine konflikthafte Vergangenheit haben und die nur wenig Vertrauen miteinander verbindet (vgl. Schad, 2019). Es ist daher notwendig zu überlegen, wie sich eine gemeinsame Arbeitsfähigkeit herstellen lässt – wechselseitiges Vertrauen wird hier als grundlegend eingestuft, um ein gemeinsam geteiltes Verständnis von Interdependenzen aufzubauen und um gemeinsame Ziele und Werte zu unterstützen (Ansell & Gash, 2008; Benz, Lütz, Schimank, & Simonis, 2007). Dieses Vertrauen unter den Mitgliedern aufzubauen und zu pflegen, ist ein wichtiger Aspekt eines Governance-Ansatzes. Hierfür bedarf es eines hohen Kommunikationsaufwandes, der oft in der knappen Sitzungszeit nicht zu gewährleisten ist und dann in eher informellen Runden vor oder nach den Sitzungen gepflegt wird. Wie sich die konkrete Zusammenarbeit im Kulturbeirat in Wiesbaden gestaltet und von den verschiedenen Beteiligten wahrgenommen wird, bildet daher einen wichtigen Schwerpunkt in dieser Evaluation.

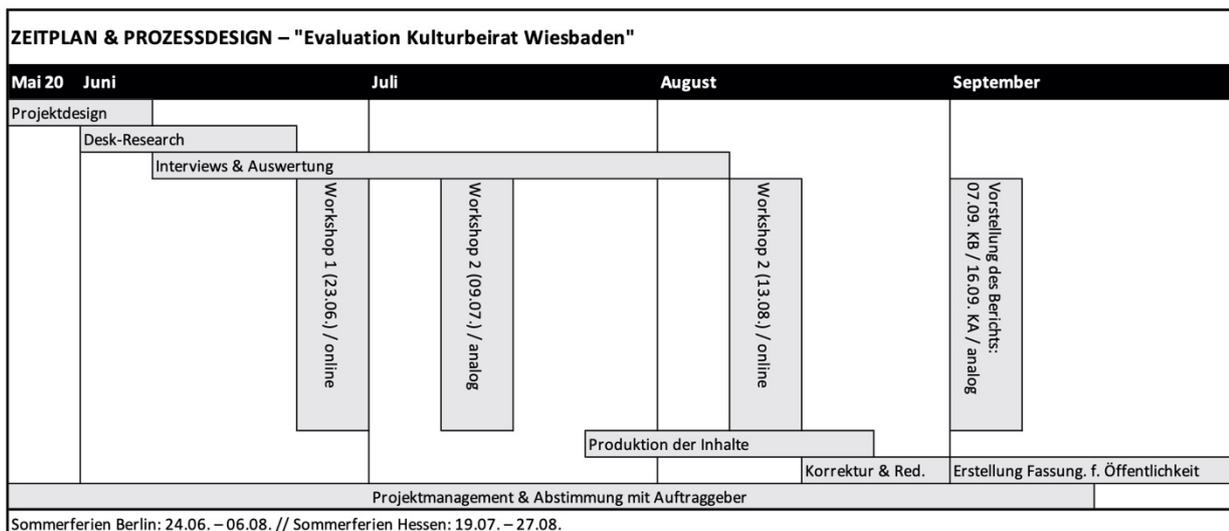
5. Arbeitsprozess und Zeitablauf

5.1. Planungs- und Vorbereitungsphase (Mai bis Anfang Juni 2021)

Nach Unterzeichnung des Evaluationsauftrags der Stadt Wiesbaden / Kulturamt durch das iCG am 27. Mai begann das iCG-Team mit der konkreten Vorbereitung der Evaluationsstudie und der organisatorischen Projektplanung. Konkretisiert wurden Untersuchungsaufbau und Zielsetzung, es wurden Stakeholder identifiziert und mit der Dokumentenanalyse begonnen, um Leitfäden der Interviews erstellen und die Workshops inhaltlich strukturieren zu können. In einem ausführlichen Kick-Off-Meeting mit

Kulturamt, Geschäftsstelle und Dezernat wurden gemeinsam die Schwerpunkte der Untersuchung definiert, leitende Fragen und Zielsetzungen erarbeitet, sowie der Zeitplan für die Interviews, Workshops, die Erstellung der Inhalte, die inhaltlichen und organisatorischen Abstimmungen sowie für die regelmäßigen Treffen definiert.

Als eine besondere Herausforderung stellte sich der mit etwas mehr als 13 Wochen recht enge Zeitrahmen heraus, der durch die Sommerferien in Berlin und Hessen zusätzlich verengt wurde. Dies machte eine Vorgehensweise nötig, in der die unterschiedlichen Phasen überschneidend konzipiert und die Entwicklung der Kriterien und Betrachtungsfelder evolutiv und prozesshaft iterativ gedacht werden mussten.



5.2. Realisierungs- oder Durchführungsphase der Evaluation (Ende Mai – Mitte Juli 2021)

Von den Ergebnissen der Planungs- und Vorbereitungsphase ausgehend, wurden in der zweiten Phase die Evaluationsdaten erhoben, analysiert und interpretiert. Das Vorgehen war hier eher iterativ, d.h. Erhebungs-, Analyse- und Interpretationsschritte fanden oft nebeneinander statt und nicht in einer chronologischen Abfolge der einzelnen Phasen. So konnten erste Ergebnisse bereits in die Ausgestaltung der Workshops einfließen.

5.3. Abschlussphase (Mitte Juli – Ende August 2021)

In der abschließenden dritten Phase wurden geeignete Handlungsempfehlungen erarbeitet und der Abschlussbericht erstellt. Hierzu wurde auch vergleichend auf andere Untersuchungen zu Kulturbeiräten eingegangen, um deren Ergebnisse mit der Evaluationsstudie abzugleichen.

TEIL II: Ergebnisse

1. Einleitung

Der Kulturbeirat Wiesbaden genießt eine breite Zustimmung und Unterstützung und wird sowohl von den Mitgliedern selbst wie von beteiligten Personen aus Politik und Verwaltung, aber auch von Kulturinteressierten, die nicht Mitglied sind, als richtig und wichtig für Wiesbaden eingeschätzt. Mit dem Kulturbeirat verknüpft sich die Erwartung an eine neue starke Stimme für die Kultur (in) Wiesbaden(s), mit der die Rolle und das Verständnis von Kultur in Stadtentwicklungsprozessen gestärkt und der Kultur(politik) mehr Sichtbarkeit gegeben wird. Letztlich gibt es nur wenige Stimmen, die den Kulturbeirat für eine überflüssige Einrichtung halten. Sie kommen vereinzelt aus dem politischen Spektrum oder von institutionellen Mitgliedern, deren kulturpolitisches Gewicht ihnen erlaubt, ihre Interessen auf direktem Weg bei den politischen Entscheidungsträgern vorzubringen. In nur drei Jahren Amtszeit hat der Kulturbeirat es geschafft, sich in vielfältige Themen und Problemstellungen einzubringen und eine gemeinsame Zusammenarbeit der Kulturbeirats-Mitglieder herzustellen. Die Entwicklungen im Zusammenhang mit dem Kulturbeirat werden von der (allerdings fast nur lokalen) Medienlandschaft wohlwollend begleitet und über aktuelle Ereignisse berichtet. Kritik entzündet sich eher nicht an der Einrichtung selbst, sondern an dem Bild, das Kulturpolitik in Wiesbaden insgesamt abgibt, und äußert sich in der Frage, inwiefern ein Kulturbeirat in dieser Situation überhaupt etwas ausrichten kann.

Die vordergründige Frage, ob der Kulturbeirat als ein „Erfolg“ bezeichnet werden kann, wird vielfach mit einem klaren „Ja“ beantwortet, die spezifizierenden Aussagen beziehen sich einerseits auf konkrete Ergebnisse und Projekte, die mit seiner Hilfe in Gang gesetzt wurden, andererseits auf den systemischen Impact auf das städtische Kulturleben (z.B. durch stärkere Vernetzung).

Folgende konkrete Projekte und Initiativen werden immer wieder genannt. Sie spannen den Bogen dessen auf, wofür der Kulturbeirat zuständig ist oder sich für zuständig erklärt:

- Angestoßen wurde ein Dialogverfahren zur Zukunft der Walhalla-Immobilie und mit diesem eine konkrete Auseinandersetzung mit dem kulturellen Erbe der Stadt Wiesbaden. Verbunden damit ist die Hoffnung, eine neue Anker-Institution in der Innenstadt zu gewinnen, die unbedingt kulturell bespielt werden sollte.
- Durch konkrete Intervention wurde die Wiederaufnahme des Kunst am Bau-Wettbewerbs am Neubau des Rhein-Main Congress-Centers erreicht. Ihre Bedeutung erhält sie, insofern sie den kulturellen Eigenwert eines Projekts gegenüber anderen, kunst-fremden Motiven, zu bewahren half.
- Im Vorfeld der Beratungen für den Doppelhaushalt 2020/21 bildete der Kulturbeirat eine Arbeitsgruppe, die mit der Erarbeitung von Kriterien für eine begründete Forderung nach einer Erhöhung des Kulturetats beauftragt war. Der dort entwickelten Empfehlung des Beirats, den

Kulturetat deutlich (um 5 Mio. EUR) aufzustocken und dabei auch zukünftige Maßnahmen der Kulturentwicklungsplanungen zu berücksichtigen⁵, wurde in der Verabschiedung des Haushalts durch eine erhebliche Erhöhung des Kulturetats Rechnung getragen.

- Eine zentrale, auch in der Ordnung festgeschriebene⁶ Aufgabe ist die Begleitung des Kulturentwicklungsplans. Hier entsendet der Kulturbeirat Mitglieder und weitere Kulturschaffende in eine Steuerungsgruppe, die sowohl bei der Erstellung des Berichts beteiligt war, als auch die Umsetzung der in ihm enthaltenen Maßnahmen begleitet.

Auch die verantwortliche Kulturredakteurin des „Wiesbadener Kuriers“ Brigitta Lamparth zieht im August 2019 ein positives Fazit der ersten Amtszeit des Kulturbeirats. Sie betont in ihrem resümierenden Artikel⁷ vor allem den Verdienst des Gremiums, „sehr engagiert und meinungsbildend auch wichtige eigene Themen“ angepackt und im Vorfeld der Oberbürgermeisterwahlen die Nominierten kritisch auf ihre „Kulturtauglichkeit“ hin überprüft zu haben.

In der Zusammenschau der im Rahmen dieser Evaluation geführten Interviews werden jedoch immer wieder auch „weiche“ Faktoren und sekundäre Ergebnisse genannt:

- Insbesondere Personen mit intimer Kenntnis des Wiesbadener Kulturlebens betonen, das Gremium habe zu einer erheblich größeren Vernetzung unter den Kultur-Akteurinnen und -Akteuren geführt. Er sei ein Instrument, um Gesprächskanäle zu öffnen und (vorhandene) Dialogbereitschaft zwischen den kulturell Tätigen aktiv zu nutzen. Es diene dazu, Bedarfe aus der Kulturszene aufzugreifen und in die politische Diskussion einzubringen. Dies habe beispielsweise zu Initiativen geführt, der freien Kulturszene durch mehr Werbeflächen im Stadtraum zu verschaffen.
- Der Kulturbeirat erscheint so als ein Intermediär nach drei Seiten hin: zwischen den Wiesbadener Kulturschaffenden, die von der verstärkten Vernetzung und von einzelnen Initiativen profitieren, zwischen der (Kultur)Politik und der Gesellschaft andererseits, und schließlich zwischen Kulturschaffenden und der Verwaltung. Letzteres finde in einem „merklich verbesserten Klima“ (so das Statement) Ausdruck. In diesem Dreieck kann der Kulturbeirat, so die einhellige Meinung, zukunftsorientiert dafür sorgen, dass Kultur zum Stadtgespräch wird.
- Während das große Ziel, ein „Bewusstsein [zu] fördern“, dass „die Kultur ein wichtiger Faktor urbaner Lebensqualität ist“⁸, schwer zu realisieren, noch schwerer zu überprüfen ist, so ist nach breiter Auffassung der Slogan „Der Kultur eine Stimme geben“⁹, mit dem man den Kulturbeirat in der Stadt eingeführt hat, durchaus als plausibel zu bezeichnen. Insbesondere von Personen mit Außenperspektive, wird bereits die Tatsache, dass es den Kulturbeirat gibt, bereits als Erfolg bezeichnet. Es wird als Signal und konkrete Maßnahme begriffen, dass die Wiesbadener Kulturpolitik sich des Zukunftsthemas Kultur ernsthaft annehmen will und sich dafür eines Gremiums

⁵ vgl. Protokoll der Sondersitzung des Kulturbeirats am 18.09.2019.

⁶ vgl. Kulturbeiratsordnung § 12 (1) b.

⁷ vgl. Brigitta Lamparth: „Viel Arbeit aufgewirbelt“, in: Wiesbadener Kurier, Ausgabe vom 22.08.2019.

⁸ vgl. Kulturbeiratsordnung § 1 (1).

⁹ so z.B. der Slogan im Aufruf zur zweiten Kulturbeiratswahl im Januar 2020.

versichert, das hohe Fachkompetenz mit Engagement verbindet. In dieser Bewertung spielen sicherlich auch die Erfahrungen mit der Wiesbadener Kulturpolitik der Vergangenheit eine Rolle. Insbesondere die Entwicklungen und kulturpolitischen Entscheidungen in den Jahren 2012 ff. rund um das Stadtmuseum und den Museumsneubau an der unteren Wilhelmstraße waren eine große Belastungsprobe für die Wiesbadener Kulturpolitik¹⁰. In diesem Zusammenhang war die Kulturszene immer wieder mit Kürzungsdrohungen konfrontiert.

Die von der Stadtverordnetenversammlung beschlossene Evaluation bietet die Chance, das bisher Erreichte zu reflektieren, Mängel anzusprechen, bewusst Lösungsansätze zu entwickeln und nächste Schritte zu gehen. Die Frage, wie genau das gehen kann, wird uns im Folgenden beschäftigen.

In der strukturanalytischen Vorgehensweise wurden die vom Evaluationsauftrag vorgegebenen Schwerpunkte von uns in drei sogenannten „Hubs“ oder Handlungsfelder eingegliedert. Hierdurch kamen auch einige Aspekte in den Blick, die im Auftrag zunächst nicht enthalten waren, aus unserer Sicht jedoch ebenfalls Aufmerksamkeit verdienen. In den zusammenfassenden Abschnitten der Handlungsempfehlungen am Ende der jeweiligen Kapitel wird deshalb ggf. zwischen Schwerpunktmaßnahmen und perspektivisch sinnvollen Maßnahmen differenziert.

Hub 1: „Struktur“ behandelt die Themen Politische Arbeit, Maßnahmen zur Steigerung der Wahlbeteiligung, Zusammensetzung und Größe, Wahlzeit und Wahlverfahren, Rolle der Stadtpolitik, sowie Vertretungsmöglichkeit.

Hub 2: „Sichtbarkeit“ behandelt die mediale Wahrnehmung des Kulturbeirats sowie die Aspekte Repräsentanz und Zielstellung medialer Wahrnehmung.

Hub 3: „Geschäftsstelle“ analysiert Aufgaben, Rolle und Umfang der Geschäftsstelle.

Hub 4: „Kollaborative Zusammenarbeit“ diskutiert die aus einer Governanceperspektive besonders relevanten Aspekte der Verbesserung der Zusammenarbeit, Schwerpunktsetzungen zukünftiger Kulturbeiratsarbeit und Prozessreflexion.

¹⁰ Zu diesen Vorgängen und der Genese von Formaten der „Bürgerbeteiligung“ siehe das Kap. „Eine große Strategie“ in dem Buch „Die Unverfrorenen“ des Journalisten Ewald Hetrodt (2019), S. 53 ff.

2. Hub #1 – Struktur des Kulturbeirats

2.1 Darstellung und Einführung

Die Kulturbeiratsordnung, durch die Stadtverordnetenversammlung im Jahr 2018 in seiner ersten Fassung verabschiedet, formuliert bündig allgemeinen Auftrag und Zielstellung. Dort heißt es:

„Zielsetzung ist es, zu einer Stärkung des kulturellen Lebens beizutragen und ein Miteinander der vielfältigen kulturellen Aktivitäten in der Stadt zu fördern. Zugleich soll die Arbeit des Kulturbeirats das Bewusstsein fördern, dass die Kultur ein wichtiger Faktor urbaner Lebensqualität ist und auch einen positiven Beitrag zur Außendarstellung der Stadt leistet.“¹¹

Betrachtet man die Diskussionen, die im und um den Kulturbeirat seit seiner Einsetzung geführt werden, so lässt sich diese doppelte Zielsetzung als eine Ambivalenz oder Unsicherheit über seine Rolle wiederfinden. In zahlreichen Interviews taucht die Frage auf, ob der Kulturbeirat eher eine Interessensvertretung sei – mit der Aufgabe, die Kulturschaffenden der Stadt zu unterstützen und für bessere Arbeitsbedingungen (in Form von Geld oder unterstützenden Maßnahmen) zu sorgen – oder ob er eher ein Impulsgeber für die Stadtpolitik sein solle, der neue Themen generiert und die Rolle der Kultur in der Stadtentwicklung herausstellt.

Ungeachtet dessen besteht quer durch alle beteiligten Gruppen die vollständige Übereinkunft, dass es nicht um Partikularinteressen einzelner Sparten, Institutionen oder Personen gehen dürfe, sondern um die Kultur in Wiesbaden und ihre Förderung allgemein. Alle Mitglieder sind demnach gehalten, über ihre individuellen oder institutionellen Interessen hinaus für das Ganze zu denken und zu handeln. Verletzungen dieser Übereinkunft werden sehr genau registriert und wurden in den Interviews deutlich angesprochen und kritisiert. Hier werden häufiger Vertretungen einzelner Kulturinstitutionen adressiert. Für solche Grenzüberschreitungen gibt es allerdings kein wirkliches Korrektiv, insofern Diskussionsverhalten stets von den Persönlichkeiten der Beteiligten geprägt ist.

Auch die Aufgaben sind in der Kulturbeiratsordnung beschrieben. Der Kulturbeirat

„berät und unterstützt als unabhängiges Gremium den für Kulturangelegenheiten zuständigen Ausschuss. Er hat die Aufgabe, zu den ihm vom Magistrat und Stadtverordnetenversammlung vorgelegten Vorhaben aus fachlicher Sicht Stellung zu nehmen. Der Kulturbeirat kann darüber hinaus auch eigene Initiativen zu kulturpolitischen Fragen ergreifen.“¹²

Die Stellung im politischen Prozess ist damit als beratende Aufgabe definiert. Seine Bedeutung erhält der Beirat durch seine fachliche Expertise. In prozesstechnischer Hinsicht ist der Kulturbeirat also ein zusätzliches Gremium, durch den die politischen Prozesse zunächst verlängert werden. Denn jede zur Erörterung oder zum Beschluss gegebene Vorlage muss vorher durch den Kulturbeirat zur Kenntnis genommen, erörtert und eine Stellungnahme erarbeitet werden. (Zur Diskussion über Versandfristen und

¹¹ zit. nach: Kulturbeiratsordnung Stand 2019. In: Bericht der Geschäftsstelle v. 17.08.2020, S.34.

¹² Kulturbeiratsordnung § 1 (2).

Möglichkeiten der Einarbeitung vgl. Kap. II.5: Kollaborative Zusammenarbeit). Mit der Einsetzung des Kulturbeirats wurde zwar vorausschauend zugleich eine eigene Geschäftsstelle eingerichtet. Jedoch ist deren Position ebenfalls durch eine etwas unklare Rollendefinition innerhalb der Entscheidungsprozesse und politischen Stellen gekennzeichnet (dazu mehr im Kap. II.4: Geschäftsstelle).

Die relative Freiheit und Unabhängigkeit als eigenständige Stimme im kulturpolitischen Prozess hat zur Konsequenz, dass der Kulturbeirat neben seinen grundlegenden Aufgaben frei in der Wahl seiner Themen und Projekte ist. Korrektiv sind hier allenfalls die beiden Vorsitzenden, welche die Sitzungen leiten, der Dezernent, soweit anwesend, oder das Kulturamt, beide durch beratende Stimme. Bereits in der ersten Amtsperiode hat sich gezeigt, dass die Vielfalt der Themen, die sich in der stets wachsenden Anzahl der Arbeitsgruppen niederschlägt und das Engagement der einzelnen Mitglieder überaus unterschiedlich verteilt ist.

Immer wieder wird in den Gesprächen betont, dass das Gremium von den Persönlichkeiten seiner Mitglieder lebe und dass erst ihre Kenntnis, ihr Engagement und ihre Sprachfähigkeit es seien, die ihnen Glaubwürdigkeit und Einfluss in der kulturpolitischen Diskussion verliehen.

Ebenfalls in der Beiratsordnung geregelt sind das Wahlverfahren, die Adressaten von passivem und aktivem Wahlrecht, Zusammensetzung, Verteilung und Anzahl der Sitze, sowie Amtsperiode und Vertretungsregel. Insgesamt lässt sich festhalten, dass es sich in dieser ausgestalteten Form um ein Gremium handelt, das recht weitgehende Rechte, Einflussmöglichkeiten und Entscheidungskompetenzen besitzt, vor allem auch im Vergleich zu anderen Beirats-Gremien in der Kulturpolitik (siehe Kap. II.6. mit einer vergleichenden Betrachtung anderer Kulturbeiratsmodelle).

2.2. Herausforderungen und Handlungsoptionen

2.2.1. Größe und Zusammensetzung

Über Zusammensetzung und Größe des Kulturbeirats wird seit Anbeginn diskutiert. Die Größe von 25 Sitzen ist im Vergleich mit anderen Gremien nicht übermäßig groß, aber auch nicht klein. Sie verdankt sich im Wesentlichen den Überlegungen in den vorgeschalteten kulturpolitischen Prozessen, welche Institutionen und Sparten unbedingt vertreten sein sollten, also einer genuin kulturpolitischen Fragestellung. Darüberhinaus dürfte die Frage nach dem Proporz zwischen gesetzten und zu wählenden Positionen eine Rolle gespielt haben. Die Größe an sich wird, wie die Aussagen aus den Interviews zeigen, nicht so sehr als ein Problem an sich, sondern mehr als eine Herausforderung an die Strukturierung der Sitzungen, die jeweilige Moderation, sowie an die Größe des Versammlungsraums¹³ angesehen. Zur Zusammensetzung hingegen gibt es unterschiedliche, teilweise konträre Haltungen.

¹³ In zwei Interviews mit Kulturbeiratsmitgliedern wurde die schlechte Qualität einiger für die Sitzungen gewählter Räumlichkeiten bemängelt; dies betraf allerdings insbesondere Sitzungen während der Corona-Pandemie. Die Wahl akustisch und lichttechnisch geeigneter Sitzungsräume scheint ein eigenes Problem zu sein, das einer Lösung bedarf.

Zunächst beträgt das Verhältnis zwischen gesetzten und nicht-gesetzten, d.h. gewählten Mitgliedern, im ersten Kulturbeirat 13 zu zwölf (12) bei insgesamt 25 Sitzen. Das bedeutet, dass weniger als die Hälfte der Sitze durch Wahl besetzt werden, und das in einem Gremium, das seine Legitimität auch der demokratischen Wahl verdankt. Dies ist ein häufig geäußelter Kritikpunkt.

Von den 13 gesetzten Vertretern und Vertreterinnen werden fünf (5) von ausgewählten – in den Augen der damaligen kulturpolitischen Entscheidungsträger wichtigsten – Wiesbadener Kulturinstitutionen in Anspruch genommen. Rückblickend wurden hier vereinzelt die Auswahl in Frage gestellt und zusätzliche Kandidaten genannt wie z.B. die Kirchen als in der Breite auch kulturell bedeutsame Akteure oder das Stadtmuseum, dessen prekäre räumliche Situation in den unterirdischen ehemaligen Markthallen am Marktplatz bereits ein Thema des Kulturbeirats gewesen ist. Zu werten ist dies als Hinweis darauf, dass die Debatte über diese Positionen bisher nicht als allgemein zufriedensstellend abgeschlossen gelten kann.

Die Rolle der **gesetzten institutionellen Vertreter und Vertreterinnen** wird sehr unterschiedlich gesehen. Konsens unter allen, also selbst bei den Mitgliedern aus gesetzten Institutionen, ist die implizite Regel, dass niemand nur in seinem eigenen, sondern stets im Interesse der Kultur im Allgemeinen zu agieren habe. Insbesondere aber institutionelle Vertreter scheinen in den Augen der gewählten Mitglieder mitunter Gefahr zu laufen, sich nicht ausreichend für die übergreifenden Themen des Kulturbeirats zu engagieren. Hier stehe in Frage, ob diese Setzung der Institutionen überhaupt sinnvoll sei. Erschwerend kommt hinzu, dass Vertreter großer Institutionen oft so stark eingebunden sind, dass sie nicht ausreichend Zeit für die Belange des Kulturbeirats finden.

Politisch gesetzte Beiräte befinden sich in einer Doppelrolle im Kulturbeirat. Zusätzlich zu ihrer Mitgliedschaft im Kulturbeirat vertreten sie ihre Fraktion im Kulturausschuss. Bezogen auf die Beratungsfunktion des Kulturbeirats beraten sie also gleichsam sich selbst als Teil des Kulturausschusses. Gleichzeitig sind sie als Mitglieder ihrer Fraktionen immer auch dieser bzw. der Umsetzung des jeweiligen kommunalpolitischen Programms verpflichtet. Das ist misslich. Die Interviews mit den politischen Vertretern zeigen, dass sich diese häufig auf eine beratende Rolle zurückziehen, um dem Dilemma zu entgehen. Von anderen Beiratsmitgliedern wird ihre Rolle ebenfalls widersprüchlich, teilweise sogar kritisch gesehen. Ihre politische Rolle hindere sie daran, sich als Beirat offen und konstruktiv an der Diskussion zu beteiligen, da sie Rücksicht auf ihre Fraktionen nehmen müssten.

Ein häufig geäußertes Argument lautet, dass bei insgesamt 25 zur Verfügung stehenden Sitzen die Politik mit derzeit acht (8) Sitzen überproportional vertreten ist. Diese Einschätzung findet sich unter politischen wie unter anderen gewählten Mitgliedern, aber auch bei Interviewpartnern aus der Verwaltung wieder.

In der Konsequenz beider Überlegungen steht die Frage im Raum, ob politische Vertreterinnen und Vertreter in Zukunft entweder gar keinen Platz im Kulturbeirat mehr einnehmen, oder ob sie sich in Zukunft auf die beratende Funktion beschränken, also kein Stimmrecht erhalten sollten (zumal die Perspektive der übergreifenden stadtpolitischen Prozesse bereits vom Dezernenten eingenommen wird). Ein Einwand gegen die Option „Sitz, aber kein Stimmrecht“ ist, dass damit ihre Rolle innerhalb des Kulturbeirats an Bedeutung verlieren und das Interesse am Besuch der Sitzungen verlorengehen könnte.

Das wichtigere Argument gegen diese oder die noch radikalere Option „Kein Sitz im Beirat für die Politik“ lautet jedoch, dass sich ein Antagonismus zwischen ‚der‘ Politik und ‚der‘ Kultur einstellen könnte mit der Folge un guter Friktionen in der Beratungsfolge zwischen Kulturbeirat und Kulturausschuss. Positiv formuliert liegt der Mehrwert ihrer Doppelrolle darin, dass die Vertreterinnen und Vertreter aus Politik mit ihrer Innensicht aus dem Beratungsprozess wichtige Mittlerfunktion zwischen Kulturbeirat und Kulturausschuss einnehmen können, die mittels des Stimmrechts situationsbezogen mit mehr oder weniger Gewicht ausgefüllt werden kann.

Bewertung und Empfehlung:

Die Zusammensetzung des Kulturbeirats insgesamt, wie die Besetzung durch die Institutionen, die politischen Vertreterinnen und Vertreter sowie die Sparten einteilung sind zu überprüfen. Auf der Hand liegt, dass die Rolle der politischen Vertreterinnen und Vertreter modifiziert werden sollte. Aus unserer Sicht sollte die Politik auf einen (1) Vertreter bzw. Vertreterin je Fraktion begrenzt, deren Stimmrecht aber beibehalten werden. In Konsequenz wäre die Entscheidung zu treffen, welche der in der Stadtverordnetenversammlung vertretenen Fraktionen Mitglieder entsenden können. Eine Möglichkeit wäre, die Sitze der politischen Vertreter auf maximal fünf (5) zu begrenzen und diese den größten Fraktionen vorzubehalten. Eine interessante Variante wäre möglicherweise, die Stadtverordneten in einem eigenen Wahlverfahren darüber abstimmen zu lassen, welche fünf (5) Personen die Politik im Beirat vertreten sollen. Dies würde aus unserer Sicht zu einer erheblichen Aufwertung des Gremiums beitragen.

Was die Besetzung durch Institutionen anbetrifft, empfehlen wir, es zunächst bei der bisherigen Besetzung zu belassen. Jedoch sollte für alle künftigen Wahlen zum Kulturbeirat ein beiratsinterner Verständigungsprozess vorgeschaltet werden mit dem Ziel einer entsprechenden Empfehlung an den Kulturausschuss, in dem die aktuellen Entwicklungen in der Kulturszene reflektiert werden. So könnte es beispielsweise sein, dass eine Institution in ihrer Bedeutung so gewachsen ist, dass sie zusätzlich aufgenommen werden sollte; oder eine andere Institution ihre Rolle innerhalb des Kulturbeirats überhaupt nicht wahrnimmt, sodass sie in der folgenden Periode nicht weiter integriert werden sollte. In diesem Sinne sollte die Mitgliedschaft der Institutionen durchaus mit bestimmten Erwartungen verknüpft und nicht als beliebiger Freifahrtschein betrachtet werden.

2.2.2. Demokratische Legitimation

In Bezug auf die **Zusammensetzung zwischen wählbaren und nicht-wählbaren Sitzen** zeigt sich aus unserer Sicht ein Legitimationsdefizit: Der Kulturbeirat hat 25 Sitze, von denen nur zwölf (12) durch eine direkte Wahl, zu der die Wiesbadener Bevölkerung aufgefordert ist, besetzt werden. Von den gesetzten Mitgliedern werden fünf (5) durch Institutionen, acht (8) durch die Fraktionen besetzt. Das bedeutet, dass weniger als die Hälfte der Sitze überhaupt durch Wahl besetzt werden. Auch wenn die politischen Vertreterinnen und Vertreter durch ihren Status als gewählte Abgeordnete legitimiert sind, stellt sich hier die Frage, ob dieser Anteil ausreicht, eine demokratische Legitimation des Kulturbeirats als

eigenständiges Gremium zu begründen¹⁴. Unserer Ansicht nach müssten in einem 25-köpfigen Beirat mindestens 13 Vertreterinnen und Vertreter durch die Wählerinnen und Wähler direkt in Bezug auf ihre Mitgliedschaft zu bestimmen sein. Auch dieser Punkt würde für eine Reduzierung der fraktionellen Mitglieder auf maximal fünf sprechen, sodass drei Sitze neu vergeben werden können.

In der Zusammensetzung der Sparten wurde eine Mischung vorgesehen. Neben den acht (8) gesetzten Sparten (Film, Fotografie und elektronische Medien; Bildende Kunst; Musik; Darstellende Kunst; Kulturelles Erbe, Stadtgeschichte und Brauchtum; Literatur; Hochschule und angewandte Künste; Soziokultur) gibt es vier (4) Plätze ohne Spartenbindung, die für Kandidierende vorgesehen sind, die sich keiner speziellen Sparte zugehörig fühlen oder spartenübergreifend tätig sind.

In Bezug auf die Spartenaufteilung stellt sich folgendes Problem: In der 2. Wahl zum Kulturbeirat 2020 hat sich gezeigt, dass eine Sparte gar keine Kandidierenden hatte (Hochschule), zwei Sparten zur Wahl jeweils nur eine Kandidatin bzw. Kandidaten listeten, während 32 Kandidierenden sich um die restlichen fünf (5) wählbaren Plätze bewarben. Demnach ist die Wahrscheinlichkeit gewählt zu werden, in hohem Maß abhängig davon, für welche Sparte kandidiert wird bzw. ob eine Bewerberin sich überhaupt einer Sparte zuordnet. Es besteht deshalb die Option, die Sparten in Zukunft aufzulösen und die Spartenbindung der Bewerberinnen und Bewerber ausschließlich über das persönliche Bewerbungsprofil zu betonen. Sinn ergäbe diese Veränderung dann, wenn hierdurch mehr Chancengleichheit für alle entstünde. Die negative Kehrseite wäre, dass einige Sparten möglicherweise im Kulturbeirat gar nicht mehr vertreten wären. Ein Effekt, der durch die Einteilung der Kandidierenden auf Sparten und die Fachexpertise, die dadurch eingebracht wird, ja gerade verhindert werden sollte. Er kann durch die Regel, jede, jeder habe für „die Kultur“ insgesamt zu handeln, möglicherweise nur teilweise aufgehoben werden.

Hinsichtlich der gewählten Vertreter stellen sich bei Durchsicht der Wahlergebnisse mehrere Fragen:

- Bei der ersten Kulturbeiratswahl 2018 stellten sich 91 Personen zur Wahl¹⁵, die sich gleichmäßig auf die Sparten verteilten. Für die zweite Wahl 2020 bewarben sich hingegen nur noch 34 Personen. Hierbei verstärkte sich der Trend, dass sich auf einige Sparten sehr viele, auf andere hingegen sehr wenige Kandidierende fanden. D.h. die Chancen, gewählt zu werden, differieren erheblich zwischen den Sparten. So fanden sich für die Sparten „Bildende Kunst“ und „Kulturelles Erbe, Stadtgeschichte und Brauchtum“ nur jeweils eine Bewerberin bzw. ein Bewerber, für die „Sparten Musik“ und „Darstellende Kunst“ hingegen nur jeweils drei. Möglicherweise spielte bei diesen Verschiebungen die Corona-Pandemie eine gewisse Rolle, festzuhalten bleibt jedoch, dass ein Wettbewerb um die Plätze, aus welchen Gründen auch immer, hier nur sehr eingeschränkt stattfindet.
- Des Weiteren besteht die Gefahr, dass spartenbezogen diejenigen gewählt werden, die kulturpolitisch sowieso immer schon aktiv waren, eher unbekannte Personen dagegen nicht zum Zuge kommen. Für sie könnte eine Alternative darin bestehen, sich stattdessen für einen

¹⁴ Von den wählbaren Sitzen sind im aktuellen Kulturbeirat nur 11 besetzt, was das Verhältnis noch stärker mindert.

¹⁵ Zu den Ergebnissen der Kulturbeiratswahlen 2018 und 2020 siehe die Veröffentlichungen des Dezernats für Finanzen, Schule und Kultur unter <https://www1.wiesbaden.de/microsites/kulturbeirat/kulturbeiratswahl/vergangene-wahlen.php> (zuletzt abgerufen am 27.08.2021).

spartenoffenen Platz zu bewerben. Die Frage, ob die Sparten insgesamt aufgelöst werden sollten, wurde ebenfalls gegensätzlich beantwortet. Zunächst ist mit der Setzung eine gewisse Schutzfunktion für die Freie Szene gewährleistet. Auf der anderen Seite lässt sich durch die Auflösung der Sparten mehr Gerechtigkeit für die Kandidierenden erreichen. Hinzu kommt, dass sich Sparten heute mehr und mehr auflösen, Künstlerinnen und Künstler sich oft kaum mehr spartenmäßig festlegen lassen, wie etwa zwischen Soziokultur und Darstellender Kunst oder zwischen der Bildenden Kunst und performativen Künsten oder Musik. Auf jeden Fall fehlt in der Spartenaufteilung ein dezidiert innovatives Moment. Einige der Interviewten regten an, zwei Sitze für sogenannte „Jokerfunktionen“ vorzuhalten, also für Kandidierende, die keinerlei kulturelle Anbindung haben – allerdings blieb unklar, wie dies realisiert werden kann. Dies halten wir für eine gute Idee. In unseren Empfehlungen machen wir dazu einen Vorschlag.

- Die Wahlbeteiligung war schon bei der ersten Wahl auf einem niedrigen Niveau (rund 2%) und sank bei der zweiten Wahl um die Hälfte auf rund 1% der Wahlberechtigten, und das trotz umfangreicher und kostspieliger Werbe- und Kommunikationsmaßnahmen¹⁶. Selbst wenn man die Corona-Pandemie in Anschlag bringt, ist das eine beunruhigende Zahl, die als ein Legitimationsdefizit angesehen werden kann. Die Gründe für eine niedrige Wahlbeteiligung können allerdings recht unterschiedlich ausfallen: von einer hohen Zustimmung zu der Kulturbeirats-Arbeit (im zweiten Wahlgang) über Unkenntnis und Desinteresse der Bevölkerung oder bürokratische Hürden, des umständlichen Wahlverfahrens (mittels Registrierung und Briefwahl) bis zu Geringschätzung. Die Auffassungen, wie damit umzugehen sei, gehen dabei ebenso auseinander: Während die einen die Bedeutung der Wahlbeteiligung gerne relativieren würden, weil das Interesse der Gesamtbevölkerung an kulturellen Themen naturgemäß gering sei, bemühen sich andere um eine Vereinfachung der Wahlverfahren und wünschen sich wieder andere größere Anstrengungen bei der Wahlwerbung. Letztlich sind all dies Schrauben, an denen man drehen kann, sodass sich für die Verbesserung der Wahlbeteiligung nicht die eine Lösung, sondern eher ein sinnvolles Zusammenspiel von mehreren Maßnahmen anbietet.

Wenn der Kulturbeirat jedoch den Anspruch hat, langfristig auch Themen von gesamtstädtischer Bedeutung zu behandeln, dann kann eine niedrige Wahlbeteiligung so oder so nicht befriedigen.

- Will man daran etwas ändern, so könnte eine höhere Präsenz von Wahlstationen im öffentlichen Raum (d.h. ohne das aufwändige Verfahren der Briefwahl oder mindestens in Ergänzung) oder die Umstellung auf ein Online-Wahlverfahren sinnvoll sein. Möglicherweise wäre zu überlegen, das Besetzungsverfahren gänzlich umzustellen. Eine Möglichkeit wäre, zu einer „Vollversammlung Wiesbadener Kulturinteressierter“ aufzurufen – mit vorgelagerter Kandidierenden-Vorstellung – und in diesem Rahmen die Wahl durchzuführen. Eine andere, den Kulturbeirat als Experten-Gremium durch die Stadtverordnetenversammlung ernennen zu lassen. In jedem Fall müssen Maßnahmen entwickelt werden, wie Barrieren gesenkt, die Ansprache der

¹⁶ Das Budget war gegenüber den Wahlen 2018 stark erhöht und betrug 80 T. EUR für Werbung und i.H.v. 30 T. EUR für weitere Kosten wie Druck, Kuvertierung und Auszählung der Wahlunterlagen.

Wiesbadener Bevölkerung breiter erreicht und für die Bedeutung der Kultur auch bei Zielgruppen zu sensibilisieren, die Kultur bislang nicht als ‚ihr‘ Interessengebiet gesehen haben, wie beispielsweise jungen Menschen.

Bewertung und Empfehlung:

In Bezug auf das Verhältnis der frei wählbaren gegenüber den gesetzten Mitgliedern empfehlen wir, den Anteil der wählbaren Sitze zu erhöhen bzw. die gesetzten Positionen zu reduzieren. Naheliegender Schritt ist (neben der Reduzierung der politischen Vertreter-Sitze), zwei zusätzliche Sitze ohne Spartenbindung vorzusehen. Die Spartenbindungen komplett aufzuheben, ist eine interessante Option, die diskutiert werden sollte. Die Gefahr, dass hierdurch Akteure der Freien Szene hintenüber fallen könnten, halten wir für vergleichsweise gering. Dieser Nachteil wird aufgewogen durch die Möglichkeiten innovativer Entwicklungen, die im Beirat ihren Widerhall finden können. Da es sich um eine Persönlichkeitswahl handelt, ist anzunehmen, dass in einem freien Wettbewerb auch diejenigen Kandidierenden gewählt werden, die gut vernetzt sind und gute, innovative Ideen im Angebot haben.

Eine erwägenswerte Option mit Bezug zur Relevanz und Sichtbarkeit des Kulturbeirats wurde in Workshop #3 von zwei Beirats-Mitgliedern erarbeitet: Demnach könnte ein zusätzlicher Sitz für eine Person vorgesehen werden, die eine bürgerschaftlichen Organisation, wie etwa Freundeskreise, repräsentiert. Dieser Sitz würde die „Nachfrageseite“ der Kultur repräsentieren und als solche für eine größere Bekanntheit und Reichweite im bürgerlichen Spektrum sorgen.

Was das Wahlverfahren anbetrifft, so empfehlen wir, es bei dem Wahlangebot für alle Wiesbadener Wahlberechtigten zu belassen. Jedoch sollten mögliche Barrieren für das Wahlverfahren abgebaut werden – etwa durch angepasste, mehrsprachige Formulare und eine Ansprache in einfacher Sprache und durch große Präsenz im Stadtraum im Vorfeld der Wahlen. Die Praxis der Briefwahl halten wir zwar für demokratisch sinnvoll, gemessen am Wahlerfolg jedoch für sehr aufwändig und kostenintensiv. Zu erwägen wäre die Möglichkeit der Registrierung und Wahl durch Online-Verfahren.

Durch gezielte Maßnahmen und den Ausbau von Netzwerken und Nutzen von Synergien (etwa durch Zusammenarbeit mit Freundeskreisen, Jugendräten und anderen Multiplikatoren) das Interesse für den Kulturbeirat gesellschaftlich breiter zu streuen.

Die Analyse der Wahl hat gezeigt, dass junge Menschen und Menschen aus städtischen Gebieten mit weniger Einkommen sich überproportional weniger an der Wahl beteiligt haben, gemessen an ihrem Bevölkerungsanteil¹⁷. Hier haben Kulturbeirat und Geschäftsstelle erheblichen Bedarf an Nacharbeit. Das häufig geäußerte Argument, dass es ausreiche, wenn nur die Kulturinteressierten sich an der Wahl beteiligten, ist in Zeiten zunehmender Defizite vor allem im Bereich Bildung und Teilhabegerechtigkeit und angesichts wichtiger neuer Themen für die Kulturarbeit nicht haltbar. Diversität und Gesellschaftliche Teilhabe sind auch für den Kulturbeirat wichtige Zukunftsthemen. Wir schlagen die Herabsetzung

¹⁷ Vgl. die Auswertung der Kulturbeiratswahl 2018 durch das Amt für Statistik und Stadtforschung Wiesbaden: <https://www1.wiesbaden.de/microsites/kulturbeirat/kulturbeiratswahl/wahl-2018.php>

des Wahlalters auf 16 Jahre vor. Des Weiteren raten wir dazu, jüngere Menschen für die Identifizierung künftiger Themen der Wiesbadener Kulturpolitik zu konsultieren, etwa durch gezielte Beteiligung von Jugendlichen und Kindern etwa aus dem Wiesbadener Jugendparlament, um über spezifische Belange zu sprechen wie z.B. fehlende nutzbare städtische Räume, oder neue kulturelle Trends. Ein ähnliches Thema stellt sich in Bezug auf die Themen Diversität und Barrierefreiheit.

2.2.3. Wahlperiode

In Bezug auf die Amtszeit besteht kaum ein Dissens darüber, dass die zwei (2) Jahre Amtszeit für den Kulturbeirat zu kurz sind. Die am meisten genannten Gründe dafür lauten:

- Im komplexen Feld der Kulturpolitik sind die Kommunikations- und Verständigungsprozesse besonders diffizil und benötigen eine Einübung in die Praxis, die Zeit beansprucht.
- Der Wissensstand und die kulturpolitischen Kompetenzen der einzelnen Mitglieder sind sehr unterschiedlich verteilt. Hier ist ein Onboarding- und Professionalisierungsprozess nötig (siehe auch Kap. II.5. Kollaborative Arbeitsweise), der sich nur mit einer größeren Dauer und Verbleib im Kulturbeirat erreichen lässt.
Hinzu kommt, dass sich bestimmte Rollenverteilungen und fachliche Spezialisierungen erst durch längere Erfahrung und Praxis einstellen, die ebenfalls Zeit brauchen.
- Kulturpolitik handelt vom Bohren dicker Bretter, insbesondere dann, wenn sich das Gremium „große Themen“ von weitreichender Bedeutung für das Kulturleben von Wiesbaden vorgenommen hat. Vor diesem Hintergrund ist eine Verlängerung sinnvoll.
- Durch Streckung der Wahlperiode können die Ressourcen der Geschäftsstelle entlastet werden, die durch Wahl und Vorbereitung stets stark gebunden werden.

Gegen eine Verlängerung der Amtszeit sprechen aus unserer Sicht folgende Gründe:

- Einem Kulturbeirat, der sich über längere Zeit etabliert und eine Praxis einübt, geht womöglich sein innovatives Potenzial verloren. Auch lebt ein Gremium, das zum großen Teil durch das zivilgesellschaftliche Engagement getragen wird, von einer Agilität, die verhindert, dass Mitglieder Anspruchshaltungen und verfestigte Positionen entwickeln.
- Hat sich ein Kulturbeirat etabliert, der wenig oder kaum arbeitsfähig ist, so ist der Zeitraum, in dem das sensible Thema der Kultur nicht weiterkommt, recht lang.

Bewertung und Empfehlung:

In Abwägung der Gründe erscheint es sinnvoll, einen Mittelweg zu finden und die Amtszeit des Kulturbeirats von heute zwei (2) auf drei (3) Jahre zu verlängern. Zwar sprechen auch gute Gründe für eine Verlängerung auf fünf (5) Jahren und dafür, die Wahl des Kulturbeirats zeitlich an die Wahl zur Stadtverordnetenversammlung zu knüpfen. Diese Option wurde diskutiert und teilweise favorisiert. Doch raten wir nicht dazu: Angesichts dessen, dass die Mitgliedschaft im Kulturbeirat ein Ehrenamt ist, erscheint die Verpflichtung, die damit einzugehen wäre, zu lang. Auch lebt Kultur von Innovation und Wechsel.

Die Problematik der zeitlichen Lücke zwischen Wahl zum Kulturbeirat und Ernennung der politischen Vertreter bzw. Vertreterinnen durch die Fraktionen der Stadtverordnetenversammlung halten wir hingegen für gering und durch gute Kommunikation und schnellere Ernennungs-Prozesse lösbar.

2.2.4. Vertretungsregelung

Vor dem Hintergrund der großen Arbeitsbelastung wird die Möglichkeit diskutiert, sich im Kulturbeirat vertreten zu lassen. Hintergrund ist die teilweise enorme zeitliche Belastung der oder einiger Mitglieder durch diejenigen Ämter und Positionen, die sie in ihren beruflichen Kontexten, also außerhalb des Kulturbeirats, innehaben. Insbesondere ein oder eine Vertreterin einer großen Institution hat den Wunsch geäußert, bei Verhinderung die Geschäftsführung entsenden zu können. Diese Möglichkeit ist derzeit in der Kulturbeiratsordnung explizit ausgeschlossen. In den Diskussionen, vor allem während der Workshops, kam immer wieder der Hinweis, dass das Kulturbeirats-Gremium seine Qualität durch die Persönlichkeit und das Engagement seiner Mitglieder erhält, nicht durch das Gewicht der in ihm vertretenen Institutionen. Allerdings sind die Institutionen als gesetzte gerade deshalb im Kulturbeirat vertreten, weil sie von Bedeutung für das Wiesbadener Kulturleben sind. Dies spricht für die Öffnung der Vertretungsregel für die Institutionen. Allerdings entstünde hierdurch ein erhebliches Gerechtigkeitsdefizit. Denn die Wahl ist eine Persönlichkeitswahl, d.h. man ist nicht primär als Vertreter einer Sparte oder Gruppe gewählt, sondern als Person mit einem bestimmten Profil, das sich aus der individuellen Tätigkeit und dem Engagement in der Stadt begründet.

Bewertung und Empfehlung:

Der Kulturbeirat bestimmt den Charakter seines Wahlverfahrens als „reine Persönlichkeitswahl“. Dies ist ein gewichtiges Argument dafür, auch die Mitglieder der Institutionen als solche „Persönlichkeiten“ anzusehen. Zumal die Zusammenarbeit im Gremium von Vertrauen, eingeübten Verfahren und Kommunikationsregel lebt. Vor diesem Hintergrund sollten entweder alle oder niemand die Möglichkeit haben, sich vertreten zu lassen. Wir empfehlen, es bei der derzeitigen Regelung zu belassen, um den Charakter des Gremiums als Ort der inhaltlichen Auseinandersetzung auf der Basis persönlicher Expertise, Erfahrung und Persönlichkeit zu bewahren.

2.3. Maßnahmen und Empfehlungen zusammengefasst

Ausgehend von diesen Beobachtungen machen wir drei Handlungsoptionen aus, für die folgende Maßnahmen diskutiert werden sollten:

Handlungsoptionen	Empfohlene Maßnahmen
Besetzung und Besetzungsschlüssel verändern	<ul style="list-style-type: none"> - Verhältnis wählbare / gesetzte Sitze umkehren durch: - Reduktion der politische Vertreter-Sitze auf insgesamt fünf (5) dabei eine (1) Person pro Fraktion, Stimmrecht beibehalten - Aufstockung der wählbaren Sitze um zwei (2) zusätzliche, davon ein innovativer „Joker-Sitz“ - Setzung der Institutionen beibehalten, aber Offenheit für die Aufnahme weiterer Institutionen - Keine Vertretungsregel
Wahl und Wahlperiode	<ul style="list-style-type: none"> - Allgemeine Wahlen beibehalten - Wahlperiode auf 3 Jahre verlängern - Ernennung der politischen Vertreter u. Vertreterinnen nach Wahl zur Stadtverordnetenversammlung beschleunigen
Wahlmodus und Barrierefreiheit	<ul style="list-style-type: none"> - Absenkung des Wahlalters auf 16 Jahre - Überprüfen des Wahlmodus' auf mögliche Barrieren und Sicherstellung der Zugänglichkeit für alle Wahlberechtigten, ggf. Online-Wahlen - Einbindung von Jugend-Vertretungen, Fördervereinen und weiteren Netzwerken als Multiplikatoren

3. Hub #2 – Sichtbarkeit und mediale Wahrnehmung

3.1. Darstellung und Einführung

Das primäre Ziel der Öffentlichkeitsarbeit des Kulturbeirats besteht in seinem Selbstverständnis insgesamt darin, transparent über die eigene Arbeit zu berichten, also über die aktuellen Inhalte, Themen, Positionen, Argumente und Beschlüsse. Im Selbstverständnis einzelner Kulturbeiratsmitglieder besteht ein weiteres Ziel darin, gegebenenfalls mithilfe der Öffentlichkeit auch Druck auf die Politik ausüben zu können.

Das Thema Sichtbarkeit wird im Kulturbeirat innerhalb einer eigenen Arbeitsgemeinschaft (AG) behandelt, die sich für mehr Sichtbarkeit von kulturellen Veranstaltungen in der Stadt Wiesbaden einsetzt. Die Tätigkeiten hier umfassen sowohl die Bereitstellung und Ertüchtigung von Orten für nicht kommerzielle Kulturwerbung, als auch Unterstützung beim Druck von Plakaten, wenn es erforderlich ist. Diese Aufgaben hat sich der Kulturbeirat selbst gesetzt und als Beschlussvorlage erfolgreich in den Kulturausschuss eingebracht.

Insofern der Kulturbeirat als ein „demokratisch legitimierter Mittler“ zwischen Kulturschaffenden auf der einen Seite und Politik und Verwaltung auf der anderen Seite agiert, stellt sich die Frage nach der externen Kommunikation allerdings auch noch in einem Sinne, der bislang weniger reflektiert worden ist: und zwar im Sinne eines transparenten, effizienten und wirksamen Informationsaustausches zwischen den verschiedenen Stakeholdern sowie der interessierten Öffentlichkeit. Dementsprechend geht es im folgenden nicht allein um die Frage, wie der Kulturbeirat medial wahrgenommen wird und wie er gegebenenfalls seine öffentliche Sichtbarkeit vergrößern kann, sondern auch darum, wie er den expliziten und impliziten Anforderungen und Erwartungen an einen solchen wechselseitigen Informationsaustausch gerecht zu werden vermag und wie er die mit einer professionellen externen Kommunikation einhergehenden Potentiale künftig noch besser nutzen könnte.

3.1.1. Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit nach Medien¹⁸:

Wirft man einen Blick auf die externe Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit des Kulturbeirats im Zeitraum 2018 bis 2020, lässt sich das Folgende zusammenfassen:

- **Medienecho:** Die lokalen Medien haben den Kulturbeirat im Zeitraum Januar 2018 bis September 2020 als eigenständiges Organ wahrgenommen. Im Abschlussbericht des Kulturbeirats zu seiner 1. Wahlzeit weisen der Vorsitz und die Geschäftsstelle des Kulturbeirats auf das breite lokale Medienecho hin.

¹⁸ Eine Übersicht zu den Auflagen und zur Reichweite der einzelnen Medien ist hier zu finden: <https://www.vrm-mediasales.de/ecomaXL/files/mediadaten-vrm-mediasales-rhein-main-2021.pdf> (zuletzt abgerufen am 27.08.2021)

- **Pressemitteilungen:** Im Zeitraum Januar 2018 bis September 2020 wurden über 40 Pressemitteilungen und Stellungnahmen zu Vorgängen der parlamentarischen Kulturpolitik veröffentlicht. Sie werden im Namen der Vorsitzenden oder der Geschäftsstelle verfasst.
- **Netzwerke:** Die Geschäftsstelle hat sich mit dem Pressereferat der Landeshauptstadt Wiesbaden (inkl. Social Media Referat), anderen Dezernaten, inhaltlich arbeitenden Organen (z.B. Stabsstelle WIEB) und weiteren Ämtern getroffen, um Netzwerke aufzubauen und bestehende Zusammenarbeiten zu vertiefen. Der Beirat sollte damit bekannter gemacht werden. Pressevertreter und -vertreterinnen, Akteurinnen und Akteure aus der Kultur usw. waren nicht dabei; ob der bzw. die Vorsitzende anwesend waren bzw. persönliche Kontakte eingeflossen sind, ist aus dem Abschlussbericht nicht ableitbar.
- **Mail-Verteiler:** Bislang versendet die Geschäftsstelle über einen internen Mail-Verteiler einen Newsletter, der die Mitglieder des Kulturbeirats informiert und ihnen eine Presseschau bietet (42 Ausgaben bis 2020). Über einen externen Mail-Verteiler (mit ca. 120 Adressen) werden Sitzungs- und Veranstaltungseinladungen bekannt gemacht.
- **Website:** Bis März 2019 betrieb der Kulturbeirat keine eigenständige Website, sondern war nur über <https://www.wiesbaden.de/kultur/kulturfoerderung/kulturbeirat/index.php> im Internet repräsentiert. Seit April 2019 betreibt der Kulturbeirat die Adresse www.kulturbeirat-wiesbaden.de.
Sie führt auf die Domain <https://www1.wiesbaden.de/microsites/kulturbeirat/index.php>; die Kontaktaufnahme über ein Kontaktformular erfolgt direkt mit der Geschäftsstelle.
- **Verlinkung:** Die Stichproben zur Verlinkung zwischen dem Kulturbeirat und z. B. gesetzten Institutionen fielen eher dürftig aus. Das Kulturzentrum Schlachthof Wiesbaden e.V. nimmt in immerhin drei Editorials Bezug auf den Kulturbeirat: <https://www.schlachthof-wiesbaden.de/suche.html?keywords=Kulturbeirat>. Einzelpersonen erwähnen ihre Mitgliedschaft im Kulturbeirat teilweise in ihren Online-Lebensläufen.
- **Social Media:** Bei Bedarf nutzt der Kulturbeirat die Social Media Kanäle der Stadt Wiesbaden.
- **facebook:** Eine offizielle facebook-Seite des Kulturbeirats gibt es nicht. Seit Januar 2018 existiert die facebook-Seite <https://www.facebook.com/KulturbeiratWiesbaden>, auf der die Adresse der Geschäftsstelle als Kontakt angegeben ist. Diese Seite wird jedoch nicht vom Kulturbeirat selbst betrieben, sondern von einer Privatperson, die 2018 kandidiert hat. Darüber hinaus gibt es seit dem 15. Januar 2018 eine öffentliche facebook-Gruppe zum Kulturbeirat Wiesbaden mit 166 Mitgliedern: <https://www.facebook.com/groups/1514608008635745>.
- **Twitter/Instagram** und andere soziale Medien werden vom Kulturbeirat nicht genutzt. Der Hashtag #Kulturbeirat führt zu zwei Aufrufen einzelner Kandidierender, sich an der Wahl 2018 zu beteiligen sowie zu einem Tweet in Chemnitz.

3.1.2. Medienanalyse: Reichweite und Resonanz¹⁹

Der Kulturbeirat wird seit seiner Gründung in der lokalen und regionalen Tagespresse erwähnt, zitiert und diskutiert. Im Zeitraum Januar 2018 bis September 2020 zählten zu den lokalen Printmedien der Wiesbadener Kurier, das textgleiche Wiesbadener Tagblatt, der Sensor sowie die digitalen Plattform wiesbaden-lebt.de und wiesbadenaktuell.de. Regional wurden die Tätigkeiten des Kulturbeirats der Landeshauptstadt von der Frankfurter Rundschau und der Frankfurter Allgemeinen Zeitung aufgenommen, kommentiert und verbreitet. Im selben Zeitraum hat die Geschäftsstelle des Kulturbeirats ca. 40 Pressemitteilungen veröffentlicht.

Das kulturpolitische Hauptthema der Jahre 2018 bis 2020 des Kulturbeirats ist das Wiesbadener Wallhalla-Theater, das von Beginn an im Zentrum seiner Arbeit stand und lokal wie regional äußerst aktive Diskussionen angeregt hat. Es ist auch das in der Presse am prominentesten vertretene Anliegen des Kulturbeirats – der Wiesbadener Kurier und der Sensor berichteten am häufigsten dazu, aber auch die Frankfurter Rundschau und die FAZ.

Am zweithäufigsten stand der Kulturbeirat selbst als Organisation im Fokus der Presse. Vor allem die Kulturbeiratswahl 2018, die einzelnen Kandidierenden, das Ergebnis sowie die Konstituierung und Profilierung des Kulturbeirats wurden vom Wiesbadener Kurier und im Sensor lokaljournalistisch begleitet und von FAZ und FR auch regional; die FAZ verwies auch auf die Wahl 2020. Auch die Forderung des Kulturbeirats nach einer Erhöhung des Haushaltstitels für Kultur auf 5 Mio. Euro sowie der Kulturentwicklungsplan fanden Erwähnung in der lokalen Presse.

Weitere Themen des Kulturbeirats, die in der Stadt durchaus kontrovers diskutiert wurden, umfassten: das RheinMain CongressCenter (RMCC) und Kunst am Bau, der Kulturpark Wiesbaden, die Videoüberwachung, der Kultursommer, ein (neues) Kulturfestival, das Theater Pariser Hof, die Pfitznerstraße, das Frauenmuseum und die Corona-Pandemie. In der lokalen Monatspresse wurde der Kulturbeirat im Consensus zum Ende der ersten Wahlperiode einmal eingehend beleuchtet. Radio Rheinwelle hat in 2019 zwei Beiträge, BigCityTV einen Beitrag über den Kulturbeirat gebracht.

3.2. Beobachtungen und identifizierte Herausforderungen

Aus den Dokumenten, Interviews und Workshop-Ergebnissen lassen sich die unten im Einzelnen ausgeführten Herausforderungen identifizieren, die sich in die Handlungsfelder Repräsentanz, Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit unterteilen lassen.

3.2.1. Repräsentanz: Struktur und Konflikte

Die Repräsentanz kann als spartenübergreifender Benefit des gesamten Kulturbeirats betrachtet werden, als ein kollektiver Beifang, von dem die einzelnen Persönlichkeiten, professionellen Biografien,

¹⁹ Referenzen: Bericht der Geschäftsstelle Wahlzeit 1, eigene Recherche des iCG und Interviews und Workshop-Ergebnisse im Rahmen der Evaluation durch das iCG.

leitenden Vertreterinnen und Vertreter der Institutionen profitieren. Der Kulturbeirat hat in der Wählerrepräsentanz – bliebe man im Bild der Ökonomie – ein hohes Gut, dessen Ausgestaltung der Aufgaben und Möglichkeiten in den Befugnissen nach innen und außen noch lückenhaft und teilweise widersprüchlich ist.

Die Repräsentanz des Kulturbeirats im öffentlichen Raum (in Bezug auf Wahlen, Veranstaltungen, Kulturthemen) ergibt kein eindeutiges Bild. Unklar sind zudem noch die damit verbundenen Ziele. Mit einer verstärkten Präsenz im Außenraum (z. B. vor Wahlen) geht in den Interviews die Erwartung einher, die Wahlbeteiligung und die Kandidierenden-Dichte zukünftig zu erhöhen.

Das vermehrte individuelle öffentliche Auftreten einzelner Kulturbeiratsmitglieder kann im Positiven dem gesamten Kulturbeirat zu mehr Sichtbarkeit verhelfen. Demgegenüber steht aber die Sorge eines negativen Repräsentationsimpacts, wenn Vertreterinnen oder Vertretern die notwendige „Parkettfähigkeit“ aberkannt wird, d.h. die Befürchtung, der Kulturbeirat könnte in diesem Fall nicht adäquat vertreten werden oder nur für persönliche Eigeninteressen genutzt werden.

Bewertung und Empfehlung:

Insofern die Geschäftsstelle nominell im Kulturdezernat verankert ist, können Zielkonflikte entstehen (siehe auch Kap. II.4. Geschäftsstelle): So könnte zum Beispiel das Interesse des Kulturbeirats an der Formulierung einer kritischen Position gegenüber Kulturpolitik oder Verwaltung mit dem Interesse des Kulturdezernats an einer wohlwollenden Berichterstattung in Konflikt geraten. Zum gegenwärtigen Zeitpunkt sind solche Fälle nicht bekannt, strukturell sind sie aufgrund der gegebenen Konstellation aber nicht auszuschließen. Dementsprechend wäre zu überlegen, welche Strukturen einen reibungslosen Betrieb unabhängig von der Person der jeweiligen Amtsinhaberin oder Amtsinhabers gewährleisten, zum Beispiel durch entsprechend Entscheidungskompetenzen bei der Geschäftsstelle.

Die qualitativen Interviews haben zudem ergeben, dass ein großer Wunsch weg vom Klein-Klein und hin zu größeren kulturpolitischen thematischen Bögen und zukunftsfähigen Schwerpunkten besteht. Zu den möglichen Maßnahmen gibt es unterschiedliche und teilweise stark divergierende Aussagen in den Interviews und den Workshops, sodass diese in einer größeren Debatte in ihrer Kontroversität besprochen werden sollten.

Da der Kulturbeirat ein Ort ist, an dem sich die wichtigen aktuellen und zukünftigen Gesellschaftsthemen der Stadt kristallisieren, ist eine Verbesserung bzw. Ausweitung der Bürgerbeteiligung (Fragestunde, Rederecht, u.a.) in Betracht zu ziehen. Unter den Mitgliedern des Kulturbeirats wird diese kontrovers diskutiert. Die vorgebrachten Argumente ließen sich mit der Selbstverständnisdebatte des Kulturbeirats als Fachgremium, Experten- und Expertinnenpool oder engagierter Zivilgesellschaft mit kulturellem Hintergrund verflechten. Nachdem das Selbstverständnis geklärt bzw. ein Leitbild entworfen worden ist, sollte auch die Frage nach dem Maß der Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger leichter zu verhandeln sein.

Um auch den Dialog der Kulturbeiratsmitglieder mit den Kulturschaffenden in Wiesbaden besser zu pflegen und abseits von bilateralen Absprachen auf transparente Weise zu führen, wären noch mehr

regelmäßige öffentliche Veranstaltungen sinnvoll, bei denen aktuelle Fragen gemeinsam diskutiert werden. Dies erscheint auch deshalb geboten, um denjenigen die Möglichkeit zur Äußerung zu geben, die den gewählten Kulturbeiratsmitgliedern persönlich nicht bekannt sind oder von ihnen nicht geschätzt werden. Dies gilt insbesondere auch im Hinblick auf Anforderungen an Diversität und Inklusion. Diese Veranstaltungen sollten den Fokus sowohl auf die Stadt lenken als auch über den Tellerrand auf das Große und Ganze hinausblicken und Anknüpfungspunkte zu anderen Initiativen, Partnerinnen, Partnern und Institutionen aufzeigen.

Um hierfür geeignete Veranstaltungsformate zu ermitteln, z. B. eine Themenreihe zu relevanten Zukunftsthemen (vgl. Kap. II.6.3.), wird eine Zukunftswerkstatt vorgeschlagen. In Workshop-Formaten könnten hier Themen generiert und entwickelt werden. Dabei ist abzuwägen, ob die Gründung einer weiteren Arbeitsgruppe mit den vorhandenen Kapazitäten und Ressourcen zu vereinen ist oder den Aufwand übermäßig vergrößert. In diesem Falle wäre eine einzelne Werkstatt zu einem Themenschwerpunkt des Kulturbeirats zu bevorzugen.

3.2.2 Kommunikation: Sichtbarkeit und Ziele

Was und wie will der Kulturbeirat kommunizieren? Nach innen und nach außen, thematisch, strukturell, kollektiv spartenspezifisch oder ressort-übergreifend? Welche Stimmen vertritt der Kulturbeirat? Festzustellen ist, dass hier noch große Unklarheiten herrschen und sich zum Thema Kommunikation – und vor allem zum Punkt Sichtbarkeit – ein konträres Meinungsbild innerhalb des Kulturbeirats abzeichnet, dass hier mit einigen Gegenüberstellungen – basierend auf mündlichen Aussagen von Kulturbeiratsmitgliedern im Rahmen einer Diskussion im Hub #2 am 13.8.2021 – umrissen werden soll:

Zitate	Einordnung, Interpretation
„Klappern gehört zum Handwerk“ vs. „Tue Gutes und rede darüber“	Der Kulturbeirat sollte seiner Existenz, seinem Tun und seinen Themen aktiv eine stärkere Sichtbarkeit verschaffen, um wirkungsmächtiger zu sein. vs. Die Sichtbarkeit entsteht indirekt durch Taten und ihre Wirkung, z.B. Erhöhung von Etats, Sichtbarmachung von Kultur, Ertüchtigung von Orten usw.
„Sichtbarkeit“ vs. „Ausschluss der Öffentlichkeit“	Das Ausbleiben aktiver Bemühungen um eine stärkere Sichtbarkeit bzw. die mögliche Entscheidung, das Thema Sichtbarkeit auszuklammern, hat nicht automatisch den Ausschluss der Öffentlichkeit zur Folge. Diese polarisierende Gegenüberstellung muss also nicht einseitig entschieden werden, sondern kann Motor einer internen Debatte sein, damit der

	Kulturbeirat sich über seine Ziele, Ressourcen und Bedarfe klar werden kann.
„Beirat braucht Eigenwerbung“ vs. „weniger Eigenwerbung; Ressourcen sind limitiert“	Um den Konflikt bezüglich Ressourcen bzw. Zuständigkeiten zu lösen, muss die zentrale Frage lauten: Auf welche Art von (Eigen)Werbung /Sichtbarkeit/Öffentlichkeit einigt sich der Kulturbeirat? Daran schließt die Frage an, welche Ressourcen dafür eingesetzt werden müssen. Soziale Medien zu aktivieren und aktiv zu bespielen beispielsweise, ist über Ressourcen hinaus auch eine Frage von entsprechendem Content. Beides muss kohärent integriert werden und im richtigen Verhältnis von Input und Output stehen.
„Prioritäten sind gesetzt“ vs. „Prioritäten neu besprechen/ verhandeln“	Aus den Interviews ergibt sich der Eindruck, dass die aktuellen Prioritäten des Kulturbeirats dem Pragmatismus der ersten Wahlperiode geschuldet sind, um zunächst in den Arbeitsmodus zu kommen und aus aktuellen Gegebenheiten heraus entscheiden, abwägen und priorisieren zu können. Diese erste Periode in diesem Sinne als Experimentierfeld zu betrachten, öffnet einen Raum, um das Thema Sichtbarkeit und Kommunikation zu bearbeiten, neu zu verhandeln und sich nun bewusst über Prioritäten bezüglich der Bedarfe zu verständigen.
„Zielgruppen-Ermittlung ist irrelevant“ vs. „Wir müssen die Leute mitnehmen“	Auch hier ist diese polarisierende Zuspitzung von Standpunkten innerhalb des Kulturbeirats als Chance und Aufforderung zu verstehen. Je nach Definition der Zielgruppen und Gewichtung wird dies Auswirkungen auf die Wahlbeteiligung und die Legitimation des Kulturbeirats haben. Statt sein Selbstverständnis in Bezug auf diese Themen defizitär zu definieren, kann er pro-aktiv den Kreis an Allianzen, Verbündeten und Kooperationen erweitern und Multiplikator*innen gewinnen.

Unter dem Stichwort Sichtbarkeit wurde häufig auch die Bedeutung der internen Kommunikation genannt, d.h. die Art der Kommunikation miteinander und der Austausch von Wissen untereinander. Sich zu kennen oder Möglichkeiten zum Kennenlernen zu haben, erhöht die gegenseitige Akzeptanz und Wertschätzung innerhalb des Kulturbeirats. Der Bereich dieser informellen Ebene wurde wiederholt als verbindend herausgestellt und als wichtig erachtet.

Bewertung und Empfehlung:

Zusammenfassend ergibt sich, dass dem Kulturbeirat die Ziele und Zwecke seiner externen Kommunikation noch unklar sind. Es wird daher empfohlen, die Ziele der Kommunikation des Kulturbeirates zu klären. Dies würde sowohl der externen als auch der internen Kommunikation helfen sowie eine Identifikation der Kulturbeiratsmitglieder mit den gemeinsamen Interessen mit sich bringen.

Hierfür wäre es wichtig, sich mit dem Thema Kommunikation strategisch auseinanderzusetzen. Der Kulturbeirat sollte eine Kommunikationsstrategie entwickeln, in der zentrale Ziele, Zielgruppen, Kanäle und Formate festgelegt werden. Da der Meinungsstand zu neuen Medien im Kulturbeirat höher zu sein scheint als der Wissensstand über sie, erscheint ein grundlegender Verständigungsprozess inkl. externer fachlicher Inputs ratsam, um die richtigen Kommunikationsformate und die dafür benötigten Ressourcen gemeinsam zu ermitteln und in einer ausreichend langen Testphase nach vorab festgelegten Erfolgsparametern zu erproben.

3.2.3. Öffentlichkeitsarbeit: Ressourcen, Medien, Formate

Die Öffentlichkeitsarbeit des Kulturbeirates wird bislang von der Geschäftsstelle geleistet, obwohl dies formal nicht zu ihrem Aufgabenprofil gehört. Sie wird sozusagen nebenbei mit praktiziert. Es gibt keine eigens für die Presse und Öffentlichkeitsarbeit verantwortliche Personalstelle und keine Leistungsbeschreibung zu dieser Position. Dementsprechend steht die Geschäftsstelle vor der Herausforderung, das für eine professionelle Kommunikation erforderliche fachliche Wissen und die notwendige Arbeitszeit selber zu organisieren. Das ist durchaus leistbar, muss im Alltag aber entsprechend mit berücksichtigt und durch entsprechende Instrumente wie Strategie, Planung, Meetings, externe Beratungen oder Fortbildungen unterstützt werden.

Trotz dieser strukturellen Defizite hat der Kulturbeirat seine Themen von Beginn an gut in den Medien platziert, und sein Mandat als Beratung des Kulturausschusses wird öffentlich wahrgenommen. Seine Pressemeldungen werden von den lokalen Medien aufgegriffen. Mit eigenen Veranstaltungen und Diskussionen sowie durch die öffentliche Präsentation der Beiratsmitglieder – beispielsweise durch die Vorstellung der Kandidaten und Kandidatinnen 2018 und 2020 oder durch Verlautbarungen und Zitate der Vorsitzenden und anderer Beiratsmitglieder – hat er sich ein öffentliches Profil erarbeitet. Insgesamt nimmt die allgemeine Öffentlichkeit den Kulturbeirat aber für alle Beteiligten noch nicht zufriedenstellend wahr. Der geringe Bekanntheitsgrad kann wiederum negative Auswirkungen wie zum Beispiel auf eine geringe Wertschätzung in der Bevölkerung oder niedrige Wahlbeteiligung haben, sodass hier ein größerer Handlungsbedarf besteht. Insofern die Ursachen für diese Schwäche wie oben skizziert strukturell bedingt sind, bieten sich hierfür aber auch praktikable Lösungsansätze an.

Bewertung und Empfehlung

Die Presse- und Medienresonanz könnte noch deutlich gesteigert werden, um die Wahrnehmung des Kulturbeirats in Politik, Stadtgesellschaft und Kulturszene zu erhöhen. Denn einerseits wird der Kulturbeirat in der überregionalen sowie internationalen Presse noch gar nicht wahrgenommen, andererseits

wäre auch eine Erwähnung in anderen Ressorts als Kultur und Lokales vorstellbar, beispielsweise im Zusammenhang mit der Stadtentwicklung. Hierzu könnten Themen und Personen des Kulturbeirats durch eigene Veranstaltungen in der Öffentlichkeit noch präsenter platziert werden.

Aufgrund der beschränkten Ressourcen für die Öffentlichkeitsarbeit müssen auch die Möglichkeiten und Ziele realistisch eingeschätzt werden, sodass noch stärker als bisher geklärt werden sollte, wofür die Öffentlichkeitsarbeit eingesetzt werden soll und welche Kommunikationsmaßnahmen dafür am besten geeignet sind. Auch sollten die Aufgabenbeschreibungen und Arbeitsabläufe für die Öffentlichkeitsarbeit innerhalb der Struktur des Kulturbeirats klarer formuliert werden.

Als ein öffentlich gewähltes Gremium, das die Interessen der Kulturschaffenden in Wiesbaden gegenüber Politik und Verwaltung vertritt, sollte die Arbeit des Kulturbeirats transparent in der Öffentlichkeit kommuniziert werden. Nicht zuletzt sollte die Öffentlichkeitsarbeit des Kulturbeirats auch daraufhin angelegt sein, die öffentliche Bekanntheit des Gremiums insgesamt und damit mittelfristig auch die Wahlbeteiligung zu erhöhen (siehe Kap. II.2.2.2. Demokratische Legitimation).

Zur Verbesserung der externen Kommunikation werden folgende Maßnahmen empfohlen:

- Entwicklung einer grundlegenden Kommunikationsstrategie, in der allgemeine Ziele, Zielgruppen, Kanäle und Formate definiert werden.
- Entwicklung einer konkreten Kommunikationsplanung, in der spezifische Maßnahmen, Termine und Inhalte festgelegt werden.
- Den E-Mail-Verteiler (Newsletter) für externe Interessierte der Zivilgesellschaft auf Informationen über die Aktivitäten des Kulturbeirats und die Sichtbarkeit der einzelnen Mitglieder (samt Sparten, Orten, Institutionen) als aktive Gestaltende des kulturellen Lebens in Wiesbaden erweitern. Hierfür bedarf es regelmäßig neuen, verlässlichen und interessanten Content in einer realistischen Taktung.
- Mehr Pressemeldungen in einem laufend gepflegten und erweiterten Presseverteiler, um die Aktivitäten des Kulturbeirats regional und überregional sowie ressortübergreifender bekannter zu machen, inklusive einzelner Stimmen/Zitate aus dem Kulturbeirat. Die Pressearbeit sollte zudem verdichtet und in einem Format „Runder Tisch Presse“ auf der Meta-Ebene diskutiert werden. So kann der fachliche Austausch verstetigt werden und eine strukturelle Verständigung über den Redaktionsplan erreicht werden. Hier sollten auch inhaltliche Schnittstellen zu anderen Ressorts als der Kultur mitgedacht werden.
- Im zukünftigen Prozess zur Verbesserung der Sichtbarkeit ist auch die Möglichkeit eigener Mail-Adressen (Vorname.Nachname@kulturbeirat-wiesbaden.de) zu diskutieren. Ergänzende Maßnahmen könnten sein: einen Button (key-visual) in der beruflichen Mail-Signatur sowie auf den eigenen Websites der Mitglieder.
- Es wird empfohlen, sich mit Sozialen Medien (Facebook, Twitter, Instagram, Telegram, TikTok usw.) zu beschäftigen und zu prüfen, welche Kanäle für den Kulturbeirat sinnvoll zu nutzen sind.

Ihr Einsatz ist je nach Ressourcen in Erwägung ziehen und ein Redaktionsplan für regelmäßigem Content im Rahmen einer Kommunikationsstrategie zu eruiieren.

- Eine Festschreibung von Presse-Aufgaben ist als Bestandteil der gesamten Debatte zur Sichtbarkeit und Ressourcen zu sehen und dort mit einzubeziehen.
- Das Interesse an politischen Gremien ist generell nicht hoch. Der Empfehlung, Sitzungen (teilw.) öffentlich zu machen und über das Rederecht für Publikum zu befinden, könnten gezielt thematische Anhörungen zwischengeschaltet werden. Dies könnte eine inhaltliche Konzentration herbeiführen, ein thematisches Interesse des KB signalisieren und die Akzeptanz des KB erhöhen. Ob dies einen verstärkten Aufwand in Haupt- und Ehrenamt mit sich bringt und eine (noch) stärkere Straffung der Tagesordnung und ein noch strikteres Rede-Zeitmanagement bedeutet, ist abzuwägen.
- Die Arbeit der Mitglieder zu zeigen, ist ein Wechselnutzen, da die Mitglieder des Kulturbeirats ihr professionelles Profil sichtbarmachen und gleichzeitig in das Profil des KB integrieren und damit beides profitiert.
- Ebenfalls könnten die Schnittstellen zu anderen Dezernaten als der Kultur, z. B. zu Stadtentwicklung und Wirtschaft, noch verbessert werden. Dies ist ein wichtiger Punkt der Kommunikationsoptimierung und wird daher dringend empfohlen.

3.3 Handlungsoptionen, Maßnahmen und Empfehlungen

In den Interviews und Workshops ist deutlich geworden, dass die Frage nach der öffentlichen Sichtbarkeit und externen Kommunikation des Kulturbeirats bislang nur punktuell, aber weniger strategisch diskutiert worden ist. Insofern es sich um ein Gremium handelt, das auf der einen Seite als „Stimme der kulturellen Szene vor Ort“ und auf der anderen Seite als „Berater der Politik“ verstanden werden kann, muss Kommunikation mindestens in diese beide Richtungen (eben zwischen Kulturszene und Politik mit dem Beirat als Mittler) reflektiert und idealerweise transparent, effizient und wirksam gestaltet werden. Damit rückt die Kommunikation mit ins Zentrum der Aufgaben des Kulturbeirats, wobei Marketing und Öffentlichkeitsarbeit keinen Selbstzweck darstellen sollten, sondern immer im Zusammenhang mit der Kommunikation der Inhalte und Ziele des Kulturbeirates betrachtet werden sollten. Vor diesem Hintergrund lassen sich die folgenden drei Handlungsoptionen mit entsprechenden Maßnahmen formulieren:

1. Rahmenbedingungen für externe Kommunikation optimieren („Kommunikationsstrategie“)
2. Verbesserung der externen Kommunikation („Kommunikationsplan“)
3. Bessere Repräsentanz durch öffentliche Veranstaltungen („Mittlerfunktion“)

Handlungsoptionen	Empfohlene Maßnahmen
Rahmenbedingungen für externe Kommunikation optimieren	<ul style="list-style-type: none"> - Entwicklung einer Kommunikationsstrategie (Ziele, Zielgruppen, Formate) - Ressourcen klären und Prioritäten setzen - Aufgabenbeschreibung und Arbeitsabläufe für Öffentlichkeitsarbeit durch Geschäftsstelle und Kulturbeirats-Vorsitz klären - Schnittstellen zwischen Stadt- und Kulturpolitik optimieren
Verbesserung der externen Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> - Entwicklung eines Kommunikationsplans (Maßnahmen, Termine, Inhalte, etc.) - Erweiterten E-Mail-Verteiler bzw. Newsletter für externe Kommunikation mit regelmäßiger Berichterstattung über Arbeit der Mitglieder einrichten. - Pressearbeit verdichten, Festschreibung von Presseaufgaben und Redaktionsplan - Multiplikatoren nutzen [Partner, Freundeskreise, etc.] - Mehr Präsenz im öffentlichen Raum (z.B. bei Wahlen) durch Veranstaltungen
Bessere Repräsentanz durch öffentliche Veranstaltungen	<ul style="list-style-type: none"> - Bürgerbeteiligung verbessern (Fragestunde, Rederecht, u. a.) - Sitzungen für Öffentlichkeit barrierearm zugänglich machen und Rederecht für Publikum einräumen - Veranstaltungen zu relevanten Zukunftsthemen und Formate der Themengenerierung - Schnittstellen zu anderen Ressorts verbessern

4. Hub #3 – Geschäftsstelle

4.1 Ziele und Aufgaben der Geschäftsstelle

Die Geschäftsstelle unterstützt den Kulturbeirat und seine Mitglieder bei der Erfüllung seiner Aufgaben in organisatorischer, kommunikativer und fachlicher Hinsicht. Sie gewährleistet dessen Wahl, Einarbeitung und Arbeitsfähigkeit und archiviert die Arbeit des Kulturbeirats als „institutionelles Gedächtnis“ über wechselnde Wahlperioden hinweg. Sie fungiert als primäre Ansprechpartnerin nach innen für alle Kulturbeiratsmitglieder und Kooperationspartner sowie nach außen für die interessierte Öffentlichkeit. Sie sorgt für einen strukturierten und effizienten Kommunikationsfluss innerhalb der Organisation. Sie erstellt fachliche Arbeitsgrundlagen und Entscheidungshilfen wie zum Beispiel wissenschaftliche Dossiers und berät die Mitglieder des Kulturbeirats in Form von Hintergrundinformationen über relevante Ansprechpartner oder strukturelle Abläufe. Sie vermittelt als Schnittstelle zwischen verschiedenen Akteurinnen und Akteuren und Abteilungen sowie der Überwindung kommunikativer Barrieren. Die Geschäftsstelle hat damit primär eine kommunikative, übersetzende und stabilisierende Funktion, die sie gegenüber Anspruchsgruppen mit unterschiedlichen Vorkenntnissen, Selbstverständnissen und Erwartungen wahrnimmt.

4.2 Institutionelle Verankerung, personelle Ausstattung und Stellenprofile

Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Geschäftsstelle sind als städtische Mitarbeitende formal dem Kulturdezernat als Arbeitgeber und Dienstherren unterstellt. Gleichzeitig sind sie fachlich dem Kulturbeirat zugeordnet. Eine Weisungsbefugnis seitens des Kulturbeirats und dessen Vorsitzenden gegenüber den Geschäftsstellen-Mitarbeitenden existiert nicht. Die Geschäftsstelle ist allerdings gehalten, den Anforderungen des Kulturbeirats nachzukommen und diesen in Hinblick auf die festgelegten Ziele zu unterstützen.

Die Geschäftsstelle ist zum gegenwärtigen Zeitpunkt mit drei Teilzeitstellen ausgestattet:

- Eine Leiterin bzw. Leiter der Geschäftsstelle des Kulturbeirates (TVÖD 13 mit 31h pro Woche, derzeit reduziert auf 25 h),
- ein Wissenschaftliche Mitarbeit (TVÖD 13 mit 27,5 h pro Woche),
- eine Assistenz (TVÖD 8 mit 20 h pro Woche).

In der Summe sind dies zwei Vollzeit-Äquivalente.

4.3 Herausforderungen

Eine zentrale Herausforderung der Geschäftsstelle besteht darin, die interne und externe Kommunikation mit einer Vielzahl von verschiedenen Akteurinnen und Akteuren, Abteilungen, Organisationen, Stakeholdern und Teil-Öffentlichkeiten kontinuierlich zu führen. Das Spektrum der kommunikativen

Aufgaben auf der Seite der internen Kommunikation reicht dabei von der Beschreibung formal strukturierter Kommunikationswege über die Förderung einer konstruktiven Zusammenarbeit und eines offenen, transparenten und inklusiven Gesprächsklimas bis zu individuellen Beratungsleistungen und Konfliktmanagement. Diese Vielfalt der Aufgaben und Rollen spiegelt sich auch in der Wahrnehmung der Geschäftsstelle durch die Mitglieder des Kulturbeirats wieder, die je nach Blickwinkel sehr wenig von der Geschäftsstelle wissen oder sie als zentrale zentralen Dreh- und Angelpunkt sehen.

Insofern sich die Mitglieder des Kulturbeirates weitgehend als fachliches Gremium in Hinblick auf inhaltliche Fragen der Kultur und Kulturpolitik verstehen, gehört es nicht zu deren Aufgaben, sich um die Arbeitsorganisation der Geschäftsstelle zu kümmern. In der Konsequenz obliegt es der Geschäftsstelle selbst, sich umfassend selber zu organisieren und die Zusammenarbeit mit dem Kulturbeirat aktiv mit zu steuern.

In Hinblick auf die Zusammenarbeit mit sehr heterogenen Akteurinnen und Akteuren in unterschiedlichen Konstellationen und wechselnden Projekten steht die Geschäftsstelle vor der Herausforderung, die eigenen Rollen, Aufgabenfelder und Arbeitsweisen in immer wieder neuen Situationen auf angemessene Weise zu vermitteln, um Prozesse effektiv gestalten, Erwartungen steuern und Konflikte vermeiden zu können. Dafür wäre es hilfreich, ein möglichst klares Bild vor Augen zu haben. Insofern sich die Projekte und Prozesse des Kulturbeirates im Laufe der Zeit immer wieder verändern, muss allerdings auch eine gewisse Beweglichkeit gewahrt bleiben. So kann in einem Fall eine neue Rolle hinzukommen und in einem anderen Fall eine Aufgabe zurückgewiesen werden, weil sie der vereinbarten Rolle nicht entspricht. Gefragt ist hier eine *situationsbezogene und zugleich systemgerechte* Handhabung, die einerseits der individuellen Konstellation („Hier gibt es eine neue Aufgabe“) und andererseits dem strukturellen Kontext („Das kann die Geschäftsstelle aufgrund ihrer Rolle und Ressourcen nicht übernehmen“) gerecht werden muss.

Die Klärung der Aufgaben und Ziele der Geschäftsstelle hängt allerdings eng mit den Aufgaben und Zielen des Kulturbeirats insgesamt zusammen. Eine Klärung der Rollen, Aufgabenfelder und Arbeitsweisen kann deshalb nur gemeinsam zwischen Geschäftsstelle, Kulturbeirat und Kulturdezernat (als Dienstherr) erfolgen. Und zwar nicht als Vorgabe „von oben“, sondern als offener Verständigungsprozess. Zu beachten ist dabei, dass die Geschäftsstelle nicht allein den Vorsitzenden des Kulturbeirats, sondern allen Kulturbeiratsmitgliedern gegenüber verpflichtet ist. Dementsprechend muss sie darauf achten, das Ganze im Blick zu behalten und sich nicht für partikulare Einzelinteressen instrumentalisieren zu lassen. Dies bezieht sich insbesondere auf ihre Verantwortung für die Geschäftsführung, Finanzverwaltung, Personaleinsatz, Kooperationen und Kommunikation.

Das Grundprinzip der Zusammenarbeit zwischen Geschäftsstelle und Kulturbeirat besteht damit in einem vertrauensvollen Miteinander auf Augenhöhe. Ein solches Prinzip funktioniert vor allem dann sehr effektiv, wenn sich alle Beteiligten gut verstehen und respektvoll miteinander umgehen. In diesem Falle können gerade wenig formalisierte Vorgehensweisen als kreative Handlungsspielräume genutzt werden. Dies wiederum setzt die Bereitschaft und Fähigkeit der Beteiligten zur gemeinsamen Verständigung, Selbstorganisation und Kollaboration voraus (vgl. Kap. II.5. Kollaborative Arbeitsweise).

Diese – bei der Gründung des Kulturbeirats wohl bewusst gewählte Offenheit und Beweglichkeit – ist allerdings mit gewissen Risiken verbunden: da sie maßgeblich von den beteiligten Agierenden abhängt, kann nicht garantiert werden, dass deren Zusammenarbeit bei sich ändernden personellen Konstellationen ebenso verlässlich funktioniert. In der Konsequenz spielen weiche Faktoren bei der Art und Weise, „wie“ zusammengearbeitet wird, eine zentrale Rolle, die innerhalb der internen Arbeitskultur auch bewusst reflektiert und festgeschrieben werden sollte. Andernfalls wäre zu überlegen, ob Verfahren und Spielregeln zur Sicherung der Arbeitsfähigkeit eingeführt werden sollten, die stärker formalisiert sind – damit aber unvermeidlich zu Einschränkungen führen würden.

In Bezug auf die Aufgaben und Ziele der Geschäftsstelle lässt sich relativ schnell beobachten, dass sie so vielfältig waren und sind, wie die Aufgaben und Ziele des Kulturbeirats selbst. Stichworte sind hier unter anderem organisatorische Unterstützung, Mitgliederbetreuung, wissenschaftliche Beratung, Gremien, Veranstaltungen, Öffentlichkeitsarbeit, Wahlorganisation, Archiv, u.v.m.

Auf der Grundlage dieser Vorgeschichte besteht ein gewisses Risiko, dass immer noch weitere Aufgaben hinzukommen. Zumal die Vorsitzenden des Kulturbeirats keine formale Verantwortung für die Geschäftsstelle in Hinblick auf die Einhaltung arbeitsrechtlicher Vorgaben wie beispielsweise Arbeitszeit oder Arbeitsbelastung haben, sodass hier im Konfliktfall das Kulturdezernat eingeschaltet werden müsste – was im Alltag aus naheliegenden Gründen vermutlich nicht so schnell geschehen würde. In der Konsequenz bedarf die Geschäftsstelle entsprechender Handlungsspielräume und Entscheidungskompetenzen für eine funktionierende Selbstorganisation.

An dieser Stelle wird auch das größte Defizit im Zusammenspiel zwischen Kulturbeirat und Geschäftsstelle deutlich: Es fehlt die etablierte Praxis einer expliziten Reflexion der Zusammenarbeit und damit auch eine Praxis der Prozessoptimierung und Organisationsentwicklung. Dies beginnt bei der Verständigung über grundlegende Werte, Ziele und Aufgaben und reicht über die Einübung effizienter Arbeitsabläufe bis zur Verbesserung des alltäglichen Miteinanders. Die Ursache für dieses Defizit liegt strukturell in der Aufhängung der Geschäftsstelle zwischen Kulturdezernat und Kulturbeirat und inhaltlich im Selbstverständnis des Kulturbeirats als Fachgremium. In der Konsequenz ist nicht klar, wer hier auf der Führungsebene für Fragen der Organisationsentwicklung wie Arbeitsorganisation, Ressourceneinsatz, Prioritätensetzung, Teambuilding, Kommunikationskultur, Fortbildungen, usw. zuständig ist. Deshalb muss die Geschäftsstelle unwillkürlich in der Lage sein, sich buchstäblich selber zu führen. Aufgrund dieser gegebenen Struktur bieten sich für die strategische Weiterentwicklung der Geschäftsstelle spezifische Organisationsmodelle der „Selbstführung“ und „Selbstorganisation“ an, wie sie im Kontext von agiler Organisationsentwicklung und lateraler Führung formuliert worden sind. Damit zeichnet sich an dieser Stelle eine relative klare Perspektive für die künftige Professionalisierung der Geschäftsstelle und des Kulturbeirates ab, aus denen konkrete Handlungsoptionen und Maßnahmen abgeleitet werden können.

Die personelle Ausstattung mit drei Teilzeitstellen erscheint angesichts des breiten Aufgabenspektrums der Geschäftsstelle als eher knapp bemessen. Eine Reduktion der Stellen kommt daher zunächst einmal nicht in Betracht. Umgekehrt ist eine Aufstockung aber auch nicht unbedingt erforderlich. Vielmehr scheint es zum gegenwärtigen Zeitpunkt noch einige Spielräume für interne Restrukturierungen und

Optimierungen zu geben, die genutzt werden können. Insofern Profilbildung, Prioritätensetzung und Ressourceneinsatz der Geschäftsstelle – wie bereits erläutert – nur im Zusammenhang mit dem Kulturbeirat insgesamt geklärt werden können, bietet sich hier also ein pragmatisches Vorgehen an: da sich die personelle Ausstattung in der ersten Wahlperiode grundsätzlich bewährt hat, sollten die Gesamtarbeitszeiten und Stelleneinstufungen bis auf weiteres beibehalten werden. Innerhalb dieses gegebenen Rahmens sollte aber überlegt werden, welche Ziele, Rollen und Aufgaben vorrangig behandelt werden und wie die vorhandenen Leistungsbeschreibungen gegebenenfalls angepasst werden können. Dies erscheint vor allem auch deshalb als ein sinnvolles Vorgehen, weil die Aufgabenbeschreibung der Geschäftsstelle zu Beginn eher vage formuliert geblieben ist und im Laufe des Aufbaus des Kulturbeirates nach und nach präzisiert werden sollte. Dieser ursprünglich angelegte Weg sollte nun einfach konsequent beschränkt und mit der gebotenen Professionalität weitergeführt werden.

Die wichtigsten Herausforderungen im Überblick:

- Organisatorische Verankerung zwischen Kulturbeirat und Kulturdezernat
- Notwendigkeit zur Selbstführung der Geschäftsstelle
- kaum explizite Reflexion der Zusammenarbeit zwischen Geschäftsstelle und Kulturbeirat im Sinne von Organisationsentwicklung
- Informelles Verhältnis zu Kulturamt und Verwaltung
- Kommunikation, Vermittlungsfunktion und Schnittstellen-Management zwischen verschiedenen Organisationen (Ausschuss, Beirat, Dezernat, Politik, Öffentlichkeit, ...)
- Breites Aufgabenspektrum
- Begrenzte Ressourcen und Kapazitäten
- Unklare Handlungsspielräume, Entscheidungskompetenzen und Verantwortlichkeiten
- Gewährleistung des Kulturbeirats als lernende Organisation
- Übergänge zwischen Wahlperioden organisieren
- Kontinuität und Stabilität gewährleisten (Institutionelles Gedächtnis des Beirats)
- Verhältnis von tatsächlichen Aufgaben und formalen Stellenprofilen.

4.4. Bewertung

Die spezifische Konstruktion der Geschäftsstelle als „eigenständige“ Organisationseinheit zwischen Kulturdezernat und Kulturbeirat bringt einige strukturelle Herausforderungen mit sich, die sich nicht von selbst erklären, sondern sowohl nach innen reflektiert als auch nach außen erläutert werden müssen. So können sich beispielsweise die einzelnen Aufgaben und damit auch die Stellenprofile der Mitarbeitenden der Geschäftsstelle im Laufe der Zeit und in Abhängigkeit von der Entwicklung des Kulturbeirates

insgesamt verändern. Will man diese Beweglichkeit nicht einschränken, muss der Modus der Zusammenarbeit zwischen allen Beteiligten fortlaufend reflektiert, gegebenenfalls verändert und entsprechend kommuniziert werden. Dies erfordert ein hohes Maß an gemeinsamer Selbstverständigung, die als alltägliche Praxis eingeübt und perfektioniert werden sollte. Zur Orientierung können organisations-theoretische Modelle der „Selbstführung“ oder „Selbstorganisation“ aus dem Kontext der agilen Organisationsentwicklung und lateralen Führung (Führen ohne disziplinarische Macht) dienen, wie sie beispielsweise von Frederic Laloux oder Bernd Oestereich/Claudia Schröder formuliert worden sind. Der Vorteil solcher Modelle besteht darin, dass sie die Rollen und Verantwortlichkeiten der Beteiligten nicht ein für alle mal festschreiben, sondern flexibel an die tatsächlich anstehenden Aufgaben anzupassen erlauben. Das setzt allerdings voraus, dass alle Beteiligten ein solches Modell als Grundlage der Zusammenarbeit anerkennen und in der Praxis die dafür erforderlichen Rahmenbedingungen schaffen und geeignete Maßnahmen ergreifen.

Gerade darin liegt nun aber auch eine besondere Chance für das Wiesbadener Modell: dass die in der Grundkonzeption angelegte Flexibilität und die mit ihr einhergehenden Handlungsspielräume und Entwicklungsmöglichkeiten verstetigt und im Sinne einer agilen Selbstorganisation kontinuierlich weiterentwickelt und professionalisiert werden. Konkret würde dies in Hinblick auf die Klärung der Aufgaben und Ziele der Geschäftsstelle heißen, dass diese nicht einfach nur formal festgeschrieben werden, sondern fortlaufend gemeinsam mit den Beteiligten besprochen und dem tatsächlichen Bedarf angepasst werden. So kann beispielsweise zu einem bestimmten Zeitpunkt die gemeinsame Arbeit an einer Vorlage für den Kulturausschuss und zu einem anderen die Wahl eines neuen Beirats im Vordergrund stehen. Damit dies funktioniert, ist es unerlässlich, dass diese Form der agilen Selbstorganisation ganz bewusst praktiziert wird. Das heißt, dass sie von allen Beteiligten akzeptiert und aktiv mitgestaltet wird. Das heißt, dass es immer wieder Zeiten und Räume geben muss, in denen sich gemeinsam über die Form der Zusammenarbeit verständigt werden kann. Und es heißt, dass es zumindest eine Person geben muss, die sich für die Gestaltung der Selbstorganisationsprozesse verantwortlich fühlt. Im Falle des Wiesbadener Kulturbeirates bietet sich hierfür die Geschäftsstellenleitung mit ihrem Team an. In der Praxis könnte diese immer dann um ein Treffen zur Klärung von Rollen, Zielen, Aufgaben, usw. bitten, wenn sie Bedarf dazu hat. Um diesem internen Klärungsprozess eine gewisse Selbstverständlichkeit zu geben, könnte er zwei- bis viermal pro Jahr stattfinden.

Insgesamt würde der Wiesbadener Kulturbeirat mit einer solchen Professionalisierung im Bereich der agilen Organisationsentwicklung einen weiteren großen Schritt nach vorne machen, der auch für andere Kultureinrichtungen und Verwaltungsabteilungen als Vorbild dienen könnte.

4.5. Handlungsoptionen, Maßnahmen und Empfehlungen

Vor diesem Hintergrund bieten sich die folgenden Handlungsoptionen für die Weiterentwicklung der Geschäftsstelle an:

Handlungsoptionen über Überblick:

1. Grundlegend: Strukturen und Modus der Zusammenarbeit klären („Selbstorganisation“)

2. Bedarfsorientiert: Ziele definieren, Arbeitsschwerpunkte priorisieren und Personalressourcen anpassen
3. Perspektivisch: Eigenständigkeit stärken, Entwicklungsziele formulieren und laterale Führungskompetenz erweitern

4.5.1. Handlungsoption 1, grundlegend:

Strukturen und Modus der Zusammenarbeit klären („Selbstorganisation“)

Angesichts der komplexen Strukturen innerhalb derer sich die Geschäftsstelle bewegt und der daraus resultierenden Herausforderungen an die Selbstorganisation ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erscheint eine gemeinsame Verständigung über die Grundlagen der Zusammenarbeit der Geschäftsstelle mit dem Kulturdezernat auf der einen und dem Kulturbeirat und dessen Vorsitzenden auf der anderen Seite als wichtige Voraussetzung für ihre Funktionsfähigkeit. Insofern die Arbeit der Geschäftsstelle ebenso wie die des Kulturbeirats häufig bereichsübergreifend und netzwerkartig funktioniert, laufen klassische Hierarchien und Rollenzuschreibungen ins Leere. Stattdessen bieten sich neuere Modelle des agilen Projektmanagements und der lateralen Führung an. Dementsprechend könnte sich die Arbeit der Geschäftsstelle und des Kulturbeirats an einem solchen Modell als Leitbild orientieren und entsprechende Maßnahmen zur Professionalisierung ergreifen. Vor der Verteilung konkreter Aufgaben und Arbeitspakete müsste daher eine Verständigung über Strukturen und den Modus der Zusammenarbeit stehen (wie zum Beispiel über gemeinsame Werte (wie „Transparenz“, „Flexibilität“, „Innovation“), Vision („Wo wollen wir hin?“), Organisationsmodell („Selbstführende Teams“), Interne Kommunikation („Jeder ist wichtig“), Rollen („organisch versus hierarchisch“), usw.).

4.5.2. Handlungsoption 2, bedarfsorientiert:

Ziele definieren, Arbeitsschwerpunkte priorisieren und Personalressourcen anpassen

Gerade weil sich die Ziele und Aufgaben der Geschäftsstelle in Abhängigkeit vom Kulturbeirat immer wieder verändern, müssen sie regelmäßig gemeinsam mit allen Beteiligten besprochen und abgeglichen werden. Dies kann in Form von regelmäßigen Meetings oder etwas größeren Workshops geschehen. Die Ergebnisse könnten gemeinsam verschriftlicht werden, sodass sie für alle transparent sind und als verbindlich gelten. Ein klassischer Konflikt könnte sich hierbei zwischen der Forderung nach Flexibilität und der Forderung nach Planungssicherheit oder auch zwischen der Forderung nach schneller Reaktionsfähigkeit und langfristiger Wirksamkeit ergeben, sodass idealerweise immer auch die Metaebene solcher Gesprächsverläufe mit reflektiert werden sollte, um Konfliktpotentiale frühzeitig erkennen und vermeiden zu können.

4.5.3. Handlungsoption 3, perspektivisch:

Eigenständigkeit stärken, Entwicklungsziele formulieren und laterale Führungskompetenz erweitern

Die Leistungsfähigkeit des Kulturbeirates beruht nicht allein auf der Leistungsfähigkeit einzelner Mitglieder, sondern vor allem auf dem erfolgreichen Zusammenspiel der Beteiligten. In diesem Sinne bedarf es – bildlich gesprochen – zentraler Spielmacherinnen und Spielmacher, die das Team zusammenhalten,

die Regeln kennen, den Informationsfluss beschleunigen, notfalls Unterstützung bieten, das Ziel im Blick zu behalten, usw. Die Geschäftsstelle bietet sich als eine solche an. In diesem Sinne kommt eine starke Geschäftsstelle auch der Stärke des Kulturbeirats insgesamt zu Gute. Konkret würde dies heißen, der Geschäftsstelle eine längerfristige Professionalisierung in den mit den Handlungsoptionen 1 und 2 verbundenen Herausforderungen zu ermöglichen. Die könnten beispielsweise Teamfortbildungen in Kommunikationspsychologie, agilem Projektmanagement und lateraler Führung beinhalten.

4.6. Empfohlene Maßnahmen

Handlungsoptionen	Empfohlene Maßnahmen
1. Grundlegend: Strukturen und Modus der Zusammenarbeit klären („Selbstorganisation“)	<ul style="list-style-type: none"> - Strukturen visualisieren (Organigramm) - Modus der Zusammenarbeit klären (z.B. agil, selbstorganisiert, kollaborativ) - Leitbild formulieren (z.B. Selbstführung) - Entscheidungskompetenzen skizzieren - Profil schärfen und mit Dezernat und KB abstimmen - 3 Workshops zur Geschäftsstellenentwicklung
2. Bedarfsorientiert: Ziele definieren, Arbeitsschwerpunkte priorisieren und Personalressourcen anpassen	<ul style="list-style-type: none"> - Status-quo Analyse - Aufgaben und Schnittstellen visualisieren - Bildung von Arbeitsschwerpunkten - Projekte definieren, Rollen schärfen und Ressourcen kalkulieren - agilen Arbeitsmodus implementieren - Regelmäßige Meetings oder Planungs-Workshops intern und mit dem Kulturbeirat
3. Perspektivisch: Eigenständigkeit stärken, Entwicklungsziele formulieren und laterale Führungskompetenz erweitern	<ul style="list-style-type: none"> - „Selbstführung“ professionalisieren - Handlungsbedarf analysieren - Entwicklungsziele formulieren - Workshop zur Geschäftsstellenentwicklung

	<ul style="list-style-type: none"> - Abstimmung mit Kulturdezernat und Vorsitzenden des Kulturbeirats - Fortbildungen (Kommunikationspsychologie, agiles Projektmanagement, laterale Führung)
--	---

5. Hub #4 – Kollaborative Arbeitsweise

Einen vierten Schwerpunkt unserer Auswertung bildet die Zusammenarbeit im Kulturbeirat und die Frage, wie sich insbesondere die inhaltliche Zusammenarbeit der Kulturbeiratsmitglieder stärken lässt, also die Auseinandersetzung mit kulturpolitischen Inhalten. Dieser Themenschwerpunkt ergibt sich nicht aus dem Evaluationsauftrag, sondern aus unserem Forschungsprozess für die Evaluation. Denn die Art und Weise der Zusammenarbeit wurde immer wieder in unseren Interviewgesprächen und von Teilnehmenden in den Workshops diskutiert. Der Kulturbeirat bringt sehr verschiedene Stakeholder mit unterschiedlichen Voraussetzungen, Erfahrungshintergründen, Wissen und Ressourcen in der Kulturpolitik zusammen – von artikulationsfähigen, diskurserprobten Politikerinnen und Politikern, über spartenbezogene Interessensvertretungen, die in kulturpolitischen Verhandlungen erfahren sind, bis hin zu kulturinteressierten Bürgerinnen und Bürgern, die bislang nicht an kulturpolitischen Aushandlungsprozessen teilgenommen haben. Dies kann zu einem sehr ungleichen Engagement innerhalb des Kulturbeirates führen, indem sich einige mehr beteiligen als andere und damit auch die kollaborative Arbeitsweise des Kulturbeirates beeinflussen. Macht- und Wissensasymmetrien aber auch Interessensdivergenzen unter den Mitgliedern von Governancearrangements werden in der Forschungsliteratur breit diskutiert, bilden sie doch eine zentrale Herausforderung für die gemeinsame Zusammenarbeit (Ansell & Gash 2009). Wichtige Lösungsansätze bestehen im Erkennen von Interdependenzen zwischen den Teilnehmenden, dem Anregen von Vertrauensbildungsprozessen und in klaren Regeln der Zusammenarbeit, die Transparenz unter den Mitgliedern erzeugen. Auch Leadership-Rollen durch erfahrene Mitglieder innerhalb des Governancearrangements könnten helfen, vielfältigere Stimmen einzubinden und zu stärken. Viele dieser Ansätze werden im Kulturbeirat bereits erfolgreich von den Mitgliedern umgesetzt bzw. werden durch das vorgegebene institutionelle Design des Beirats ermöglicht. Dennoch zeigen die Interviews und auch Diskussionen in den Workshops, dass hier weiteres Veränderungspotenzial zur Stärkung des Kulturbeirates und der gemeinsamen Zusammenarbeit der Kulturbeiratsmitglieder liegt.

Identifizierte Herausforderungen:

- Es bestehen unterschiedliche Wahrnehmungen darüber, ob die Diversität und Vielstimmigkeit des Kulturbeirates als Wert oder als Hindernis empfunden wird.
- Die Arten und Weisen, wie die Themen des Kulturbeirates gefunden, gesetzt und bearbeitet werden, laufen sehr unterschiedlich ab.

- Es gibt häufig zu viele und zu heterogene Themen, die vom Kulturbeirat bearbeitet werden. Analog dazu droht sich die Anzahl der Arbeitsgruppen tendenziell zu erhöhen, mit der Folge immer weiter zunehmender Arbeitsbelastung für engagierte Mitglieder.
- Die Folge ist eine fallweise hohe Arbeitsbelastung im Verhältnis zum Ehrenamt.
- Oft werden fehlende Kommunikation und Austausch zwischen den Mitgliedern auch jenseits der Diskussionen innerhalb der Beirats-sitzungen bemängelt.
- Für die Kommunikation zwischen den diversen Stakeholdern (Kulturausschuss, Dezernat, Politik, Öffentlichkeit, Kulturszene) ist umsichtige Schnittstellenkommunikation notwendig, um bereichsübergreifende Verständigung und Vertrauensbildung zu erreichen.
- Die Arbeitsabläufe in den politischen Prozessen werden teilweise als zäh, teilweise jedoch als zu knapp bemessen beschrieben. So lassen sich – trotz mehrmaliger Versuche in der Vergangenheit – die Fristen zur Vorlage von Sitzungsunterlagen bei den Mitgliedern zur Einarbeitung bislang nicht erhöhen. Hier steht eine Frist von 14 Tagen im Raum.

5.1. Handlungsoptionen und empfohlene Maßnahmen

Aus den Herausforderungen lassen sich drei Handlungsoptionen destillieren, für die im Folgenden verschiedene Maßnahmen entworfen und diskutiert werden:

- Handlungsoption 1: Onboarding-Prozess für neue Kulturbeiratsmitglieder optimieren.
- Handlungsoption 2: Kontinuierliche Verbesserung der internen Kommunikation und Zusammenarbeit, Kompetenzen der Kulturbeiratsmitglieder weiterentwickeln.
- Handlungsoption 3: Zukünftige Themen erarbeiten und Schwerpunkte setzen.

5.1.1. *Onboarding-Prozess für neue Kulturbeiratsmitglieder optimieren*

Fast alle interviewten Kulturbeiratsmitglieder betonen, dass Einführungsgespräche und ein einführendes Seminar zu Beginn der Amtszeit für jedes Mitglied als notwendig und sinnvoll erachtet werden. Für den ersten gewählten Kulturbeirat wurden die neuen Mitglieder in wichtige politische und verwaltungsrelevante Abläufe der Kulturverwaltung und -politik eingeführt. Dieses einführende Seminar wurde in der zweiten Amtszeit aufgrund der COVID-19 Pandemie nicht angeboten, sodass es für neue Mitglieder ohne kulturpolitische Erfahrung schwierig war, in die Arbeitsweise hineinzukommen. Diese Maßnahmen können jedoch nur teilweise das kompensieren, was im Einzelnen an Erfahrung und Kenntnis fehlt, so dass auch Ideen für die kontinuierliche Entwicklung des Wissens und der Kompetenzen der Beiratsmitglieder diskutiert wurden und viele den Wunsch äußerten, ein Anforderungsprofil für zukünftige Kandidierende zu erstellen und damit transparenter zu gestalten, welche Aufgaben auf ein künftiges Mitglied zukommen und welche Kompetenzen hierfür gefragt sind. Vereinzelt wurde die Forderung aufgestellt, einen Anforderungskatalog für Kandidierende zu erstellen, etwa den Nachweis einer bestimmten Zeit in der lokalen Kulturarbeit. Doch schließt diese Vorgabe diejenigen Bürgerinnen und Bürger für die

spartenoffenen Plätze aus, die noch wenig oder keine kulturpolitische Erfahrung haben – und damit potenzielle innovative Impulse.

Empfohlene Maßnahmen:

- Einführungsseminare für neue Mitglieder wieder durchführen und klare Ansprechpersonen für diese benennen, eventuell bietet sich erfahrene Beiratsmitglieder als Paten und Patinnen an.
- Ermunterung eines breiten Pools an zum Kulturbeirat Kandidierenden und Unterstützung in der kulturpolitischen Kompetenzentwicklung anbieten.
- Leadership und Kontinuität von Expertise stärken, insbesondere dann, wenn Mitglieder über mehrere Amtszeiten hinweg im Kulturbeirat sitzen.

5.1.2. Kontinuierliche Verbesserung der internen Kommunikation und Zusammenarbeit, Kompetenzen der Kulturbeiratsmitglieder weiterentwickeln (Austausch, Fortbildungen)

Die Zusammenarbeit innerhalb des Kulturbeirates wurde von den Mitgliedern überwiegend als gut eingeschätzt, wenngleich viele von ihnen anführen, dass sie es schätzen würden, wenn es mehr Gelegenheiten gäbe, um die Kompetenzen der Kulturbeiratsmitglieder zu entwickeln. Auch wenn das fachliche Niveau der Auseinandersetzungen im Kulturbeirat bereits als hoch eingeschätzt wurde, gab es Wünsche nach Impulsreferaten, Workshops und externe Sachverständige, um sich über kulturpolitische Entwicklungen zu informieren und besser in der Lage sein zu können, die Themen „sachgerecht“ miteinander zu diskutieren. Hierbei wurde auch kritisch angemerkt, dass der Kulturbeirat zwar ein sehr breites Themenspektrum abdeckt, aber die Klientelpolitik von Einzelinteressen immer stärker wahrgenommen und zu einem Problem in der kollaborativen Arbeitsweise wird.

Ein wiederkehrendes Thema unter den gewählten Beiratsmitgliedern ist das ungleich verteilte Engagement innerhalb des Beirats. Bedenkt man außerdem, dass das Ehrenamt zu den eigentlichen beruflichen Tätigkeiten hinzukommt, so stellt sich die Frage, wie die Mitglieder unterstützt werden können. Generell ist dies schwierig zu lösen, weil das Ehrenamt auf Freiwilligkeit beruht. Eine häufig angesprochene Problematik ist der kurze Vorlauf zum Studium der Sitzungsunterlagen – insbesondere von Magistratsvorlagen – für die Sitzungen. Hier gab es bereits mehrere Versuche, zu verbindlichen längeren Fristen zu kommen, die sich jedoch im politischen Prozess stets als unrealistisch erweisen. Eine Möglichkeit könnte im flankierenden Angebot durch das Kulturamt liegen, zu kommenden Themenkomplexen digitale Informationstreffen zu veranstalten.

Empfohlene Maßnahmen:

- Entwicklung von Formaten zur internen Selbstverständigung und Diskussion entwickeln, die die inhaltliche kulturpolitische Auseinandersetzung anregen und vertiefen sowie Vertrauensbildungsprozesse zwischen den Mitgliedern stärken.

- Kontinuierliche Auseinandersetzung und Aufbau von neuem Wissen durch Impulsreferate, Workshops und externe Experten ermöglichen.
- Begleitende Formate zur Reflexion und Verbesserung der internen Kommunikation und Zusammenarbeit (z.B. durch Workshops, Chaträume oder andere digitale Austausch-Foren, analoge und digitale Treffen auch jenseits von Beiratssitzungen).
- Arbeitsbelastung der Mitglieder reduzieren durch veränderte Arbeitsabläufe (z.B. Vorlagen eher zugänglich machen oder zusätzliche Info-Termine durch Kulturamt für die Mitglieder des Kulturbeirats).
- Schnittstellenkommunikation zwischen den verschiedenen Stakeholdern verbessern.

5.1.3. Zukünftige Themen des Kulturbeirats (Agenda-Setting)

Als ein zentraler Punkt wurde immer wieder genannt, dass der Kulturbeirat ein stärkeres Selbstbewusstsein benötige und die eigene Stimme insbesondere gegenüber Magistrat, Kulturamt und Kulturausschuss finden solle, um Themen eigenständiger besprechen und setzen zu können mit dem Ziel, als Kulturbeirat mehr eigene kulturpolitische Initiativen einzubringen. Denn der „Beirat könne mutiger sein als die Verwaltung, auch deutlicher, verrückter.“ Demnach werden zu oft Themen im „Klein-Klein“ besprochen, als große Linien verfolgt. Das Spektrum der bearbeiteten Themen ist dabei sehr breit und reicht von grundlegenden bis hin zu tagesaktuellen kulturpolitischen Fragen – dies wird zwar von vielen als positiv eingeschätzt, letztlich aber wird auch eine Fokussierung gewünscht.

Zudem variieren die Verständnisse der Kulturbeiratsmitglieder über ihre Rolle im Kulturbeirat. Während einige hervorheben, dass sie im Rat zur Wahrnehmung einer spezifischen politischen Interessenvertretung sind, betonen andere, dass es sich beim Kulturbeirat um ein Fachbeirat handelt, in dem vor allem fachliche Expertise gefragt ist. Daher wird vorausgesetzt, dass Beiratsmitglieder dieses Fachwissen bereits mitbringen. Dieser Annahme steht jedoch der Wunsch entgegen, dass auch Praktikerinnen, Kulturpraktiker und kulturinteressierte Bürgerinnen und Bürger in den Kulturbeirat gewählt werden können.

Empfohlene Maßnahmen:

- Stärkere Fokussierung und Agenda-Setzung: konkrete Themenschwerpunkte der Arbeit sollten definiert werden (etwa jährlich oder über die Amtszeit des Kulturbeirats hinweg), um strategische Entwicklungen mitbestimmen zu können und eigene Themen einzubringen.
- Selbstverständnis des Kulturbeirats diskutieren: Es sollte ein Verständigungsprozess darüber in Gang gesetzt werden, für wen der Kulturbeirat spricht und wie dies erreicht werden soll. Dabei muss auch ein Aspekt sein, die stärkere Durchsetzung von Partikularinteressen zu verhindern.

5.2. Empfehlungen auf einen Blick

Handlungsoptionen	Empfohlene Maßnahmen
Handlungsoption 1: Onboarding-Prozesse und Kompetenzaufbau	<ul style="list-style-type: none"> - Einführungsseminar für neue Mitglieder fortführen - Ansprechpartner bzw. Patinnen für neue Mitglieder benennen - Kulturpolitische Profile von Kandidierenden in der Wahl zum Kulturbeirat stärken - Kompetenzaufbau durch Einbezug externen Wissens und Nutzen von interner Expertise - Leadership im Kulturbeirat stärken
Handlungsoption 2: Verbesserung der inter- nen Kommunikation und Zusammenarbeit	<ul style="list-style-type: none"> - Erstellung und Verteilung einer Kontaktliste an alle Beiratsmitglieder - Formate für den internen Wissensaustausch und Vertrauensbildung - Arbeitsbelastung reduzieren durch Prozessregeln und ergänzende Formate in Absprache mit Magistrat bzw. Kulturamt (Unterlagen früher zugänglich machen, Info-Angebote zu Sitzungsthemen etc.)
Handlungsoption 3: Zukünftige Themen setzen (Agenda-Setting)	<ul style="list-style-type: none"> - Workshop zur Verständigung über Strategische Ausrichtung und Selbstverständnis des Kulturbeirats und Setzung von zukünftigen Schwerpunktthemen - Formate zur vorausschauenden Entwicklung von Themen (etwa solcher, die erst in der nächsten Wahlperiode relevant werden), um darüber Kulturpolitik in der Stadt beeinflussen zu können

6. Blick über den Tellerrand: Vergleich mit anderen Kulturbeiräten

In Deutschland finden sich in einigen Städten Kulturbeiräte, die jeweils unterschiedlich zusammengesetzt und organisiert sind und über unterschiedlich stark ausgeprägte Kompetenzen verfügen. Ein Blick in die unterschiedlichen Variationsformen kann zur Verortung, Reflexion und Anregung beitragen. Im Folgenden werden vier unterschiedliche Kulturbeiräte der Städte Augsburg, Dresden, Mannheim und Berlin (Stadtteil Charlottenburg-Wilmersdorf) ausgewählt und analysiert.

6.1. Der Kulturbeirat als Form politischer Partizipation

Als ein formalisiertes Gremium, welches die kommunale Kulturpolitik unterstützt, bündelt der Kulturbeirat Expertise aus dem Kunst- und Kulturbereich und steht (kultur-)politischen Entscheidungsinstanzen beratend und empfehend zur Seite. Im Einzelfall verfügt er über eigenständige Entscheidungskompetenzen. Der Kulturbeirat vermittelt Interessen zwischen Kunst und Politik und ist nicht selten Impulsgeber für neue Wege in der Kulturförderung.

Kulturbeiräte sind Ausdrucksform eines Staatsverständnisses, welches auf „Aktivierung der Selbsthilfe und Selbststeuerung der Kräfte, Netzwerke und Institutionen der Zivilgesellschaft bei gleichzeitiger Gewährleistungsgarantie des Staates“ (Schultze 2011, S.8) setzt. Es lässt sich mit dem Stichwort der „Local Governance“ oder „Bürgerkommune“ fassen. Darunter versteht sich ein Konzept, das durch Einbezug von Beteiligten eine höhere Bürgerzufriedenheit mit kommunalen Projekten, eine Revitalisierung der Bürgerinnen und Bürger in kommunalen Willensbildungsprozessen, die Stärkung von Unterstützungsnetzwerken, eine Entlastung der kommunalen Haushalte, und bessere, effektivere Politikergebnisse anstrebt.

Partizipative Formen der Steuerung bemessen sich daran, inwieweit durch kooperative, deliberative Kommunikationsprozesse gemeinsam getragene, oft konsensuale für das Gemeinwesen relevante Entscheidungen getroffen werden. Zentral ist dabei, den relevanten Kreis der Beteiligten gezielt in den Entscheidungsprozess einzubeziehen, einen transparenten Informationsfluss zu gewährleisten und entsprechende Beteiligungs- und Mitbestimmungsrechte einzuräumen (Newig 2011; Fung 2006).

6.2. Formen und Ausgestaltung

In Form und Ausgestaltung unterscheiden sich die Kulturbeiräte in Deutschland nach Repräsentation der Beteiligten, nach ihren Partizipationsrechten, nach ihrer demokratischen Legitimation, nach Organisationsform und Management sowie nach ihrer Rolle und Einbettung in der Stadtgesellschaft.

6.2.1. Repräsentation der Beteiligten

Repräsentation versteht sich im gegebenen Zusammenhang als die Frage, inwieweit die im Kulturbeirat eingesetzten Repräsentantinnen und Repräsentanten die Strukturen des Kulturbereichs widerspiegeln (Buchstein 2007). Sie sollten responsiv im Interesse der Repräsentierten handeln (Buchstein 2007) und

sich mit den repräsentierten gesellschaftlichen Gruppen austauschen, damit keine individuellen Partikularinteressen vertreten werden.

Bei allen untersuchten Kulturbeiräten wird auf eine ausgewogene Zusammensetzung der zu repräsentierenden Gruppen hinsichtlich Kultursparten, Kulturinstitutionen/freie Szene, kulturelle Integration, Jugend und Geschlecht geachtet. Da der Kulturausschuss Mannheim einen starken Überhang an parteipolitischen Vertretern aufweist, ist gerade ein unabhängiges Kulturnetzwerk „Rat für Kunst und Kultur“ in Gründung, welches sich dem städtischen Kulturausschussgremium als kompetenter Ansprechpartner anbietet. Die Zusammensetzung ist in allen untersuchten Kulturbeiräten formal festgelegt (z.B. in der Geschäftsordnung).

6.2.2. Partizipationsrechte

Partizipationsrechte begründen sich (1) demokratisch, als die Bevölkerung aktivierendes und durch Einbeziehung unterschiedlicher Interessensgruppen die getroffenen Maßnahmen legitimierendes Element, (2) ökonomisch als Vehikel für eine effizientere, bedürfnisgerechtere Planung und (3) als Möglichkeit zur Stärkung politischer Handlungskompetenz der Bürgerinnen und Bürger (Walk 2008).

Die untersuchten Kulturbeiräte haben unterschiedlich gestaltete Partizipationsrechte. Festzustellen ist jedoch, dass alle Kompetenzen auf die beratende Funktion beschränkt sind. Allerdings unterscheiden sich die Beratungsgegenstände. So ist der Beratungsspielraum des Kulturbeirats Augsburg sehr allgemein verfasst, ebenso beim neu gegründeten Netzwerk „Rat für Kunst und Kultur Mannheim“. Die Kulturbeiräte Charlottenburg-Wilmersdorf und Dresden geben konkrete Empfehlungen für die Vergabe von Fördermitteln ab.

6.2.3. Demokratische Legitimation

Eine demokratische Legitimation erfolgt klassischerweise durch allgemeine Wahlen. Kulturthemen werden jedoch von der Öffentlichkeit oft nicht als primäre politische Ziele wahrgenommen und erhalten in der Bürgerschaft oftmals zu wenig an Aufmerksamkeit (Betzler 2021).

Es sind sehr unterschiedlichen Lösungen, mit denen Städte ihre Kulturbeirat zu legitimieren suchen. In Augsburg wurden die Mitglieder des Kulturbeirats in einer digitalen Nominierungsveranstaltung von kulturell interessierten, volljährigen Einwohnenden gewählt. Im Berliner Stadtbezirk Charlottenburg-Wilmersdorf beruft die Verwaltung (das für Kultur zuständige Bezirksamtsmitglied) im Benehmen mit den zuständigen Mitgliedern der Bezirksverordnetenversammlung die Kulturbeiratsmitglieder. In Dresden geschieht dies durch das Stadtratsgremium „Ausschuss Kultur und Tourismus“. Der Rat für Kunst und Kultur Mannheim hat sich selbst zusammengefunden und versteht sich als breite Interessensvertretung von Kunst und Kultur ohne demokratischen Legitimationsanspruch.

6.2.4. Organisationsform und Management

Kulturbeiräte sind hauptsächlich in Form von Fachgremien in das institutionelle Politiksystem integriert und entweder im Landesrecht als Elemente der Kulturförderung oder in kommunalen Satzungen sowohl

als verpflichtend als auch als freiwillig festgeschrieben. Es existieren darüber hinaus auch dezentrale Organisationsformen mit Satzungen nach Vereinsrecht, oder als sonstige Vereinigungen (Föhl & Künzel 2014).

In Augsburg und Charlottenburg-Wilmersdorf ist der Kulturbeirat ein den Stadt- bzw. Bezirksrat beratendes Gremium, dessen Geschäftsführung beim jeweiligen Amt für Kultur liegt. Im Falle von Dresden arbeitet der Kulturbeirat dem Ausschuss Kultur und Tourismus zu. Der „Rat für Kunst und Kultur Mannheim“ organisiert sich bis dato selbst und ehrenamtlich, ohne Rechtsform oder formale Einbindung in das politisch-institutionelle System.

6.2.5. Städtisches Umfeld

Kulturbeiräte sind geprägt durch ihr städtisches Umfeld und oft Ausdruck der dort praktizierten kommunalen Politikausrichtung, den gemeinschaftlich gelebten Werten und der praktizierten politischen Kultur.

Die Stadt Augsburg hat sich dem Thema der Nachhaltigkeit verschrieben und setzt auf eine gute Zusammenarbeit von Stadt und Bürgerschaft. Sie bindet zahlreiche Bürgerinnen und Bürger über 14 fachliche Gremien (Beiräte) als beratende Instanzen in ihre Stadtpolitik ein. Dabei verfügt jeder Beirat über eine eigenständige Geschäftsordnung. Auch der Bezirk Charlottenburg-Wilmersdorf arbeitet mit insgesamt 23 Gremien, obwohl er partizipative Politik nicht ausdrücklich im Leitbild formuliert hat. Dresden schreibt Bürgerbeteiligung groß und arbeitet ebenfalls mit zahlreichen Gremien. Im Bereich Kultur sind neben dem Kulturbeirat noch neun (9) (!) spartenspezifische Fachgruppen engagiert. Die Stadt Mannheim arbeitet sehr beteiligungsorientiert und hat ihr Leitbild in einem großangelegten Beteiligungsprozess entwickelt. Da im dortigen Kulturausschuss Akteurinnen und Akteure aus der Kultur relativ schwach bzw. gar nicht vertreten sind (vgl. Punkt 1), hat sich eine gesellschaftliche Eigeninitiative in Form des „Rats für Kunst und Kultur“ entwickelt.

6.3. Impulse aus vergleichender Perspektive

Im Unterschied zu den hier untersuchten Modellen sind in Wiesbaden die Mitglieder durch allgemeine Wahl bestimmt. Wir sehen hier einen großen Wert. Allerdings wird der Erfolg des Wiesbadener Modells auf lange Sicht auch daran gemessen, ob es gelingt, die Wahlbeteiligung zu erhöhen. Indirekt fungiert sie als Indikator dafür, ob die Kultur als ein relevanter Faktor des städtischen Lebens anerkannt und gewürdigt wird. Sie ist außerdem Zeichen dafür, ob die Wiesbadener und Wiesbadenerinnen überhaupt darin einen eigenen Einfluss auf die Kulturpolitik wahrnehmen. Es hat sich gezeigt, dass Werbung zur Erhöhung der Wahlbeteiligung allein nicht ausreicht. Nachhaltiger ist es, wenn sich in der Wiesbadener Bürgerschaft der Eindruck herstellt, dass dieses Gremium in einem übergreifenden Sinn relevant für das Wohlergehen der Stadt ist. Wir empfehlen daher, über den Zweck der Interessensvertretung und die Verbesserung der Arbeitsbedingungen hinauszugehen und den Aspekt des Partizipativen und der Vernetzung mit der Stadtgesellschaft zu verstärken. Das Gremium kann dazu führen, die Bindung der

Bürgerschaft an die Stadt zu fördern, indem es auch künftig auf Themen mit Relevanz für die Stadtentwicklung setzt. So, wie dies bereits jüngst mit dem Workshop zur Zukunft des Walhalla geschehen ist.

In der Gesamtbetrachtung der Arbeit des Kulturbeirats Wiesbaden verdichtet sich der Eindruck, dass mehrheitlich diejenigen dort aktiv sind, die auch bislang schon Möglichkeiten hatten, Einfluss zu üben (wie etwa im und durch den AK Stadtkultur). Aus unserer Sicht überwiegt hier der Aspekt der Interessenvertretung gegenüber dem des kulturpolitischen Impulsgebers. Ist dies im Sinne der gesellschaftlichen Eigeninitiative zielführend?

Der Mannheimer „Rat für Kunst“ besitzt keine kulturpolitische Einbindung, hat aber durch seine Genese ein hohes Maß an Legitimation in der Kunstszene der Stadt und macht eine klare Geschlechter-Verteilung zur Vorgabe. Zu überlegen ist, für den Kulturbeirat Wiesbaden eine geschlechtergerechte Verteilung vorzusehen – derzeit liegt das Verhältnis bei 15 Männern gegenüber neun (9) Frauen; dabei erhält er sein Ungleichgewicht erst durch die überwiegend männlichen Mitglieder aus Politik und Institutionen. Was die Vielfalt der künstlerischen Sparten anbetrifft, ist der „Rat für die Künste“ zudem weitaus diverser als der Kulturbeirat Wiesbaden. Für mehr kulturelle Diversität sollten die beiden „Joker“-Sitze in der Ausschreibung durch gezielte Ansprache relevanter Zielgruppen (etwa in Jugendkultur, Design- oder Gaming-Szene o.ä.) gezielt genutzt werden.

Die Kulturbeiräte in Charlottenburg-Wilmersdorf und Dresden fungieren als beratende Gremien für die Kulturämter und geben als solche auch konkrete Empfehlungen für die Vergabe von Fördergeldern. Analog dazu ist es eine interessante Überlegung, aus dem Beirat heraus eigene Themen, Projekte oder Ausschreibungen zu generieren, die mit eigenen Mitteln hinterlegt sind und im Sinne der eigenen Schwerpunktsetzung Aktivitäten aus der Bürgerschaft heraus anregen.

Aus der Betrachtung des Kulturbeirats Augsburg ergibt sich eine interessante inhaltliche Option: Die Stadt Augsburg hat die Kultur – neben Ökologie, Soziales und Wirtschaft – als „Vierte Nachhaltigkeitsdimension“ der Stadtentwicklung definiert und bindet über die darunter gefassten Handlungsfelder breite gesellschaftliche Schichten in möglichst großer Diversität ein. Auch der Kulturbeirat Augsburg ist in die „Lokale Agenda 21 Augsburg“ eingebunden. Perspektivisch sehen wir hierin eine höchst interessante Option, die Kultur als vierte Nachhaltigkeitsdimension auch in Wiesbadens politischen Zielsetzungen für eine nachhaltige Entwicklung einzuführen.

6.4. Empfehlungen auf einen Blick

Handlungsoptionen	Zu diskutierende Maßnahmen
Diversität und Gendergerechtigkeit	<ul style="list-style-type: none"> - Für ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis sorgen - Diversität innerhalb des Gremiums stärken - Durch mehr Partizipation stärkere Vernetzung mit der Stadtgesellschaft herstellen
Kultur als Nachhaltigkeitsdimension	<ul style="list-style-type: none"> - Im Kulturbeirat Ausschreibungen für bürgerschaftliche Initiativen generieren - Gezielt Kulturthemen in der Stadtentwicklung verankern - Kultur als eine Dimension von Nachhaltigkeit in der Stadtentwicklung politisch setzen

7. Fazit und Ausblick

7.1. Der Kulturbeirat in der Governance-Perspektive

Die Stärken des Wiesbadeners Governancemodells liegen in der kommunalen Verankerung und der Einbindung in den politischen Prozess durch die Möglichkeit zur Stellungnahme von Vorhaben von Magistrat und Stadtverordnetenversammlung sowie der Beteiligung des Kulturbeirates an „allen Vorgängen mit besonderer Relevanz für das kulturelle Leben in der Stadt“, die in der Kulturbeiratsordnung festgelegt sind²⁰. Der Kulturbeirat ist ein Fachbeirat, der eine besondere Expertise in den kulturpolitischen Aushandlungsprozess einbringt. Das unterscheidet ihn von anderen Kulturbeiräten, die eine Interessensvertretung für Kunst- und Kulturschaffende sind (z. B. in Düsseldorf oder Mannheim). Unterstützt wird die Arbeit des Kulturbeirates durch eine Geschäftsstelle, die vielfältige Informations- und Vermittlungsfunktionen für den Beirat erfüllt und damit ein wichtiger Baustein in der Entwicklung der fachlichen Expertise des Beirates ist. Zudem ermöglicht das institutionelle Design des Beirats eine breite Willensbildung durch die Verteilung der Beiratssitze und eine Einbindung unterschiedlicher gesellschaftlicher Akteure. Der Kulturbeirat ist damit ein Fachbeirat, der nicht nur die Interessen von Kunst- und Kulturschaffenden vertritt, sondern auch die kulturellen Bedürfnisse der Bürgerinnen und Bürger, die an der Entwicklung des kulturellen Lebens der Stadt Wiesbaden Interesse haben. Will der Kulturbeirat tatsächlich ein Fachbeirat für die Entwicklung des kulturellen Lebens in der Stadt sein, dann müssen mehr Akteurinnen und Akteure beteiligt werden, die die kulturelle Vielfalt und die kulturellen Bedürfnisse der breiten Bevölkerung der Stadt repräsentieren. Nur so lässt sich sicherstellen, dass der gesellschaftliche Strukturwandel in Wiesbaden sich auch in einem veränderten Kulturangebot niederschlägt. Im Sinne einer Cultural Governance sollte die starke Interessensvertretung durch Personen aus dem Bereich der institutionellen und professionellen Kulturproduktion durch weitere zivilgesellschaftliche Personen ergänzt und über mögliche Öffnungen zur Zivilgesellschaft (etwa durch Veranstaltungen) nachgedacht werden.

Weitere Schwächen dieses Governancemodells beziehen sich vor allem auf einzelne institutionelle Regeln der Kulturbeiratsordnung (Wahlmodus, Amtszeit, Sitzverteilung und Repräsentationsfragen), die sich im Laufe der ersten Amtszeit als kritisch herausgestellt haben und die für die dritte Amtszeit überdacht werden müssen. Hierfür haben wir eine Reihe an Empfehlungen erarbeitet. In unseren Befragungen und Workshops trat ebenfalls deutlich hervor, dass der Kulturbeirat ein stärkeres Selbstbewusstsein entwickeln muss, mit dem die kulturpolitischen Themen in der Stadt vertreten werden, um für die Relevanz der Kultur für die Stadtgesellschaft und die Stadtentwicklung zu sensibilisieren – dies könnte auch zu einer höheren Wahlbeteiligung in der nächsten Beiratswahl führen.

Viele Teilnehmende an der Evaluation wünschten sich auch, dass der Beirat mehr Eigeninitiative ergreift und eigene kulturpolitische Ideen entwickelt und in den politischen Prozess einbringt. Zudem wurden in der Beiratsarbeit Interessensdivergenzen sowie Macht- und Wissensasymmetrien der verschiedenen

²⁰ Kulturbeiratsordnung von 2019, § 12.

Mitglieder bemerkt, die die gemeinsame Zusammenarbeit schwächen können. Diese Unterschiede sind zu erwarten, denn hier kommen zum Teil Menschen zusammen, die noch nicht miteinander gearbeitet haben. Sie reichen von kulturinteressierten Bürgern, aktiv im Wiesbadener Kulturleben Tätigen bis hin zu Spartenvertreterinnen, Repräsentanten zentraler Einrichtungen und Häuser sowie kulturpolitischen Sprecherinnen und Sprechern der Parteien, die im Kulturbeirat miteinander in einen Austausch- und Verhandlungsprozess treten. Daher ist es wichtig zu ermöglichen, dass die Teilnehmenden innerhalb des Kulturbeirates diese bestehenden Unterschiede durch eine vertrauensvolle Arbeitsatmosphäre, das Erkennen von Interdependenzen und die Erarbeitung gemeinsamer Zielstellungen überwinden können und ihre jeweiligen Kompetenzen und ihr Wissen in einen produktiven Austausch münden, der nicht nur Partikularinteressen vertritt, sondern die Kultur in ihren vielfältigsten Ausdrucksformen im gesellschaftlichen Leben der Stadt Wiesbaden stärkt. Der Kulturbeirat steht für eine innovative Form kooperativer kulturpolitischer Steuerung, in der staatliche und verschiedene nicht-staatliche Akteure und Akteurinnen bei der Gestaltung des Kulturangebots zusammenwirken. Die in der Evaluation erarbeiteten Schwächen und die möglichen Handlungsempfehlungen bieten nun die Gelegenheit, den Kulturbeirat weiterzuentwickeln und sowohl die Zusammenarbeit der verschiedenen Kulturbeiratsmitglieder als auch die zwischen dem Kulturbeirat und seinen vielfältigen Schnittstellen mit der Stadtverwaltung, der Politik und der Stadtgesellschaft zu stärken.

7.2. Der Kulturbeirat im Kontext der Wiesbadener Stadtentwicklung

Kulturentwicklungsplan Wiesbaden

Mit dem 2020 verabschiedeten Kulturentwicklungsplan hat sich die Stadt Wiesbaden ein strategisches Rahmenwerk für die zukünftige Ausrichtung der Kulturpolitik gegeben. Im Rahmen der Umsetzung der neun strategischen Leitlinien des Kulturentwicklungsplans leistet der Kulturbeirat wichtige fachlich-konzeptionelle Beiträge, um die definierten Potenziale weiter zu stärken und die skizzierten Herausforderungen in ihren jeweiligen Zeiträumen in den nächsten zehn Jahren anzugehen. Die „Kommunikation, Vernetzung und Zusammenarbeit“ (Band 1, S.99) verschiedenster gesellschaftlicher Akteure und Akteurinnen ist eine wesentliche Voraussetzung für die Umsetzung des Kulturentwicklungsplans – der Kulturbeirat ist dabei eine wichtige Schnittstelle in die Stadtgesellschaft und vor allem ein wichtiger Diskursraum, in dem die konkrete Ausgestaltung der Maßnahmen diskutiert, begleitet und evaluiert werden kann.

Kultur als Faktor städtischer Entwicklung ernstnehmen

Seit einiger Zeit – dies zeigt sich auch am Kulturentwicklungsplan und der Einsetzung des Kulturbeirates – soll die Kultur eine eigenständige Stimme bekommen und in ihren vielfältigen Wirkungen (ästhetisch, kulturell, sozial, ökonomisch, ökologisch) für die Entwicklung Wiesbadens gestärkt werden. In diesem Kontext erfüllt der Kulturbeirat wichtige Rollen als Vermittler, Bindeglied und Expertengremium. Der Kulturbeirat bringt die verschiedenen Akteure und Akteurinnen mit der Politik in einen

Aushandlungsprozess über die notwendigen Veränderungen und Ressourcen, um die Situation von Kunst- und Kulturschaffenden zu verbessern, die kulturelle Infrastruktur als Grundlage für Kulturproduktion, Kulturrezeption und Kulturvermittlung weiter entwickeln zu können oder auch um Kunst und Kultur als Stadtentwicklungsfaktor in allen kommunalen Politikfeldern ernst zu nehmen. Kulturpolitik findet nicht nur im Politikfeld „Kultur“ statt, sondern auch indirekt in vielen anderen kommunalen Politikfeldern, deren Entscheidungen einen gestaltenden Einfluss auf Kulturentwicklungen haben können. Zu nennen wäre hier etwa die Bildungspolitik, die Wirtschaftspolitik oder auch die Stadtentwicklung, die bislang Kultur viel zu wenig in ihre Fachplanungen mit einbezieht und deren Schutz und Entwicklung viel zu selten als eigene Aufgabe der Daseinsvorsorge wahrnimmt (z.B. wenn im Wohnungsneubau auch Flächen für Arbeitsräume vorgesehen werden). Diese Querverbindungen und Wechselwirkungen zwischen kommunalen Handlungsfeldern offenzulegen und eine gemeinsame Zusammenarbeit für die kulturelle Entwicklung Wiesbadens als lebenswerte und vielfältige Stadt anzuregen, sehen wir als einen ganz wesentlichen Beitrag des Kulturbeirates in der Stadt. Oder, um es mit dem Statement eines unserer Interviewpartners zu sagen:

„(Innen)stadtentwicklung funktioniert nicht, wenn man die Kultur außen lässt. Der Charakter der Innenstädte ändert sich, wenn man sie mitdenkt. Denn Kultur ist nicht definierbar ist als ein Politikfeld, Kultur ist umfassend. In keinem anderen Bereich der Gesellschaft gibt es Wechselwirkungen wie hier.“ (Gespräch vom 13. Juni 2021)

Auch für die Entwicklung einer städtischen Identität Wiesbadens kann die Kultur eine wichtige Rolle spielen, insbesondere in der Auseinandersetzung mit der eigenen Geschichte als Kurstadt von europäischem Rang. So formuliert einer unserer (externen) Gesprächspartner bzw. eine unserer Gesprächspartnerinnen aus beobachtender Perspektive:

„Wiesbaden hat ein großes Problem, was die Identität und die Identitätsfindung dieser Stadt anbetrifft. Ich glaube, dass die Rolle, die die Kultur für die Identität dieser Stadt haben könnte, von den politisch Handelnden zwar gesehen, aber letztlich doch unterschätzt wird.“ (Gespräch vom 22. Juli 2021)

Für diese Selbstdefinition und die Entwicklung eines Narrativs, so weiter, könne die Kultur eine große Bedeutung haben.

Diversität, Inklusion und „Blinde Flecken“

Der Kulturentwicklungsplan diagnostiziert in Kapitel 2 zur sozialen Lage und kulturellen Teilhabe für Wiesbaden eine große sozial- und kulturpolitische Herausforderung. Demnach sind hier die Einkommensunterschiede im Vergleich mit anderen hessischen Großstädten besonders groß. Bei überdurchschnittlicher Wirtschaftsleistung ist die Arbeitslosenquote mit 6,2 % überdurchschnittlich hoch, und einer Bevölkerungsgruppe mit stark überdurchschnittlichem Einkommen steht ein großer Anteil von unterstützungsabhängigen Menschen gegenüber. Dies wirkt sich auch in einer starken sozialräumlichen Spaltung aus. 14 von 34 Stadtteilen fallen in die Kategorie „hohe soziale Bedarfslage“, in denen die Quote von Menschen, die auf Sozialleistungen angewiesen sind, bei 54%, die Kinderarmut bei 56,4%.

Ein zweiter Aspekt ist ein hoher Anteil von Menschen mit Migrationshintergrund, die mit konventionellen kulturellen Angeboten wenig zu erreichen oder für die Belange der lokal historisch gewachsenen Kultur im Allgemeinen wenig zu begeistern sind. Zugleich wird gesamtstädtisch ein Mangel an Angeboten für Jugendliche, Studierende und junge Erwachsene diagnostiziert.

Im Kulturentwicklungsplan Wiesbadens finden diese Herausforderungen einen deutlichen Niederschlag, etwa in Maßnahmen zur Verbesserung der kulturellen Teilhabe und dem Ausbau von Angeboten zur kulturellen Bildung. Soll jedoch der Kulturbeirat diese Umsetzung kompetent begleiten, so wäre zu fragen, ob und wie er in seiner Struktur verändert werden kann, um die Belange derjenigen zu vertreten, die bislang nicht vertreten sind.

Wenngleich die Zusammensetzung des Kulturbeirates bereits eine breites Kulturverständnis der Stadt signalisiert, spiegelt das öffentlich geförderte Kulturangebot doch eher ein traditionelles Kulturverständnis wieder, das sich an hochkulturellen Infrastrukturen orientiert. Wie in vielen anderen Städten gibt es auch hier noch einen großen Handlungsbedarf, um das kulturelle Angebot diverser und inklusiver zu gestalten und insbesondere migrationsbedingte kulturelle Vielfalt als wertvolle Ressource der Stadtgesellschaft und Stadtentwicklung sichtbar zu machen und neue Formen der Teilhabe zu entwickeln.

Literaturverzeichnis

- Ansell, C., & Gash, A. (2008): Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), S. 543-571.
- Benz, A., Lütz, S., Schimank, U., & Simonis, G. (Hrsg.): (2007). *Handbuch Governance. Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Betzler, D. (2021): Cultural Policy and Evaluation in Times after Covid19 Crisis? A panel talk at the invitation of Tal Feder and Ellen Loots, with the subject of "Evaluation and public funding, revisited? ACEI Association of Cultural Economics 2021 Conference, 7.-9. Juli, Lille, France, online.
- Buchstein H. (2007): Hanna F. Pitkin, *The Concept of Representation*, Berkeley/Los Angeles 1967. In: Kailitz S. (Hrsg.) *Schlüsselwerke der Politikwissenschaft*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Döring, N. (2014): Evaluationsforschung. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. S. 167-181.
- Föhl, P. S. & Künzel, A. (Hrsg.) (2014): *Kulturbeiräte als Instrument konzeptbasierter und beteiligungsorientierter Kulturpolitik. Formen, Potenziale und Herausforderungen*. Berlin.
- Fung, A. (2006): Varieties of participation in complex governance. *Public Administration Review*, 66, S. 66-75.
- Geschäftsstelle Kulturbeirat Wiesbaden (2020): Bericht der Geschäftsstelle Juni 2018 bis August 2020, Wahlzeit I. Kulturbeirat Wiesbaden. Online verfügbar unter: <https://www1.wiesbaden.de/microsites/kulturbeirat/ueber-den-beirat/was-ist-der-beirat.php>
- Goldmann, M. (2018): Kulturpolitik planvoll gestalten. *Kulturpolitische Mitteilungen*, 161(II), S. 16-17.
- Heinelt, H. (2004): Governance auf lokaler Ebene. In A. Benz (Ed.), *Governance - Regieren in komplexen Regelsystemen* (S. 29-44). Wiesbaden: VS Verlag.
- Helfferrich, C. (2019): Leitfaden- und Experteninterviews. In Baur, N. & Blasius, J. (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. S. 669-686.
- Hetrodt, E. (2019): *Die Unverfrorenen. Wie Politiker unsere Städte als Beute nehmen. Ein Exempel*. Wiesbaden: Verlagshaus Römerweg.
- Laloux, F. (2014): *Reinventing Organizations*. München: Vahlen.
- Mäder, S. (2013): Die Gruppendiskussion als Evaluationsmethode – Entwicklungsgeschichte, Potenziale und Formen. *Zeitschrift für Evaluation*, 12(1), S. 23-51.
- Mandel, B. (2011): Vom ‚paternalistischen Kulturstaat‘ zur kooperativen Gestaltung des gesellschaftlichen Kulturlebens durch Kulturpolitik und Kulturmanagement. In S. Bekmeier-Feuerhahn, S. Höhne, R. Keller, B. Mandel, M. Tröndle, K. van den Berg, & T. Zembylas (Hrsg.), *Kulturmanagement und Kulturpolitik. Jahrbuch Kulturmanagement 2011* (S. 23-40). Bielefeld: transcript-Verlag.

- Mandel, B. (2013): Kulturmanagement: zentraler Akteur einer konzeptbasierten Kulturpolitik. Zum Verhältnis von Kulturmanagement und Kulturpolitik. Kulturpolitische Mitteilungen, 143, S. 31-34.
- Marx, L. (2019): Participation as policy in local cultural governance. Cultural Trends, 28(4), S. 1-11.
- Mayring, P. (2007): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken (7. Auflage ed.). Weinheim, Basel: Beltz UTB.
- Newig, J. (2011): Partizipation und Kooperation zur Effektivitätssteigerung in Politik und Governance? In: Heinrichs, H & Kuhn, K. & Newig, J. (Hrsg.), Nachhaltige Gesellschaft: welche Rolle für Partizipation und Kooperation? Wiesbaden: VS Verlag. S. 65-79.
- Oesterreich, B. & Schröder, C. (2019) Agile Organisationsentwicklung. München: Vahlen.
- Salheiser, A. (2014): Natürliche Daten: Dokumente. In Baur, N. & Blasius, J. (Hrsg.), Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung (S. 813-827). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Schad, A. S. (2019): Cultural Governance in Österreich: Eine interpretative Policy-Analyse zu kulturpolitischen Entscheidungsprozessen in Linz und Graz. Bielefeld: transcript Verlag.
- Schultze, (2011): Aktivierender Staat, in: Nohlen, D. & Grotz, Florian (Hrsg.), Kleines Lexikon der Politik, 5. Aufl., München: Beck.
- Seibel, W. (2017): Verwaltung verstehen. Berlin: Suhrkamp.
- Stockmann, R. (2000): Evaluation in Deutschland. In Stockmann, R. (Hrsg.), Evaluationsforschung: Grundlagen und ausgewählte Forschungsfelder. Wiesbaden: VS Verlag, S. 11-40.
- Stockmann, R. (2004): Was ist eine gute Evaluation? Einführung zu Funktionen und Methoden von Evaluationsverfahren. CEval-Arbeitspapier, 9. Saarbrücken: Universität des Saarlandes.
- UNESCO (1980): Recommendation concerning the Status of the Artist. New York: UNESCO http://portal.unesco.org/en/ev.php-URL_ID=13138&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html (Onlinezugriff 20.05.2020).
- Walk, H. (2008). Partizipative Governance. Beteiligungsrechte und Beteiligungsformen im Mehrebenensystem der Klimapolitik. Wiesbaden: VS Verlag.

Impressum

ERGEBNISBERICHT

Evaluation des Kulturbeirats Wiesbaden
der 1. Wahlperiode von 2018 bis 2020.

Institute for Cultural Governance (iCG) im Auftrag des Dezernats für Finanzen, Schule und Kultur
der Landeshauptstadt Wiesbaden.

Autor*innen:

Henrik Adler, Wibke Behrens, Dr. Janet Merkel, Dr. Sven Sappelt
und Dr. Diana Betzler (SparksNet GmbH).

Mitarbeit:

Blanca González Galán, Yuye Yang

Institute for Cultural Governance (iCG)

Haus der Kulturverbände

Taubenstr. 1 | Raum 3.04

10117 Berlin

post@icg-berlin.de

www.icg-berlin.de

Wiesbaden/Berlin, September 2021.

Anhang:

1. Executive Summary:

Der Kulturbeirat in Wiesbaden stellt insgesamt ein innovatives und zukunftsweisendes Instrument dar, das die Zusammenarbeit zwischen Politik, Verwaltung und Zivilgesellschaft in organisatorischer, kommunikativer und fachlicher Hinsicht vereinfacht und verbessert. Damit löst er ein, was unter dem Stichwort „Governance“ in anderen Politikfeldern bereits seit etlichen Jahren zur alltäglichen Praxis gehört und deshalb auch für das Feld der Kultur auf nationaler und internationaler Ebene gefordert wird.

Auf der Makroebene hat der Kulturbeirat die von der Politik gesteckten Ziele im Untersuchungszeitraum 2018-2020 sehr gut erreicht. Dazu zählen insbesondere die in seiner Ordnung explizit formulierten Ziele und Aufgaben, „zu einer Stärkung des kulturellen Lebens beizutragen“, den Kulturausschuss zu beraten und zu unterstützen, eigene Initiativen zu ergreifen und die „Umsetzung des Kulturentwicklungsplans [zu] begleiten“.

Die Einrichtung der Kulturbeirats kann daher grundsätzlich als erfolgreich beurteilt werden, sodass es sich bei den hier im folgenden zusammengefassten Handlungsempfehlungen und Maßnahmen um Vorschläge handelt, die auf konkrete Veränderungen und Verbesserungen der praktischen Umsetzung und zukunftsorientierten Weiterentwicklung des Kulturbeirates auf der Mikroebene zielen.

Auf Grundlage des Beschlusses Nr. 0105 aus dem Jahr 2019 werden hierbei in erster Linie diejenigen Aspekte beleuchtet, die in diesem Beschluss explizit genannt sind. Dazu zählen insbesondere die strukturelle Zusammensetzung, die öffentliche Sichtbarkeit und die Arbeit der Geschäftsstelle. Darüber hinaus wurden im Rahmen der Evaluation auch die kollaborative Zusammenarbeit innerhalb des Kulturbeirates betrachtet sowie ein vergleichender Blick auf andere Kulturbeiräte in Deutschland geworfen. Insgesamt wurden die einzelnen Fragestellungen in fünf größeren Handlungsfeldern bzw. „Hubs“ zusammengefasst, die im folgenden in Tabellenform abgebildet sind. Ausführliche Erörterungen und Erläuterungen zu den einzelnen Handlungsoptionen und empfohlenen Maßnahmen finden sich in den gleichnamigen Kapiteln im Text.

Empfohlen wird eine sukzessive Umsetzung der einzelnen Maßnahmen in den kommenden zwei Jahren, wobei einige grundlegende Restrukturierungen bereits im Vorfeld der nächsten Kulturbeirats-Wahl im Juli 2022 politisch entschieden und praktisch vollzogen werden müssten.

Hub #1: Struktur des Kulturbeirats

Zusammensetzung und Größe; Rolle der Stadtpolitik; Vertretungsregel	
Handlungsoptionen	Empfohlene Maßnahmen
Besetzung und Besetzungsschlüssel verändern	<ul style="list-style-type: none"> - Verhältnis wählbare / gesetzte Sitze umkehren durch: - Reduktion der politische Vertreter-Sitze auf insgesamt fünf (5) dabei eine (1) Person pro Fraktion, Stimmrecht beibehalten - Aufstockung der wählbaren Sitze um zwei (2) zusätzliche, davon ein innovativer „Joker-Sitz“ - Setzung der Institutionen beibehalten, aber Offenheit für die Aufnahme weiterer Institutionen - Keine Vertretungsregel
Anpassung der Wahlzeit und des Wahlverfahrens	
Handlungsoptionen	Empfohlene Maßnahmen
Wahl und Wahlperiode	<ul style="list-style-type: none"> - Allgemeine Wahlen beibehalten - Wahlperiode auf 3 Jahre verlängern - Ernennung der politischen Vertreter nach Wahl zur Stadtverordnetenversammlung beschleunigen
Maßnahmen zur Steigerung der Wahlbeteiligung	
Handlungsoptionen	Empfohlene Maßnahmen
Wahlmodus und Barrierefreiheit	<ul style="list-style-type: none"> - Absenkung des Wahlalters auf 16 Jahre - Überprüfen des Wahlmodus' auf mögliche Barrieren und Sicherstellung der Zugänglichkeit für alle Wahlberechtigten, ggf. Online-Wahlen - Einbindung von Jugend-Vertretungen, Fördervereinen und weiteren Netzwerken als Multiplikatoren

Hub #2: Sichtbarkeit

Politische Arbeit und mediale Wahrnehmung des Kulturbeirats	
Handlungsoptionen	Empfohlene Maßnahmen
Rahmenbedingungen für externe Kommunikation optimieren	<ul style="list-style-type: none"> - Entwicklung einer Kommunikationsstrategie (Ziele, Zielgruppen, Formate) - Ressourcen klären und Prioritäten setzen - Aufgabenbeschreibung und Arbeitsabläufe für Öffentlichkeitsarbeit durch Geschäftsstelle und Kulturbeirats-Vorsitz klären - Schnittstellen zwischen Stadt- und Kulturpolitik optimieren
Verbesserung der externen Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> - Entwicklung eines Kommunikationsplans (Maßnahmen, Termine, Inhalte, etc.) - Erweiterten E-Mail-Verteiler bzw. Newsletter für externe Kommunikation mit regelmäßiger Berichterstattung über Arbeit der Mitglieder einrichten. - Pressearbeit verdichten, Festschreibung von Presseaufgaben und Redaktionsplan - Multiplikatoren nutzen [Partner, Freundeskreise, etc.] - Mehr Präsenz im öffentlichen Raum (z.B. bei Wahlen) durch Veranstaltungen
Bessere Repräsentanz durch öffentliche Veranstaltungen	<ul style="list-style-type: none"> - Bürgerbeteiligung verbessern (Fragestunde, Rederecht, u.a.) - Sitzungen für Öffentlichkeit barrierearm zugänglich machen und Rederecht für Publikum einräumen - Veranstaltungen zu relevanten Zukunftsthemen und Formate der Themengenerierung - Schnittstellen zu anderen Ressorts verbessern

Hub #3: Geschäftsstelle

Aufgaben und Umfang der Geschäftsstelle	
Handlungsoptionen	Empfohlene Maßnahmen
<p>1. Grundlegend: Strukturen und Modus der Zusammenarbeit klären („Selbstorganisation“)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Strukturen visualisieren (Organigramm) - Modus der Zusammenarbeit klären (z.B. agil, selbstorganisiert, kollaborativ) - Leitbild formulieren (z.B. Selbstführung) - Entscheidungskompetenzen skizzieren - Profil schärfen und mit Dezernat und KB abstimmen - 3 Workshops zur Geschäftsstellenentwicklung
<p>2. Bedarfsorientiert: Ziele definieren, Arbeitsschwerpunkte priorisieren und Personalressourcen anpassen</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Status-quo Analyse - Aufgaben und Schnittstellen visualisieren - Bildung von Arbeitsschwerpunkten - Projekte definieren, Rollen schärfen und Ressourcen kalkulieren - agilen Arbeitsmodus implementieren - Regelmäßige Meetings oder Planungs-Workshops intern und mit dem Kulturbeirat
<p>3. Perspektivisch: Eigenständigkeit stärken, Entwicklungsziele formulieren und laterale Führungskompetenz erweitern</p>	<ul style="list-style-type: none"> - „Selbstführung“ professionalisieren - Handlungsbedarf analysieren - Entwicklungsziele formulieren - Workshop zur Geschäftsstellenentwicklung - Abstimmung mit Kulturdezernat und Vorsitzenden des Kulturbeirats - Fortbildungen (Kommunikationspsychologie, agiles Projektmanagement, laterale Führung)

Hub #4: Kollaborative Zusammenarbeit

Kollaborative Arbeitsweise des Kulturbeirates	
Handlungsoptionen	Empfohlene Maßnahmen
Handlungsoption 1: Onboarding-Prozesse und Kompetenzaufbau	<ul style="list-style-type: none"> - Einführungsseminar für neue Mitglieder fortführen - Ansprechpartner bzw. Patinnen für neue Mitglieder benennen - Kulturpolitische Profile von Kandidierenden in der Wahl zum Kulturbeirat stärken - Kompetenzaufbau durch Einbezug externen Wissens und Nutzen von interner Expertise - Leadership im Kulturbeirat stärken
Handlungsoption 2: Verbesserung der internen Kommunikation und Zusammenarbeit	<ul style="list-style-type: none"> - Erstellung und Verteilung einer Kontaktliste an alle Beiratsmitglieder - Formate für den internen Wissensaustausch und Vertrauensbildung - Arbeitsbelastung reduzieren durch Prozessregeln und ergänzende Formate in Absprache mit Magistrat bzw. Kulturamt (Unterlagen früher zugänglich machen, Info-Angebote zu Sitzungsthemen etc.)
Handlungsoption 3: Zukünftige Themen setzen (Agenda-Setting)	<ul style="list-style-type: none"> - Workshop zur Verständigung über Strategische Ausrichtung und Selbstverständnis des Kulturbeirats und Setzung von zukünftigen Schwerpunktthemen - Formate zur vorausschauenden Entwicklung von Themen (etwa solcher, die erst in der nächsten Wahlperiode relevant werden), um darüber Kulturpolitik in der Stadt beeinflussen zu können

2. Grafik: Das funktionelle Beziehungsgeflecht des Kulturbeirats

(erstellt d. Geschäftsstelle Kulturbeirat)

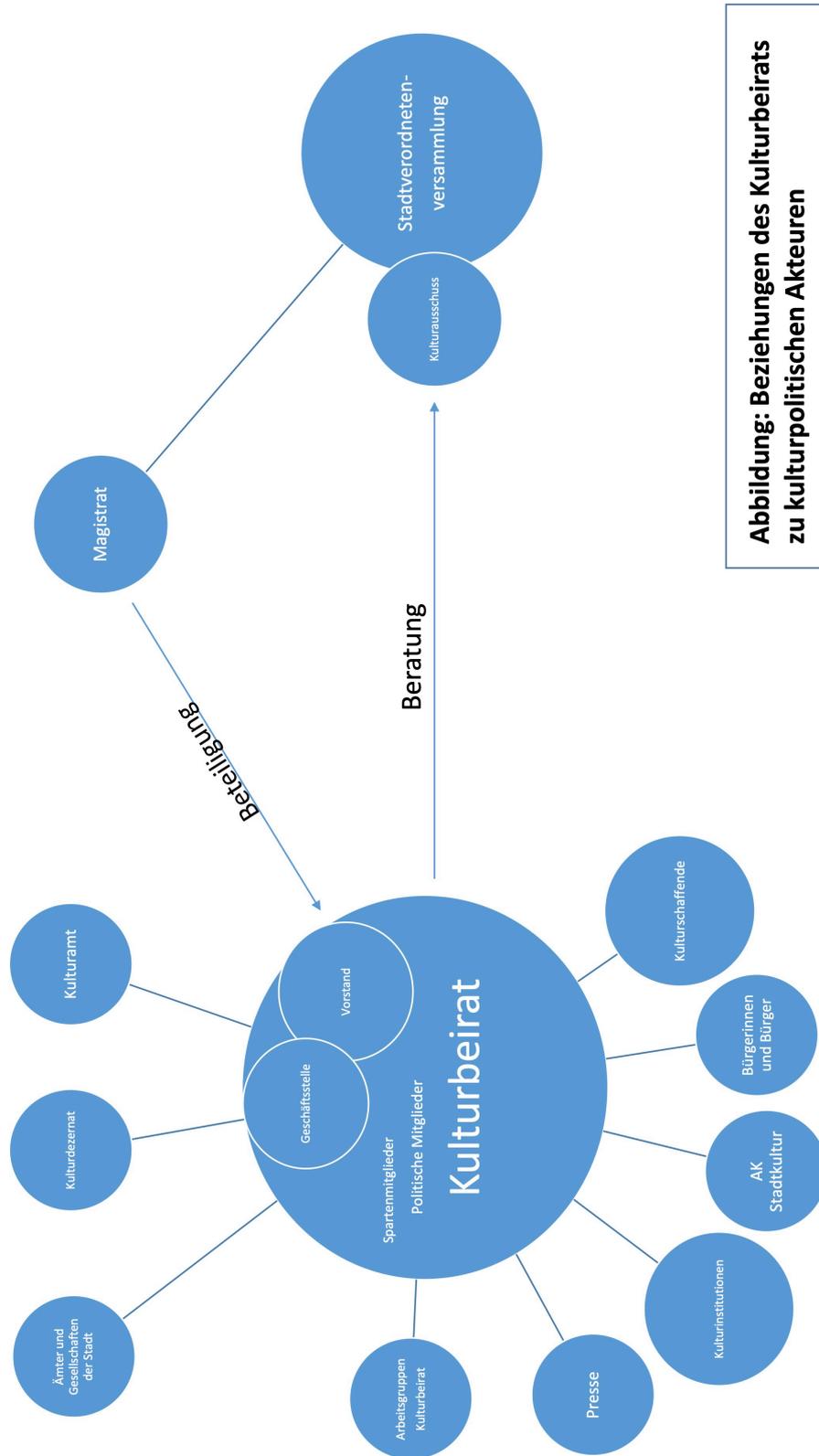


Abbildung: Beziehungen des Kulturbeirats zu kulturpolitischen Akteuren

3. Übersicht: Vergleich d. betrachteten Kulturbeiräte (Kap. II.6.)

	Kulturbeirat Augsburg	Kulturbeirat Charlottenburg-Wilmersdorf	Kulturbeirat Dresden	Rat für Kunst und Kultur Mannheim
Kurzbeschreibung	<p>Gegründet: Februar 2013. Der Kulturbeirat hat die Aufgabe, den Stadtrat sowie den Kulturausschuss in kulturellen Fragen zu beraten und die Zusammenarbeit der politischen Mandatsträger mit kulturellen Organisationen, Einrichtungen und Kulturschaffenden zu fördern, sowie gegenseitiges Verständnis zu verstärken. Der Kulturbeirat soll die reiche Erfahrung seiner Mitglieder unter Berücksichtigung der gesamten, vielfältigen Augsburger Kulturlandschaft einbringen und für die politischen Vertreter nutzbar machen.</p>	<p>Der Fachbereich Kultur im Bezirk Charlottenburg-Wilmersdorf fördert Kunst- und Kulturprojekte aus bezirklichen Mitteln. Die Vergabe erfolgt auf Empfehlung des Kulturbeirats. Der Beirat unterstützt die bezirkliche Kunst- und Kulturarbeit. Mit ihren spezifischen Kenntnissen beraten seine Mitglieder den Fachbereich Kultur des Bezirksamtes bei der Planung sowie bei der Förderung von künstlerischen und kulturellen Vorhaben und Projekten Dritter nach den Förderrichtlinien (Anlage). Der Beirat hat das Vorschlagsrecht für die Vergabe der Mittel zur Förderung freier Kulturträger im Rahmen der zur Verfügung stehenden Haushaltsmittel (GO Paragraph 1)</p>	<p>Der Kulturbeirat ist interdisziplinär mit Fachexperten besetzt und gibt auf Grundlage der Vorschläge aus der Verwaltung ein Fördervotum an den Kulturausschuss. Dieses Gremium wurde im Herbst 2019 neu berufen. Der interdisziplinär mit Expertinnen und Experten besetzte Kulturbeirat berät die Förderempfehlungen der Verwaltung und gibt ein Votum an den Ausschuss für Kultur und Tourismus (Eigenbetrieb Heinrich-Schütz-Konservatorium).</p>	<p>Der Mannheimer Rat für Kunst und Kultur hat das Ziel, die Interessen der Kunst- und Kulturschaffenden der Stadt Mannheim zu sammeln und gegenüber Politik, Verwaltung und Wirtschaft sowie der allgemeinen Öffentlichkeit zu vertreten und darüber Verbesserungen der Arbeitsbedingungen für alle Kunst- und Kulturschaffenden und den Ausbau der städtischen Kulturlandschaft zu erreichen. Gleichzeitig fungiert der Rat als Informations- und Mobilisierungsorgan, indem er Informationen sammelt und unter den Kunst- und Kulturschaffenden verbreitet und Orte und Strukturen für kontinuierliche Begegnung und Meinungsbildung schafft.</p>
Repräsentation der Beteiligten	<p>10 Vertreter/-innen: - 5 freie Szene (Theater, Veranstalter, Produktion, Gesang, Hotel) / 5 Institutionen (Museum, Theater, Runder Tische Religionen, Stadtjugendring, Hochschule) - Sparten: gemischt - Minderheiten: Runder Tisch Religionen - Generationen: Stadtjugendring - 5,5 Stimmen männlich 4,5 Stimmen weiblich (mind. 2 der 5 Repräsentanten sind Frauen, GO 4.a))</p>	<p>Dem Beirat sollen Personen angehören, die fachliche oder kulturpolitische Qualifikationen bzw. Aktivitäten in den Fachbereichen Bildende Kunst, Musik, Galerien/Museen, Theater, Freie Gruppen, Tanz, Jugendkultur, Literatur oder Film nachweisen können. Für die stimmberechtigten Mitglieder ist § 15 Abs. 1 des Landesgleichstellungsgesetzes ebenso zu beachten, wie die Prinzipien von „Gender Mainstreaming“.</p> <p>Der Beirat besteht aus 10 Mitgliedern, a) dem für Kultur zuständigen Bezirksamtsmitglied, b) sieben kulturausschussverständige Personen aus möglichst unterschiedlichen Fachsparten (§ 3), wovon zwei von dem im Bezirk arbeitenden Freien Initiativen kommen sollen.</p>	<p>13 Mitglieder Bildende Kunst, Literatur, Musik, Darstellende Kunst, Tanz, Film/Medien, Regionalgeschichte, Soziokultur, Kulturelle Bildung/Museen, Wissenschaften, Bürgerschaftliches Engagement, Interkultur, Freie Szene 8 weiblich, 5 männlich Interkultur ist vertreten</p>	<p>14 Ratsmitglieder Gewählt auf 2 Jahre Je 2 Vertreter*innen aus einer Sektion Geschlechter-Parität ist vorgeschrieben. - Musik (freischaffend) - Darstellende Kunst, Tanz (2 Freischaffende) - Bildende Kunst (2 Künstler*innen) - Literatur, Film, Medienkunst (Creative Producer) - Kreativwirtschaft, Veranstalter und Veranstaltungsorte, Clubkultur (Kulturmanagerin, freiberuflicher Musikproduzent) - Kulturelle Bildung, Soziokultur (Leiterin Abteilung ÖA im TECHNOSEUM, Bildungsreferent, Jugendkulturzentrum forum) - Design, Mode, Architektur, Baukunst, Denkmalpflege (Architektin), (Fotograf &</p>

	<p>Partizipationsrechte</p>	<p>Emazipatorisch, Beratungsfunktion (empfehlende Meinungsbildungen), wird dem Kulturausschuss über die Kulturamtleitung vorgelegt, Kompetenzen des Kulturausschusses werden nicht berührt.</p>	<p>c) der Vorsitzenden/dem Vorsitzenden des für Kultur zuständigen Ausschusses der Bezirksverordnetenversammlung und d) einer Mitarbeiterin/einem Mitarbeiter des Fachbereichs Kultur des Bezirksamtes</p>	<p>Art Director) Im Kulturausschuss (Fachgremium Gemeinderat) sind 14 Stadtratsmitglieder und 11 sachkundiger Einwohner/Innen vertreten. Lediglich 6 Personen sind aus dem Kulturbereich.</p>
<p>Demokratische Legitimation</p>	<p>Im Rahmen einer digitalen Nominierungsveranstaltung verständigten sich mehr als 100 Teilnehmende auf 26 Nominierte, aus deren Kreis per Briefwahl fünf ehrenamtliche Kulturbeiratsmitglieder bestimmt wurden. Der zehnköpfige Beirat, dem auch fünf direkt entsandte institutionelle Mitglieder angehören, nimmt seine Arbeit in der zweiten Junihälfte 2021 auf. Wahlberechtigt: kulturell interessierte, volljährige Einwohnende der Stadt Augsburg oder Vorsitzende einer nicht städtischen Augsburger Kulturinstitution bzw. eines eingetragenen Vereins mit Sitz in der Stadt Augsburg. - Wahl auf 3 Jahre (geheim einfache</p>	<p>Emazipatorisch, Beratungsfunktion. Stimmrecht haben nur die Kultursachverständigen Personen. Beschlüsse zu Beratungsergebnissen und Empfehlungen werden mit einfacher Mehrheit der Mitglieder getroffen. Mitglieder des Beirates stimmen nicht über eigene Anträge oder Anträge ihrer Organisation ab. Die Förderempfehlungen sind dem für Kultur zuständigen Ausschuss der Bezirksverordnetenversammlung bekannt zu geben.</p>	<p>Der Rat ist derzeit aus einem freien Zusammenschluss von Einzelkünstlern und Institutionen zusammengesetzt. Keine Berufung. Kein Wahlverfahren.</p>	<p>Der Rat ist derzeit aus einem freien Zusammenschluss von Einzelkünstlern und Institutionen zusammengesetzt. Keine Berufung. Kein Wahlverfahren.</p>
	<p>Der Rat wählt aus seinen Mitgliedern 2 Sprecher*innen und entscheidet über alle Aktivitäten des Rats und der Sprecher*innen. Der Rat entscheidet auch über seine Geschäftsform und Häufigkeit der Sitzungen. Alle Entscheidungen werden im Rat per Abstimmung und nach dem Konsensprinzip getroffen.</p>	<p>Der Rat ist derzeit aus einem freien Zusammenschluss von Einzelkünstlern und Institutionen zusammengesetzt. Keine Berufung. Kein Wahlverfahren.</p>	<p>Der Rat ist derzeit aus einem freien Zusammenschluss von Einzelkünstlern und Institutionen zusammengesetzt. Keine Berufung. Kein Wahlverfahren.</p>	<p>Der Rat ist derzeit aus einem freien Zusammenschluss von Einzelkünstlern und Institutionen zusammengesetzt. Keine Berufung. Kein Wahlverfahren.</p>

Organisationsform und Management	<p>Mehrheit), wiederholter Vorschlag zulässig)</p> <p>Kulturamt übernimmt die Geschäftsstelle. Keine Entschädigung. Arbeitskreise (max. 5 Teilnehmende) sind möglich.</p>	<p>Der Beirat ist dem für Kultur zuständigen Bezirksamtsmitglied zugeordnet (GO Paragraph 2)</p> <p>Der Fachbereich Kultur übernimmt den Sitzungsdienst, Einladungen und Protokollführung sowie alle verwaltungsmäßigen Aufgaben für den Beirat, wie Koordination, Versand von Unterlagen u.a.</p> <p>Die Sitzungen sind nicht-öffentlich.</p>	<p>Der Ausschuss Kultur und Tourismus ist ein Eigenbetrieb (Heinrich-Schutz-Konservatorium).</p>	<p>Die Ratsmitglieder sind ehrenamtlich tätig. Er besteht aus einem Netzwerk/einer Initiative ohne Rechtsform und ist nicht in das städtische institutionelle Gefüge eingebunden. Er ist wichtiger* Ansprechpartner*in für den Kulturausschuss der Stadt Mannheim.</p>
Städtisches Umfeld	<p>Die Stadt Augsburg hat Beiräte eingerichtet – mit dem Ziel, in themen- oder zielgruppenspezifischen Fragen beraten zu werden. Je nach Satzung, Geschäftsordnung oder Leitbild des Beirates hat das Gremium Rechte und Möglichkeiten, sich im Augsburger Stadtrat Gehör zu verschaffen.</p> <p>Nachhaltigkeitsbeirat der Lokalen Agenda 21, Baukunstbeirat, Behindertenbeirat, Elternbeirat Kindertagesstätte, Elternbeirat Schule, Innenstadtgewerbebeirat, Integrationsbeirat, Kulturbeirat, Naturschutzbeirat, Seniorenbeirat, Sportbeirat, Klimabeirat, Mobilitätsbeirat, Steuerungsgruppe Bündnis</p>	<p>Im Leitbild der Stadt kein explizites Bekenntnis zur Partizipation. Es sind zahlreiche Beiräte eingerichtet.</p> <p>Beirat für Kunst und Kultur, Beirat für Menschen mit Behinderungen, Bezirksschulbeirat BSB, Bezirkselternausschuss BEA, Bezirkselternausschuss der Kindertagesstätten BEAK CW, Bezirkslehrausschuss BLA, Bezirksschülerausschuss BSA, Bündnis Demokratie jetzt!, Denkmalbeirat, Fahrrad, Gedenktafelkommission, Interreligiöser Dialog, Kinder- und Jugendparlament, Kleingartenbeirat, Kunst am Bau, Lenkungsgruppe, Stadtteilmanagement, Migrationsbeirat, Psychosoziale, Arbeitsgemeinschaft, Seniorenvertretung, Spielplatzkommission, Teilhabebeirat, Widerspruchsbeirat</p>	<p>Neben dem Kulturbeirat existieren Fachgruppen (Darstellende Kunst, Musik, Literatur, Bildende Kunst, Film/Medien, Soziokultur/Feste/Interkulturelle Arbeit, Regionalgeschichte/Erinnerungskultur, kulturelle Bildung, interdisziplinäre Kunst)</p> <p>Bürgerbeteiligung der Stadt Dresden vgl. Bürgerbeteiligungssatzung: https://www.dresden.de/media/pdf/satzungen/satzung-buergerbeteiligung.pdf. Beiräte als beratende Gremien sind jedoch nicht explizit aufgeführt.</p>	<p>Das Leitbild der Stadt Mannheim wurde in einem grossangelegten Beteiligungsprozess angelegt. Aus dem Leitbild: Mannheim zeichnet sich durch eine starke Stadtgesellschaft und gutes Verwaltungshandeln aus. Die Mannheimerinnen und Mannheimer nutzen überdurchschnittlich engagiert die Möglichkeiten, sich in demokratischen und transparenten Prozessen an der Entwicklung ihrer Stadt zu beteiligen.</p>