

## **Kulturentwicklungsplan Köln | Runder Tisch Partizipation 30. April 2021**

### **Impulsreferat: Partizipation, Ko-Kreation und Cultural Governance Dr. Sven Sappelt, Institute for Cultural Governance, Berlin**

Herr Dr. Sappelt: Ja, ganz herzlichen Dank für die Einladung. Es freut mich sehr, es ist in der Tat ein Thema, was mich persönlich, aber auch uns als Institut, seit langer Zeit herumtreibt und ich hoffe sehr, dass wir aus unserer Perspektive etwas dazu beisteuern können. Wohl wissend, dass Sie natürlich Ihrerseits auch schon ganz schön weit sind und dass wir in Berlin auch durchaus mit ähnlichen oder schlimmeren Problemen zu kämpfen haben. Insofern finde ich es auch ganz toll, dass diese Veranstaltung heute überhaupt stattfindet. Das ist großartig. Ja, vielleicht ein paar Worte zu mir selber. Ich bin von Hause aus Kulturwissenschaftler, bin aber auch Kulturmanager, habe einen eigenen Ausstellungsraum und bin damit eigentlich auch Teil dieser Szene. Ich vertrete jetzt aktuell aber auch eine Professur für Cultural and Creative Entrepreneurship, wo es gewissermaßen um die unternehmerische Seite des Kulturschaffenden geht. Und ich habe eben vor zwei Jahren das Institute for Cultural Governance zusammen mit Henrik Adler, Wibke Behrens und Janet Merkel und weiteren Mitstreiter\*innen gegründet, weil wir unser persönliches kulturpolitisches Interesse und Engagement in eine professionalisierte organisierte Form überführen wollten. Dazu werde ich gleich noch mehr sagen. Ja, Herr Hornschuh hat mich eingeladen, einen Impuls zu geben. Vielleicht auch, weil das letzte Treffen jetzt doch schon eine Weile zurückliegt, um die abzuholen, die jetzt nicht im Detail mit den Dokumenten und Protokollen vertraut sind. Das heißt, ich würde kurz nochmal das Konzept von Governance vorstellen, das ein politisches Rahmenkonzept für eine Form von Beteiligung sein könnte und das deshalb vielleicht hilfreich ist. Zweitens würde ich ein paar praktische Beispiele beleuchten. Und drittens habe ich ein paar Erkenntnisse mitgebracht aus unserer Perspektive, die jetzt nicht so sehr auf einzelne Projekte bezogen sind, sondern eher den Versuch darstellen, bestimmte Verallgemeinerungen daraus ziehen zu können, die dann vielleicht auch in Köln von Interesse sind.

Ja, wer spricht? Das ist ja auch immer wichtig: aus welcher Perspektive? Meinen persönlichen Standpunkt habe ich gerade schon genannt. Wichtig ist vielleicht auch, ein

wenig über unseren Hintergrund als Institut zu wissen. Also Wibke Behrens war 5 Jahre lang eine der beiden Sprecherinnen der Koalition der Freien Szene, kennt die interne Diskussion also sehr gut. Und Janet Merkel ist vielleicht auch bei Ihnen bekannt, sie ist gerade Professorin in Kassel und an der TU Berlin und hat viele Jahre die Erwerbssituationen von Künstler\*innen im internationalen Kontext erforscht und ist in dem Feld wirklich eine Expertin. Henrik Adler ist Dramaturg und hat für das Fraunhofer CeRRI gearbeitet. Wir alle bewegen uns auf Schnittstellen. Das finde ich ja auch immer ganz spannend, dass man auf der einen Seite diese künstlerische Expertise hat, aber dann auch andere Bereiche, in denen man professionell arbeitet. Das hat natürlich auch mit veränderten Erwerbsmodellen zu tun, über die wir noch sprechen werden.

Ja, mit Blick auf die Uhr werde ich den ersten Teil kurz halten, weil einiges davon ja schon gesagt worden ist. Warum überhaupt Beteiligung? Aus unserer Perspektive stellt es sich so dar, dass es eine Veränderung gegeben hat. Durchaus im politischen Verständnis. Also ganz kurz zum Governance Begriff: der hängt mit Government zusammen, beides beruht auf Steuern, aber die zentrale Diagnose ist eben, dass sich diese politischen Steuerungsprozesse im Laufe der letzten Jahrzehnten sehr verändert haben. Das gilt insbesondere für andere Politikfelder, aber eben auch für die Kultur. Und deswegen denken wir, dass dieser Governance Begriff gerade im kulturellen Feld extrem fruchtbar gemacht werden kann. Worum geht es? Konkret um ein engeres Zusammenspiel von Politik, Verwaltung und Zivilgesellschaft, wie es ja heute auch schon anmoderiert worden ist; darum, die Kompetenzen der Bürgerinnen und Bürger einzubinden und zwar immer vor dem Hintergrund, dass niemand alles weiß, also auch die Verwaltung nicht, die Politiker nicht, die Unternehmensführungen nicht, aber auch die Kulturschaffenden wissen nicht alles. Das heißt, dass man gut beraten ist, im Sinne einer Multidisziplinarität diese unterschiedlichen Perspektiven mit einzubinden und entsprechend auch diese Kompetenzen zu nutzen. In diesem Sinne schafft ein Engagement der Bürgerinnen und Bürger eine Entlastung der Verwaltung, was ja auch wichtig ist, weil Beteiligungen, gerade von verwaltungstechnischer Seite, häufig als Belastung, als zusätzliche Arbeit und teilweise lästige Pflicht erlebt wird. Aber im Prinzip geht es ja Im Gegenteil darum, zu überlegen: okay, wie kann man denn eigentlich Dinge entlasten und wie kann man sozusagen die Ressourcen und auch die Ideen und Kompetenzen der Bürger aktiver und

besser mit einbinden, um einfach zu besseren Ergebnissen zu kommen? Was auch wichtig ist: der Governance Begriff setzt voraus, dass man politische Entscheidungsfindung eher netzwerkartig assoziativ begreift, nicht so ganz streng hierarchisch. Was das heißen kann, da werden wir heute noch darüber sprechen. Dabei geht es dann auch ganz viel um strukturelle Voraussetzungen, um überhaupt diese Form von politischer Steuerung zu ermöglichen und zu stabilisieren und letztlich dann auch zum Ziel zu bringen. Das sind vielleicht so die 4 Kernprinzipien von Governance, jetzt sehr vereinfacht dargestellt, Herr Winter wird das, glaube ich, im Anschluss theoretisch vertiefen. Uns geht es vor allem um diesen Aspekt der Multidisziplinarität, die Frage der Mitgestaltung, dann immer vorwärts gewandt, also im Hinblick auf Lösung komplexer Probleme, weil man für viele Probleme unsere Gegenwart eben verschiedenen Perspektiven braucht. Letztlich sind die Lösungen, die dort entwickelt werden, auch tragfähiger, weil sie von den Beteiligten von vorne herein mitentwickelt und deswegen auch akzeptiert und getragen werden. Es geht ja bei Politik auch immer um die Frage: wer setzt das letztlich um und ist das mit Praxis vereinbar - kommen die Förderprogramme an - können die Gelder überhaupt abgefragt werden - entspricht das den Bedürfnissen und so weiter und sofort. Warum ist das relevant? Ein paar Punkte habe ich schon gesagt. An dieser Stelle würde ich jetzt über das hinausgehen, was der Kulturentwicklungsplan schon vorsieht. Also aus unserer Perspektive ist es eben so, dass ein Großteil der Verwaltungsfragen oder politischen Entscheidungen nicht mal innerhalb eines Sektors oder einer Disziplin beantwortet werden kann. Denken Sie zum Beispiel an die Frage der Räume für Künstlerinnen und Künstler, da brauchen wir immer die Stadtentwickler dabei. Denken Sie an die soziale Absicherung, da brauchen wir mindestens das Wirtschaftsdezernat oder das Sozialdezernat. Insofern gibt es natürlich ganz viele politische Fragen, die sich gar nicht mehr innerhalb einer Abteilung, innerhalb eines Sektors lösen lassen, sondern, wo man einfach sektorübergreifend und disziplinübergreifend denken muss. Dann haben wir auch eine Situation, die so zu beschreiben ist, dass immer mehr Akteure das kulturelle Feld besiedeln. Wir haben jedes Jahr die Absolventinnen von den Hochschulen, wir haben neue Impulse von Leuten, die im kulturellen Feld anfangen. Das heißt, das Feld wächst und wächst und wächst und das ist natürlich interessant, weil mit der Zunahme der Akteure natürlich auch ganz neue Formen der Darstellungsweisen, der Geschäftsmodelle, der Erwerbsmodelle und so

weiter auf das Feld drängen und das führt letztlich dazu, dass eigentlich dieser überlieferte Modus der Förderung, der Sparten, das gesamte Kulturfördersystem veraltet ist. Und diese Überalterung des Systems führt auch dazu, dass wir es in den tradierten Institutionen mit Problemen zu tun haben, die gewissermaßen aufgrund eines Reformstaus entstanden sind. Also wir haben ja die ganzen Themen gerade vorliegen, sie gehen ja auch durch die Presse. Die Frage nach der Gleichstellung von Männern und Frauen in den Theatern. Die Frage von Diversity, die Frage von Führungsstilen, die Frage von Machtmissbrauch, all das ist natürlich auch nicht nur der Ausdruck von individuellem Versagen, sondern es ist auch Produkt von Strukturen, die aus unserer Perspektive dringend reformiert gehören. Also das müsste man politisch auf alle Fälle aufgreifen und aktiv bearbeiten. Ja, und dann ist es eben so, dass in diesem Spannungsverhältnis zwischen den althergebrachten Institutionen und denjenigen, die sich entschieden haben, selbständig zu arbeiten und neue Formen der kulturellen Produktion auszuprobieren, auch ganz bewusst, weil sie gesagt haben: ich will in dieser Form der öffentlichen Institution eigentlich gar nicht arbeiten, weil ich mich da nicht wohl fühle, mich nicht entfalten, nicht produktiv sein kann, dass sich aus diesem Spannungsverhältnis heraus ein gewisser Konflikt ergeben hat, in dessen Verlauf sich die Akteure im kulturellen Feld immer besser organisiert haben. Also Sie hier in Köln sind ja ein wunderbares Beispiel dafür. Ich glaube, die Koalition der Freien Szene hat in allen Bundesländern da wirklich eine große Entwicklung vollzogen und das erleichtert natürlich auch die Frage, wie man diese Ideen und Ansprüche und Wünsche aus der Szene in die politischen Entscheidungsprozesse mit einbinden kann. Also diese Selbstorganisationen, die ist ein ganz wichtiger qualitativer Schritt.

Gut, das Ganze ist nicht ganz neu. Ich gehe hier mal zurück auf ein Dokument aus dem Jahre 1980, einer Empfehlung von der UNESCO. Da heißt es tatsächlich auch schon: *„member states are invited to make the necessary arrangements for artists and their organization to participate in discussions, decision-making processes and the subsequent implementation of measures aimed“*. Also all das, was Herr Hornschuh gerade auch auf der Liste hatte, ist eigentlich schon in Jahr 1980 formuliert worden. Und es wurde dann nochmal aufgegriffen im Jahr 2007 von der Enquete Kommission für Kultur in Deutschland: „Kulturpolitik ist also kein closed shop, der öffentlich verantwortet und

getragenen Institutionen, sondern sie lebt vom Diskurs und der Teilhabe zahlreicher Akteure aus der kulturellen Szene und der Bürgerschaft“. Das heißt, das Thema, was Sie bearbeiten, was wir bearbeiten, hat eine Tradition und daraus resultiert natürlich auch die Frustration aller Beteiligten, dass man das Gefühl hat, seit den letzten 30 Jahren nicht so richtig vom Fleck gekommen zu sein. Aber vielleicht ist jetzt tatsächlich auch der Zeitpunkt gekommen, um das alles ein gutes Stück nach vorne zu bringen.

Ich würde im zweiten Teil jetzt gerne auf Beispiele eingehen. Ich hatte ja schon angedeutet, dass die Freie Szene inzwischen Formen gefunden hat, um sich selber noch besser zu organisieren, um dem eigenen Handeln und dem eigenen Denken auch eine Form zu geben, eine organisatorische Form, eine organisierte Form. Die Frage, die dahintersteckt ist immer: wie werden diese Institutionen jetzt eigentlich gehört beziehungsweise auch in Entscheidungsprozesse eingebunden? Und was man glaube ich schon behaupten kann oder behaupten muss ist, dass dieses Gehört-werden - auch wenn es in diesem Papier, die ich gerade gezeigt habe, historisch gewollt und gefordert wird - letztlich dann doch erkämpft wurde. Also man kann da vielleicht auch Parallelen ziehen zur Hausbesetzerszene im Bereich der Stadtentwicklung: da haben wir ja mittlerweile eine Situation, wo Partizipation und Teilhabe präsent sind im Alltag, auch zur alltäglichen Praxis gehören, mittlerweile sogar zur Ausbildung von Architekten und Stadtentwicklern, also wie moderiere ich einen partizipativen Gestaltungsprozess im Bereich Stadtentwicklung. Im Kulturbereich ist es ähnlich, es wird noch erkämpft sozusagen und das ist die Grundsituation, in der wir uns gerade bewegen, dass diese Auseinandersetzung häufig, ich würde jetzt sagen: antagonistisch geführt wird – wir aber eigentlich gerne versuchen würden, über diesen Antagonismus hinweg zu kommen. Ich habe Sie in Köln so verstanden, dass Sie das auch gerne tun würden. Wie das gelingen kann, muss man jetzt sehen, aber da würde ich im dritten Teil einen Ausblick geben: wie wir kooperativer miteinander umgehen könnten.

Wenn wir jetzt auf die praktischen Beispiele gucken, dann können wir feststellen, dass sich das sozusagen in 3 unterschiedliche temporäre Zeitdimensionen unterscheiden oder gliedern lässt. Was Sie hier sehen, ist ein Beispiel aus New York. Temporäre Formate, das sind so klassische Anhörungen, Experten Hearings, auch Workshops, wo sozusagen die Meinung der Experten punktuell abgefragt wird, die aber letztlich auf dieser

Empfehlungsebene bleiben. Das heißt, die Expertise ist zwar gefragt und es ist schön, dass sie überhaupt gehört wird, aber letztlich ist das die schwächste Form der Mitsprache. Oftmals auch exklusiv, weil überlegt wird, wen man kennt, wen man einladen kann und dann wird so bilateral adressiert und gemeinsam gesprochen. Mit Bezug auf die Ladder of Participation, die vorhin vorgestellt worden ist, wäre das eben eine der untersten Stufen. Es ist aber durchaus auch ein Format, das existiert und was man auch nutzen kann. Ja, bei allen Problemen ist das auch eine Form, die sinnvoll genutzt werden kann für bestimmte Dinge. Das ist immer die Frage, was dann angemessen ist. Ein weiteres Problem dieser Anhörung ist natürlich, wenn man das Gefühl hat, nicht wirklich in die Entscheidungsprozesse eingebunden zu werden, dass man dann anfangen kann eigene Entwicklungspläne zu entwickeln. Das war eben in New York der Fall. Dort war das Gefühl, na ja, gut, wir werden zwar gehört, aber das was wir sagen, wird nicht wirklich übersetzt und dann machen wir halt unseren eigenen Entwicklungsplan. Also das sind dann tatsächlich auch Fragen der Implementierung, wenn Pläne entwickelt werden, die dann von der Bürgerschaft oder von den Kulturschaffenden eben nicht getragen oder umgesetzt werden, dann haben sie auch letztlich keinen Effekt. Wenn wir jetzt einen Schritt weitergehen und von diesen punktuellen Anhörungen zu diesen temporären intermediären Formaten gehen, dann können wir eben beobachten, dass es durchaus auch Partizipationsformate gibt, die einen stärker institutionalisierten Charakter haben, aber eben zeitlich beschränkt sind. Hier gibt es ein Foto von der Alten Münze, das ist ein Stadtentwicklungsprojekt, dessen Ziel es war oder immer noch ist, eine bestimmte Immobilie, eben die Alte Münze in Berlin, zu einem Kunst- und Kulturstandort zu entwickeln und da hat der Senat immerhin Geld in die Hand genommen, um einen strukturierten Prozess zu ermöglichen. Es gab auch eine Agentur, die diesen Prozess begleitet und moderiert hat. Es gab Workshops, es gab Formate, es gab auch ganz konkrete Ergebnisse. Am Ende wurden diese Ergebnisse aber nicht als verbindlich angesehen und 1:1 übernommen, sondern der Kultursenator hat letztlich alleine entschieden, was gemacht wird. Und das ist natürlich ein Problem von diesen intermediären Formaten, dass sie tatsächlich auch wieder nur auf so einer beratenden Ebene funktionieren und auch da sich wieder die Frage stellt, wie schaffen wir es eigentlich, dass diese Beratungen oder diese Ergebnisse, die in diesem Rahmen wirklich erarbeitet worden sind, auch als Entscheidungsgrundlage genommen werden, die dann

zu einer Implementierung führt. Man muss sich das ja vorstellen, dass war wirklich einen aufwendiger Prozess über mehrere Monate, da haben sich Leute zeitlich engagiert, da hat sich der Senat finanziell engagiert, also das heißt, da wurden auch wirklich Aufwände produziert und wenn dann so ein Ergebnis zu nichts führt, ist das natürlich nicht nur frustrierend, sondern es ist wirklich auch ineffizient. Also muss man aus verwaltungstechnischer Perspektive sagen, das ist dann letztlich Geldverschwendung. Dann kann man es lieber gleich bleiben lassen. Alte Münze ist noch nicht vom Tisch, also wir gucken, wie wir da noch anderweitig zum Ziel kommen, aber es wäre eben ein Beispiel, wie man Partizipationsprozesse gestalten kann und da sind eben diese intermediären Formate durchaus auch ein Instrument. Sie haben Probleme, aber das sei an dieser Stelle auch nochmal betont, sie haben natürlich auch Potenziale.

Das was uns, glaube ich, alle interessiert, ist die Form der Institutionalisierung von Partizipationsformen. Also, wenn ich Sie richtig verstanden habe, geht's ja auch in Köln darum, zu überlegen, wie man die Stimme der Freien Szene zum Beispiel auch kontinuierlich in den Kulturausschuss mit einbinden kann. Das ist ein Beispiel vom Haus der Statistik (PowerPoint Abbildung), das ist bundesweit ein interessantes Beispiel, weil es da auch um die Immobilienentwicklung geht und dieses Projekt gemeinsam von Akteuren aus der Freien Szene dann aber auch von der Senatsverwaltung für Kultur bezogen und auch entwickelt werden soll. Also das ist sicherlich eines der anspruchsvollsten Projekte, die wir gerade haben und dort haben wir es natürlich mit Formen zu tun, die auch schon hochgradig formalisiert sind. Also während jetzt diese Anhörungen gewissermaßen so ad hoc auf die Beine gestellt werden können und wenig Verbindlichkeit haben und auch so diese intermediären Formate nur in einem begrenzten Rahmen zeitlich organisiert sind, bis sie dann zu einem Zwischenergebnis führen, haben wir es hier mit Formen zu tun, die über einen längeren Zeitraum wirklich auch existieren und vor allen Dingen das Mitspracherecht und das Mitgestaltungsrecht der Akteure sicherstellen. Da gibt es dann eben auch Beispiele wie Kulturbeiräte in verschiedenen deutschen Städten oder Steuerungsgruppen. Sie haben, glaube ich, Ihren Lenkungsreis, da bin ich jetzt nicht ganz genau damit vertraut, welche Möglichkeiten der hat, aber letztlich ist, das genau die Herausforderung: Wie kann man diese Partizipationsformen institutionalisieren und gewährleisten, dass die sich auch einspielen, eingeübt werden,



dadurch eine höhere Effizienz haben, wirkmächtig werden und sich auch selber verbessern? Das ist ja auch immer eine interessante Frage: wie kann man quasi Formen entwickeln, die dann auch in diesem Arbeitsalltag die Arbeit erleichtern und nicht zusätzlich erschweren? Da gibt's allerdings jetzt auch ein paar Probleme: Häufig ist es so, dass diese Ausschüsse nicht 1:1 auf Augenhöhe mit der Verwaltung zusammenarbeiten, dass die Agenda dieser Ausschüsse von der Verwaltung vorgegeben wird. Und oftmals ist es so, dass nur diejenigen erreicht werden, die von sich aus an Mitgestaltung interessiert sind, aber viele vielleicht einfach nicht aktiv daran teilnehmen, beziehungsweise sich abgeschreckt fühlen. Und die Frage ist immer, wie kann man diese Gruppen mit einbinden in solche institutionalisierten Partizipationsformen, damit das nicht wie ein Closed Shop erlebt wird und dann auch so ein „Geschmäcke“ kriegt.

Ja, was sind so Learnings, die sich letztlich jetzt aus diesen drei Beobachtungen oder drei Formaten heraus ergeben haben? Stichwort "Transparenz", also letztlich muss der Schritt erst mal tatsächlich von der Kulturverwaltung kommen, also auch, wenn die Szene gut organisiert ist und auch immer wieder eingefordert wird, dass ihre Stimme gehört wird, muss letztlich die Entscheidung, die Öffnung von der Kulturverwaltung kommen, weil ohne die geht's nun mal nicht. Denn wenn die Kulturverwaltung mauert, dann führen diese Prozesse ins Leere. Und was wir eben auch brauchen, ist ein hoher Grad an Formalisierung, das wäre heute meine Botschaft für die Session. Also Ideen sind das eine, aber das Interessante ist natürlich, wie kommen diese Ideen in die Umsetzung und wie werden diese Ideen dann langfristig auch verstetigt? Das kann nur gelingen, wenn ein gewisser Grad von Formalisierung ermöglicht wird, der bestimmte Legitimationen gewährleistet, beziehungsweise auch bestimmte Regeln oder Abläufe garantiert. Und da sind wir schon beim zweiten Punkt. Es braucht ganz klare Regeln dazu, also wer nimmt Teil, wie kommunizieren alle miteinander, wie werden Entscheidungen getroffen, wie fließen diese Entscheidungen in politische Prozesse ein? Sie haben ja das meiste davon auch schon selber auf Ihrer Agenda stehen und ich würde das aus meiner Perspektive bestätigen, das sind wirklich die zentralen Fragen, die wir in Hinblick auf eine längerfristige Verstetigung von Partizipationsformen brauchen. Dafür gibt es auch ein Modell, das würde ich auch gerne mal in die Runde werfen. Sie haben ja auch mit den neun Stufen



der Partizipation gearbeitet, der Ladder of Participation, hier gibt es ein kleines Update. Das kann ich auch gerne noch im Nachgang schicken, das ist von Archon Fung und im Prinzip ist das auch ein Modell, das die Partizipationsmöglichkeiten von der zweidimensionalen Leiter in den drei-dimensionalen Raum überträgt. Ich erkläre das jetzt nicht im Detail. Wichtig ist, dass man versteht, dass im Mittelpunkt dort, wo die Agency's stehen, die meiste Macht angesiedelt ist, wo eben diese direkte Entscheidungsmacht auf die Verwaltungskompetenz und die technische Expertise trifft. Und wir haben, wenn man dieses Public Hearing in diesem Raum verortet auch so ein ganz schwaches Instrument der Anhörung oder der Experten Hearings, die eben natürlich auch Einfluss nehmen können auf Entscheidungsprozesse, aber eben ein ganz, ganz schwaches Instrument sind. Und wenn man sich diesen Raum vergegenwärtigt sieht man eben, dass es da ganz, ganz unterschiedliche Stufen gibt und dass man ganz gut beraten ist zu überlegen, wer nimmt jetzt eigentlich in welcher Form auf welcher Stufe Einfluss auf diese Entscheidungen? Dann merkt man natürlich, dass Vieles auch so ein bisschen im verdeckten Rahmen ist, also wer nimmt an welchem Gespräch teil, wer hat welches Wissen, wer kennt wen und so weiter und sofort und da ist es natürlich auch immer hilfreich diese Dinge dann auch zu formalisieren und für alle transparente Organisationformen zu bestimmen.

Ja, ich komme zu meinem letzten Punkt, so eine Art These, die meisten sind ja davon bekannt. Ich lese die jetzt nicht einzeln vor beziehungsweise ich fasse nochmal kurz zusammen. Das hatten wir ja schon gesagt, also Sie sind natürlich jetzt auch mit Ihrem Weg auf einem Weg, der seit 20 Jahren, 30 Jahren unterwegs ist. Also im Sinne der Einbindung von Akteuren in politische Steuerungsprozesse. Wir sind aber immer noch am Anfang, auch das hat Herr Hornschuh ja schon eingangs gesagt, also das heißt, in anderen Politikfeldern ist man da teilweise weiter. Das heißt, es lohnt sich auch noch mal in die anderen Politikfelder reinzugucken. In der Kulturpolitik stehen wir noch ziemlich am Anfang. Trotzdem kann man natürlich jetzt diese Expertise aus anderen Bereichen nutzen, um die auch für die Kulturpolitik fruchtbar zu machen und auch ein bisschen Ermutigung zu ermöglichen auf allen Seiten, weil ich glaube, da ist sehr, sehr viel mehr möglich als momentan geschieht. Man muss aber auch feststellen, dass es natürlich für diese Form der Beteiligung keine goldene Regel gibt, sondern, dass es wirklich individuell

ausgehandelt werden kann oder ausgehandelt werden muss. Das heißt, das was für Berlin gilt oder in Berlin möglich ist, wird in Köln nicht 1:1 übertragbar sein und umgekehrt, trotzdem macht es natürlich immer Sinn, sich auszutauschen. Zwei Punkte, die mir persönlich ganz wichtig sind: das eine ist, dass natürlich diese Etablierung von institutionalisieren Beteiligungsstrukturen eine Effizienzsteigerung darstellt. Es ist natürlich, das hatte ich eingangs gesagt, mitunter etwas mühsam gerade auch in so politische Prozesse, in Gestaltungsprozesse dann immer alle mit einbinden zu wollen. Das kostet Zeit, das ist eine Anstrengung, das ist mit Konflikten verbunden. Man kann die Verwaltungsseite verstehen, wenn sie sagt, da habe ich jetzt wirklich nicht die Zeit, mein Schreibtisch ist voll, ich muss das abarbeiten. Wir haben so viele Aufgaben, wir können da jetzt nicht auch noch die Bürger mit einbinden. Also wo Bürgerbeteiligung als lästig empfunden wird. Aber wenn man die Verfahren institutionalisiert und diesen Aufwand in Kauf nimmt und sagt, okay, lasst uns wirklich mal drüber nachdenken, was sind gute institutionalisierte Strukturen, dann lässt sich das eben genauso wie alle anderen Abläufe extrem effizient gestalten. Das heißt, da gibt's dann genauso kurze Wege, genauso effiziente Abläufe und genauso reduzierte Aufwände wie in allen anderen Bereichen auch. Das heißt, man kann dann diese Strukturen auch nutzen, um zum Beispiel krisenfester zu werden. Auch so eine Krise wie Corona hat natürlich jetzt deswegen so schlimme Auswirkungen, weil in der Regel keine Strukturen vorher da war, um diese Kommunikation zwischen den beteiligten Akteuren mal kurz zu aktivieren, sondern wir in Berlin hatten tatsächlich die Situation, dass viel geredet wurde, aber immer bilateral und so ein bisschen willkürlich und zufällig. Wenn es da Strukturen gegeben hätte, die von vorne herein eingespielt gewesen wären, dann hätte man das natürlich im Vorfeld viel, viel schneller und auch effektiver in die Praxis umsetzen können. Ja, und dann eben auch der Punkt, dass diese Institutionalisierung deswegen so wichtig ist, um wegzukommen von diesen Zufälligkeiten und Einzelpersonen. Es gibt ja auch durchaus Personen innerhalb von Politik und Verwaltung, die die Unorganisiertheit der Beteiligung gutheißen in dem Sinne, weil natürlich Machtpositionen dadurch gestärkt werden, dass einzelne Personen dann Zugang zu einzelnen Kontakten haben oder eben dann sich überlegen können mit wem sie reden und das ist dann wie so ein Nadelöhr, aber davon müssen wir natürlich weg. Also wir brauchen Verfahren, die unabhängig sind von gewählten Personen, die danach vielleicht nach 4 Jahren auch wieder ausgetauscht werden. Wir müssen auch

unabhängig werden von diesen individuellen Beziehungen, die dann schnell auch in Seilschaften münden. Das ist sicherlich auch ein kritischer Punkt, wo man auch als Szene kritisch fragen muss, wie stellen wir uns da selber auf und man muss eben tatsächlich dazu kommen, das zu formalisieren, formalisierte Wahlen, formalisierte Wege und so weiter und sofort. Also das ist das, wofür ich wirklich werben möchte. Was wir jetzt nicht mehr so richtig zeitlich schaffen, aber worauf ich gerne einen Ausblick geben würde ist, wenn man jetzt über die institutionalisierte Beteiligung nachdenkt, dann ist es schon sinnvoll ganz viel über das Prozessdesign nachzudenken. Ein paar Fragen kamen ja heute schon auf den Tisch: wer wird da aktiv, wer darf mitmachen, wer wird repräsentiert; wer übernimmt welche Rolle? Und was natürlich auch wichtig ist und ich glaube, das können wir heute auch nochmal im zweiten Teil diskutieren: wo bestehen Mitgestaltungsmöglichkeiten, aber auch ganz klar, wo bestehen keine? Also damit muss man sich, glaube ich, auch abfinden. Und wenn es dann das Prozessdesign gibt, was richtig gut funktioniert, dann muss man, glaube ich, auch den Turn schaffen und da sind Sie in Köln, glaube ich, auch ganz gut auf dem Weg, von so einem Gegeneinander, von so einem Antagonismus zu dem Miteinander. Also wir in Berlin, würde ich sagen, haben schon noch eine Situation, in der erkämpft wurde, dass die Freie Szene gehört wird, und dass es deshalb eben auf beiden Seiten ein antagonistisches Grundverständnis gibt im Sinne von: man ist in so einem Aushandlungsprozess, wo man mit Forderungen hantiert und mit Forderungen konfrontiert wird und irgendwie überlegt, wie man da zu einem Kompromiss kommt. Ich glaube, dass wir von diesem Modell weg müssen und wir eher über Modelle des dialogischen, des Ko-Kreativen, des Miteinanderarbeitens nachdenken sollten. Auch dafür gibt es Vorbilder und Methoden und ich denke, man ist gut beraten, sich diese Methoden anzueignen. Also gerade aus der Ko-Kreation gibt es vieles, was darauf hinausläuft, dass man wirklich gemeinsam Ideen entwickelt und dann ist aber eben auch wichtig, dass man nicht nur die Ideen entwickelt, sondern, dass man wirklich auch diese Ideen umsetzt. Dass man wirklich auch zu dem Punkt kommt, dass diese Ideen nicht irgendwo in einer Schublade verschwinden, sondern wirklich auch implementiert und umgesetzt werden. Und insofern ist mein dritter Punkt, auf den ich da hinauswill, wirklich gemeinsam ans Ende zu gehen. Ich habe das Beispiel mit der Alten Münze erläutert, da war wirklich eines der großen Probleme, dass man eine gewisse Etappe zusammen gegangen ist bis wirklich auch ein Papier vorlag, was erst mal so als Grobkonzept auch

ganz ansehnlich war und dann der Kultursenator eine eigene Abzweigung genommen hat und seine Entscheidung anders getroffen oder alleine getroffen hat, und das ist natürlich ganz schlecht. Also das ist demotivierend, das ist frustrierend, das schafft Misstrauen, das heißt, man sollte schon gucken, dass man gemeinsam zu einem Ende kommt. Und auch, wenn dann die Entscheidung auf politischer Seite vielleicht nicht so ausfallen sollte oder vielleicht auch die gemeinsame Entscheidung nicht so ausfallen sollte, dass alle Beteiligten super zufrieden sind, geht es häufig auch darum wie diese Entscheidung kommuniziert wird. Also ich habe hier das Stichwort "Sinn stiften" mit reingenommen. Also nichts ist schlimmer, als mit einer Entscheidung konfrontiert zu werden, die nicht erklärt wird. Wenn man sich die Mühe macht eine Entscheidung zu vermitteln und zu erklären, dann ist man in der Regel auch bereit eine Entscheidung anzunehmen, die vielleicht jetzt nicht im eigenen Sinne war, aber man kann zumindest nachvollziehen wie es überhaupt zu dieser Entscheidung gekommen ist. Und was ich auch noch ganz wichtig finde, ist eine Kontinuität der Prozesse: man ist ja nie am Ziel, also am Ende, sondern wie Sie selber formuliert haben, man ist auf dem Weg, und dieser Weg sieht natürlich vor, dass man Fehler macht. Deshalb sollte man diese Fehler nicht als eine Katastrophe ansehen, sondern einfach nutzen, um immer besser zu werden. Dementsprechend bedarf es einer bestimmten Fehlerkultur, die dazu ermutigt, aus Fehlern zu lernen, und die diesen ganzen Prozess wirklich als einen Weg betrachtet, auf dem man kontinuierlich die Situation reflektiert und dazulernt. Das setzt voraus, dass man auf beiden Seiten auch bereit ist, sich zu verändern und gemeinsam zu wachsen. In diesem Sinne hoffe ich sehr, dass ich heute ein ganz kleines Bisschen dazu beitragen konnte, dass Sie auf Ihrem Weg einen Schritt weiter vorankommen. Vielen Dank für die Aufmerksamkeit.