
Abschlussbericht zur Kulturstrategie der Stadt Nürnberg

Im Auftrag der Stadt Nürnberg und in Kooperation mit dem Kulturreferat
der Stadt Nürnberg

Januar 2018

NETZWERK KULTURBERATUNG NETWORK FOR CULTURAL CONSULTING

Externe Projektleitung/Autoren: Dr. Patrick S. Föhl / Dipl. Pol. Alexandra Künzel

Unter Mitwirkung folgender

externer Expertinnen und Experten: Philippa Ebéné
Bill Flood, M.A.
Dr. Ulrich Fuchs
Dr. Yvonne Pröbstle
Klaus Seltenheim, M.A.
Prof. Dr. Gernot Wolfram

foehl@netzwerk-kulturberatung.de

www.netzwerk-kulturberatung.de



Inhaltsverzeichnis

Die Kulturstrategie der Stadt Nürnberg auf einen Blick	4
Cultural strategy of the city of Nuremberg at a glance.....	7
Wie ist die Kulturstrategie aufgebaut?.....	9
1 Die Kulturstadt Nürnberg.....	10
2 Herausforderungen für die Stadt Nürnberg und den Kulturbereich	15
2.1 Gesellschaftliche Entwicklungen und Herausforderungen	15
2.2 Kulturspezifische Entwicklungen und Herausforderungen	20
3 Zusammenfassung der Stärken und Herausforderungen der Kulturstadt Nürnberg.....	25
4 Ziele der Kulturstrategie	30
5 Kulturstrategie = Kulturelle Stadtentwicklung.....	31
5.1 Warum eine Kulturstrategie für Nürnberg?.....	31
5.2 Was ist eine Kulturstrategie und welchem Auftrag folgt sie?	31
5.3 Wie ist die Kulturstrategie entstanden?	34
5.3.1 Methodik.....	34
5.3.2 Mitwirkende	38
6 Neues kulturpolitisches Grundverständnis	40

7 Handlungsempfehlungen für eine nachhaltige Kulturentwicklung	42
7.1 Die Handlungsfelder in der Übersicht.....	42
7.2 Handlungsfeld 1: Grundlagen für eine nachhaltige Kulturpolitik, Kulturentwicklung und Kulturförderung schaffen	45
7.2.1 Einleitung.....	45
7.2.2 Ziele und Maßnahmenvorschläge	45
7.3 Handlungsfeld 2: Diversität und Teilhabe stärken.....	60
7.3.1 Einleitung.....	60
7.3.2 Ziele und Maßnahmenvorschläge	61
7.4 Handlungsfeld 3: Nürnberg neu erzählen.....	67
7.4.1 Einleitung.....	67
7.4.2 Ziele und Maßnahmenvorschläge	68
8 Wie geht es weiter?	76
9 Übersicht der Ziele und Maßnahmenvorschläge aus dem Kulturstrategieprozess	77
9.1 Handlungsfeld 1: Grundlagen für eine nachhaltige Kulturpolitik, Kulturentwicklung und Kulturförderung schaffen	77
9.2 Handlungsfeld 2: Diversität und Teilhabe stärken.....	87
9.3 Handlungsfeld 3: Nürnberg neu erzählen.....	91
Literatur- und Quellenverzeichnis	94
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis.....	98

Die Kulturstrategie der Stadt Nürnberg auf einen Blick

Im Zuge der Entscheidung zur Bewerbung um den Titel »Kulturhauptstadt Europas 2025« brachte die Stadt Nürnberg im Sommer 2017 die Erarbeitung einer kulturpolitischen Langzeitstrategie auf den Weg. Eine derartige Kulturstrategie stellt ein obligatorisches Kriterium der Bewerbung dar und soll prozesshaft entwickelt werden. Sie blickt dabei über das Jahr 2025 hinaus und muss auch in dem Fall umsetzbar sein, dass Nürnberg den Zuschlag nicht erhalten sollte. Die Stadt Nürnberg beschloss nach einem Vergabeprozess, die Erarbeitung einer Kulturstrategie mit Unterstützung einer externen Agentur durchzuführen und setzte dabei auf die Einbindung von Nürnberger Kulturschaffenden als wesentliche Prozessakteure.

Zentrales Ziel der Kulturstrategie war die kooperative Verständigung auf kulturpolitische Schwerpunktsetzungen und auf große Handlungsfelder, die in den nächsten Jahren einen entscheidenden Beitrag zu einer kulturgetragenen Stadtentwicklung Nürnbergs leisten sollen. Die konsensuale Haltung städtischer und nichtstädtischer Akteurinnen und Akteure, die Kultur einen wesentlichen Platz bei der Gestaltung sowie Reflexion aktueller Transformationsprozesse einräumt, spielt dabei eine elementare Rolle. Mit dieser Grundhaltung, die den gesamten Kulturstrategieprozess prägt, erweist sich Kulturentwicklung als kulturelle Stadtentwicklung und öffnet dadurch neue Perspektiven, um Kunst und Kultur einen zentralen Platz in der stadtgemeinschaftlichen Entwicklung Nürnbergs zu bewahren. Bereits in der Vergangenheit begegnete die Nürnberger Kulturpolitik dem gesellschaftlichen Wandel flexibel, aufgeschlossen und innovativ und stieß Transformationsprozesse an. Längst hat sich das Veränderungstempo, beispielsweise durch übergeordnete Faktoren wie Digitalisierung und Migration immens erhöht. Mit diesem gilt es zukünftig Schritt zu halten.

Die Kulturstrategie versteht sich als »rollende Planung«, die Grundlagen für Öffnungs- und Veränderungsprozesse schafft, die diskursiv weiterentwickelt werden kann und deren Ansätze immer wieder aktualisiert sowie konkretisiert werden müssen. Sie lässt somit genügend Raum, um in den kommenden Jahren neue Entwicklungen gestalten zu können. Diese Wandlungsfähigkeit ist das Grundprinzip zeitgemäßer Planung, nämlich Voraussetzungen in Strukturen und Abläufen zu schaffen, um transformationsfähig zu bleiben und damit die laufenden sowie bevorstehenden Herausforderungen wie die Digitalisierung, neue Formen der Arbeit und zukunftsorientierte Stadtentwicklungsansätze konstruktiv nutzen, meistern und mit kulturellen Impulsen befördern zu können.

Zwischen Juni 2017 und Januar 2018 wurde dafür ein auf Untersuchungen und Beteiligungsformaten basierender Analyse- und Kommunikationsprozess durchgeführt, um anhand konkreter Maßnahmen eine zukunftsfähige und nachhaltige Stärkung der kulturellen Infrastruktur und des kulturellen Angebots in Nürnberg bis in das Jahr 2030 auf den Weg zu bringen. In drei groß angelegten Kulturworkshops und weiteren Sonderworkshops wurden gemeinsam mit Kulturschaffenden, Vertreterinnen und Vertretern der Kulturpolitik und -verwaltung sowie mit Akteurinnen und Akteuren aus den Bereichen Bildung, Wirtschaft und Tourismus Maßnahmenvorschläge für die anstehenden Transformationsprozesse entwickelt. Im Zentrum der zukünftigen Aktivitäten steht die Schaffung von Formaten und Strukturen, die den kulturpolitischen Diskurs wieder neu entfachen und qualifizieren sollen, die Kulturverwaltung insbesondere bei der Wahrnehmung ressortübergreifender Aufgaben unterstützen und die Teilhabe von Kulturschaffenden und Kulturpublikum im Sinne einer Öffnung von Räumen, Förderstrukturen, Gremien sowie der Personal- und Programmentwicklung auf eine qualitativ neue Stufe heben.

Der vorliegende Abschlussbericht gibt Auskunft über den Ablauf des Kulturstrategieprozesses und stellt die erarbeiteten Ergebnisse vor. Er enthält in Form einer Dokumentation in einem ersten Teil Leitsätze (vgl. Kapitel 6), welche die Stadt Nürnberg visionär verfolgen wird und aus welchen die strategischen Handlungsfelder (vgl. Kapitel 7.1) abgeleitet wurden. Der Abschlussbericht stellt in einem zweiten Teil die Sammlung sämtlicher Maßnahmenvorschläge (vgl. Kapitel 7.2, 7.3 und 7.4) vor, welche im Prozess im Rahmen der Onlinebefragung, der Experteninterviews und der sechs Kulturworkshops erarbeitet und in vier Beiratssitzungen gespiegelt wurden.¹ Der Abschlussbericht trifft keine Festlegung, welche Maßnahmen künftig umgesetzt werden. Bewertung, Priorisierung und Konkretisierung der Maßnahmenvorschläge erfolgen in der Umsetzungsphase nach Verabschiedung des Abschlussberichts im Stadtrat.

1 Die einzelnen Schritte des Prozesses der Erarbeitung einer Kulturstrategie sind online unter <https://kulturstrategie-nuernberg.de> abrufbar.

Zentrale Schritte des Prozesses waren:

12. Juni 2017	Beauftragung der externen Agentur (Netzwerk Kulturberatung) zur Begleitung der Kulturstrategieentwicklung nach öffentlichem Ausschreibungsverfahren
19. Juni 2017	Auftakttreffen der internen Arbeitsgruppe, bestehend aus externer Agentur und Kulturreferat
17. Juli 2017	2. Treffen der internen Arbeitsgruppe
17. – 26. Juli 2017	Durchführung von 24 leitfadengestützten Experteninterviews
18. Juli 2017	Auftakt Sitzung des prozessbegleitenden Beirats
19. Juli – 14. August 2017	Durchführung einer Online-Befragung unter (potenziellen) Workshop-teilnehmenden zu zentralen Aspekten der Kulturentwicklung
11. September 2017	3. Treffen der internen Arbeitsgruppe
11. September 2017	Weitere Abstimmungstreffen, unter anderem mit dem Bewerbungsbüro für die Kulturhauptstadt Europas
25. September 2017	1. Kulturworkshop im südpunkt
10. Oktober 2017	4. Treffen der internen Arbeitsgruppe
10. Oktober 2017	2. Sitzung des prozessbegleitenden Beirats
11. Oktober 2017	Teilnahme an Klausurtagung des Nürnberger Projektbüros des Kulturreferates in Beilngries
23. Oktober 2017	2. Kulturworkshop im südpunkt
25. Oktober 2017	Sonderworkshop zum Thema »Die Region im Rahmen der Nürnberger Kulturstrategie«
26. Oktober 2017	Sonderworkshop zum Thema »Zusammenkunft der Kulturdirektorinnen und Kulturdirektoren. Potenziale und Verantwortlichkeiten im Rahmen der Kulturstrategie«
26. Oktober 2017	Sonderworkshop zum Thema »Junge Menschen gestalten Kultur«
6. November 2017	5. Treffen der internen Arbeitsgruppe
6. November 2017	3. Sitzung des prozessbegleitenden Beirats
4. Dezember 2017	3. Kulturworkshop auf AEG
20. Dezember 2017	6. Treffen der internen Arbeitsgruppe
20. Dezember 2017	4. Sitzung des prozessbegleitenden Beirats
31. Januar 2018	Sondersitzung des Kulturausschusses zur Kulturstrategie und Stadtratssitzung

Tab. 1: Zentrale Schritte des Kulturstrategieprozesses

Cultural strategy of the city of Nuremberg at a glance

In the course of the decision to apply for the title of European Capital of Culture 2025, the City of Nuremberg launched in Summer 2017 the development of a long-term cultural policy strategy. Such a cultural strategy is a compulsory criterion of the application and should be developed as a process. It looks beyond the year 2025 and must be feasible to implement whether or not Nuremberg receives the title. The City of Nuremberg carried out the development of this cultural strategy with the support of an external agency, and in doing so relied on the involvement of Nuremberg citizens, artists, cultural organizations and cultural workers as essential actors in the process.

The central goal of the cultural strategy was to cooperatively develop and agree on cultural policy priorities and on major fields of action. These actions should make a decisive contribution to the cultural development of Nuremberg and integrate culture more clearly in the design and reflection of urban transformation processes. With this attitude, that characterizes the entire cultural strategy process, cultural development becomes cultural urban development opening up new perspectives for securing art and culture a central place in the urban development of Nuremberg. Already in the past, cultural policy in Nuremberg has responded flexibly, openly and innovatively to social change, triggering transformation processes. For a long time though, the rate of change has increased immensely, for example due to overarching factors such as digitization and migration. With this, it is important to keep up in the future.

The cultural strategy is a »rolling plan« which creates the foundation for opening and change processes; it can and should be further developed in dialogue with local stakeholders and should be continually evaluated and updated. It thus leaves enough room to react to new developments in the years to come. This ability to transform is the basic principle of contemporary planning, namely to create conditions in structures and processes in order to become transformable and therefore to be able to constructively use, master and stimulate the current and upcoming challenges such as digitization, new forms of work and future-oriented urban development approaches with cultural impulses.

Between June 2017 and January 2018 a participatory cultural planning process was carried out. The process emphasized hearing from people through surveys, interviews, public workshops, and continual clear communications and analysis of findings. The goal of the process was to develop concrete measures to ensure sustainable development of the cultural infrastructure and cultural offerings in Nuremberg through 2030. In three large-scale cultural workshops and other special workshops, goals and actions were developed together with cultural workers, representatives of cultural policy and administration, as well as actors from the fields of education, the economy and tourism. At the center of future activities is the creation of formats and structures that redefine and improve the cultural-political discourse and support provided by city cultural administration. Public feedback continually emphasized the need to open up cultural spaces, funding structures and bodies, and personnel, program development and thinking to a new and higher level.

This final report provides information on the development process of the cultural strategy and presents the goals and measures that have been formulated. In the form of a documentation in a first part, it contains guiding principles (see Chapter 6) which the City of Nuremberg will pursue visionarily and from which the strategic fields of action (see Chapter 7.1) have been derived. The final report presents in a second part the collection of all proposed measures (see Chapters 7.2, 7.3 and 7.4), which were developed during the online interview process, the expert interviews and the six cultural workshops and mirrored in four advisory board meetings. The final report does not specify which measures will be implemented in the future. Assessment, prioritization and concretisation of the proposed measures will take place during the implementation phase after the final report has been issued by the City Council.

Wie ist die Kulturstrategie aufgebaut?

Die Kulturstrategie nimmt zunächst Stärken und Besonderheiten der Kulturstadt Nürnberg in den Fokus. Danach werden überblickartig gesellschaftliche Herausforderungen und Entwicklungen aufgezeigt, aus denen sich der Bedarf nach neuen Herangehensweisen im Kulturbereich für eine sich verändernde Stadtgesellschaft zentral herleitet. Sodann werden für den Kulturbereich spezifische Herausforderungen und Entwicklungen schlaglichtartig vorgestellt. Ein besonderer Fokus liegt hierbei auf den spezifischen Ausprägungen des Kulturbereichs der Stadt Nürnberg. Nach einer zusammenfassenden Betrachtung der Stärken und Herausforderungen für den Nürnberger Kulturbereich werden die Ziele der Kulturstrategie formuliert. Ehe die im Strategieprozess erarbeiteten Handlungsempfehlungen präsentiert werden, legen richtungweisende Leitsätze die der Kulturstrategie zugrundeliegende kulturpolitische Haltung offen. Abschließend werden ausgewählte mögliche Maßnahmen vorgestellt, die im Sinne von Startmaßnahmen die Umsetzungsphase einleiten sollen.

Kulturstadt Nürnberg (Stärken und Besonderheiten)	Kap. 1	S. 10
Gesellschaftliche Herausforderungen und Entwicklungen	Kap. 2.1	S. 15
Kulturspezifische Herausforderungen und Entwicklungen	Kap. 2.2	S. 20
Zusammenfassung der Stärken und Herausforderungen der Kulturstadt Nürnberg	Kap. 3	S. 25
Ziele der Kulturstrategie	Kap. 4	S. 30
Der Prozess zur Erarbeitung der Kulturstrategie: Grundsätzliches und Methodik	Kap. 5	S. 31
Neues kulturpolitisches Grundverständnis für die Kulturentwicklung in Nürnberg	Kap. 6	S. 40
Handlungsfelder der Kulturstrategie sowie Ziele und Maßnahmenvorschläge	Kap. 7	S. 42
Ausblick: Der Weg in die Umsetzungsphase der Kulturstrategie	Kap. 8	S. 76
Alle Ziele und Maßnahmenvorschläge in der tabellarischen Übersicht	Kap. 9	S. 77

Tab. 2: Wie ist die Kulturstrategie aufgebaut?

1 Die Kulturstadt Nürnberg²

Ihre erste wirtschaftliche und kulturelle Blüte erlebte die Stadt Nürnberg, die im Jahr 1050 als »Norenberc« erstmals urkundlich erwähnt wurde, um die Jahrhundertwende des 15. und 16. Jahrhunderts. Um 1500 war Nürnberg eines der wichtigsten Handelszentren Europas und erlangte dadurch enorme wirtschaftliche Bedeutung und Reichtum. Auch das Handwerk florierte in dieser Zeit, Wissenschaft und Kunst blühten auf. Große Persönlichkeiten wirkten in dieser Zeit, allen voran der Graphiker, Maler und Kunsttheoretiker Albrecht Dürer, der weltweit Anerkennung erfuhr. Zu den herausragenden Nürnberger Persönlichkeiten dieser Zeit zählten ebenso der Künstler Veit Stoß, der Humanist Willibald Pirckheimer als bedeutendster Intellektueller der Stadt, der Meistersinger und Poet Hans Sachs oder der Astronom Johannes Regiomontanus. Sie alle lebten und wirkten in der Freien Reichsstadt und trugen zu einer großen Aufgeschlossenheit gegenüber Neuem bei, welche nicht zuletzt zur Einführung der Reformation 1525 führte und viele Erfindungen und Innovationen hervorbrachte – sprichwörtlich ist deshalb bis heute der »Nürnberger Witz«. So waren beispielsweise astronomische Geräte, Navigationsinstrumente und Landkarten aus Nürnberg führend auf dem Weltmarkt.³ Die Epochen des Mittelalters und der Frühen Neuzeit sind im Stadtbild sichtbar geblieben. Die Wiederherstellung des Nürnberger Altstadtbildes nach den Zerstörungen des Zweiten Weltkriegs als eine der herausragenden Leistungen des deutschen Städtebaus prägen Bauten, allen voran die Kaiserburg, Kirchen wie St. Lorenz und St. Sebald, die Frauenkirche und das historische Rathaus. Auch der Weinstadel mit Henkersteg und der Schöne Brunnen stoßen auf großes internationales Interesse und sind Touristenmagnete. Dieser kulturhistorischen Bedeutung Nürnbergs tragen das Stadtarchiv als »Gedächtnis der Stadt«, die Stadtbibliothek als eine der ältesten ihrer Art im deutschen Sprachraum, Häuser wie das Germanische Nationalmuseum, die kulturgeschichtlich ausgerichteten städtischen Museen aber auch andere öffentliche Initiativen und Einrichtungen Rechnung.

Einen weiteren Höhepunkt Nürnberger Geschichte markiert das industrielle Zeitalter. Symbolisch dafür steht die erste deutsche Eisenbahnfahrt zwischen Nürnberg und Fürth im Jahr 1835. Erneut trug der Unternehmergeist der Nürnberger Bürgerschaft zur wirtschaftlichen Prosperität der Stadt bei. Unternehmerpersönlichkeiten wie Theodor von Cramer-Klett (Gründer der MAN)

2 Die Beschreibung der zentralen Stärken und Besonderheiten der Kulturstadt Nürnberg speist sich zum einen aus einschlägiger Literatur, zum anderen aus den im Rahmen des Kulturstrategieprozesses durchgeführten Untersuchungen und Beteiligungsformaten (siehe dazu Kap. 5.3.1).

3 S. Stadt Nürnberg 2014a und <https://www.nuernberg.de/internet/stadtportal/stadtgeschichte.html> (letzter Zugriff: 02.12.2017).

und Sigmund Schuckert (Siemens-Schuckert) prägten das Wirtschaftsleben in der Stadt. Als größte Industriestadt Süddeutschlands wurde Nürnberg in dieser Zeit zu einem Zentrum für Zuwanderung und einer Hochburg der Arbeiterbewegung.⁴ Sie findet ihre Würdigung in der Gründung des Museum Industriekultur, welches mit der ersten großen Ausstellung »Expedition ins Alltägliche« – damals noch im ehemaligen Straßenbahndepot in St. Peter – 1982 eingeweiht wurde.⁵ Darüber hinaus widmen sich zahlreiche weitere Einrichtungen wie das DB-Museum oder das Museum für Kommunikation unter anderem diesem Zeitraum.

Im 20. Jahrhundert wurde Nürnberg Schauplatz eines der dunkelsten Kapitel deutscher Geschichte. Erstmals 1927 hielt die nationalsozialistische Partei (NSDAP) ihre Parteitage in Nürnberg ab, nach der Machtübernahme Adolf Hitlers erklärte dieser Nürnberg zur »Stadt der Reichsparteitage«. Es entstanden Monumentalbauten in dem im Südosten der Stadt gelegenen Volkspark Dutzendteich nach Plänen von Albert Speer, die heute als zentraler Lernort im Rahmen einer zeitgemäßen Erinnerungskultur dienen. Auch das vom Bombenhagel weitgehend verschont gebliebene Gerichtsgebäude der Stadt ist heute wesentlicher Ort für geschichtliche Aufklärung.⁶ Im Schwurgerichtssaal, dem Saal 600, fanden ab 1945 und `46 die Nürnberger Prozesse statt.⁷ Heute informiert das Memorium Nürnberger Prozesse am historischen Ort über diese Geburtsstunde des modernen Völkerstrafrechts, ebenso wie die Internationale Akademie Nürnberger Prinzipien.⁸

Mit diesem jüngeren geschichtlichen Erbe hat die Stadt Nürnberg einen beispielgebenden Umgang gefunden. So befasst sich etwa die Dauerausstellung »Faszination und Gewalt« im Dokumentationszentrum Reichsparteitagsgelände mit den Ursachen, Zusammenhängen und Folgen der nationalsozialistischen Gewaltherrschaft.⁹ Aktuell investiert die Stadt in den Ausbau des Dokumentationszentrums Reichsparteitagsgelände und die bauliche Sicherung des Zeppelfeldes und der Zeppelintribüne. Zudem initiiert und koordiniert das Kulturreferat unter dem Signet der »Verpflichtenden Vergangenheit« thematisch entsprechende Veranstaltungen zur Geschichte des 20. Jahrhunderts und im Rahmen von Erinnerungsjahren unter Beteiligung einer Vielzahl von Nürnberger Kultureinrichtungen.¹⁰ In ihrem Leitbild verpflichtet sich die Stadt Nürn-

4 Siehe <https://www.nuernberg.de/internet/stadtportal/stadtgeschichte.html> (letzter Zugriff: 02.12.2017).

5 Siehe Stadt Nürnberg 2014b: 24.

6 Siehe <https://www.nuernberg.de/internet/stadtportal/stadtgeschichte.html> (letzter Zugriff: 02.12.2017).

7 Siehe zur Kulturentwicklung in Nürnberg direkt nach 1945 Wachter 1999.

8 Siehe <https://museen.nuernberg.de/memorium-nuernberger-prozesse/> (letzter Zugriff: 02.12.2017) und https://www.nuernberg.de/internet/menschenrechte/akademie_nuernberger_prinzipien.html (letzter Zugriff: 21.12.2017).

9 Siehe <https://museen.nuernberg.de/dokuzentrum/> (letzter Zugriff: 02.12.2017).

10 Siehe <http://www.nuernbergkultur.de/nuernbergkultur/kulturreferat/projekte/verpflichtende-vergangenheit/> (letzter Zugriff: 02.12.2017).

berg »zur aktiven Verwirklichung der Menschenrechte«¹¹ und hat sich ferner zur Stadt des Friedens und der Menschenrechte erklärt. Anlässlich eines Umbaus des Germanischen Nationalmuseums entstand im Jahr 1993 die durch den Bildhauer Dani Karavan errichtete Straße der Menschenrechte.¹² Seither hat die Stadt Nürnberg zahlreiche weitere Aktivitäten im Bereich der Menschenrechtsbildung und Antidiskriminierung unternommen. Dazu gehören die Verleihung des Internationalen Nürnberger Menschenrechtspreises, die Ausrichtung der Nürnberger Friedenstafel (Bürgerfest) und des Nuremberg International Human Rights Film Festival sowie die Einrichtung des Menschenrechtsbüros, welches seit 1997 die Menschenrechtsaktivitäten der Stadt konzipiert, koordiniert und realisiert.¹³ Im Jahr 2007 gründete die Stadt die Stiftung »Stadt des Friedens und der Menschenrechte« und initiierte das Projekt »Bäume für die Menschenrechte«. Für ihre Aktivitäten wurde die Stadt Nürnberg mit dem UNESCO-Preis (2000) und dem Europapreis (2007) gewürdigt.

Ein wichtiges Kapitel Nürnberger Kulturgeschichte stellt die durch Hermann Glaser, zwischen 1964 und 1990 Kulturreferent der Stadt Nürnberg, maßgeblich auf den Weg gebrachte soziokulturelle Kulturpolitik¹⁴ dar. Glaser gilt neben Hilmar Hoffmann und anderen als einer der Väter der Soziokultur und machte Nürnberg zu einem bundesweit vielbeachteten Modell und Vorbild soziokultureller Reflexion und Praxis. Durch die Ausrichtung der Kulturpolitik an programmatischen Zielsetzungen und einem bundesweit geführten Diskurs über gesellschaftlich relevante Kulturpolitik gewann die bis dahin überwiegend auf Bewahrung ausgerichtete kommunale Kulturpolitik an Bedeutung und brachte einen neuen, erweiterten Kulturbegriff hervor.¹⁵ In Nürnberg entstand eine umfassende soziokulturelle Infrastruktur, die mit Gründung von Kulturläden in verschiedenen Stadtteilen ihren Anfang nahm und heute ein großes Netz an Einrichtungen, wie etwa das Amt für Kultur und Freizeit sowie das KunstKulturQuartier, umfasst. Noch heute ist die soziokulturelle Praxis in der Stadt spürbar und zeigt sich beispielsweise in der langjährigen Verknüpfung von Kultur mit Stadtentwicklung und Integration sowie der teilhabeorientierten Geisteshaltung der kulturinteressierten Bürgerschaft.

11 Siehe https://www.nuernberg.de/imperia/md/stadtportal/dokumente/leitbild_stadt_nuernberg.pdf (letzter Zugriff: 02.12.2017).

12 Siehe <http://www.br.de/franken/inhalt/zeitgeschichte/20-jahre-strasse-menschenrechte-nuernberg-100.html> (letzter Zugriff: 03.12.2017).

13 Siehe <https://www.nuernberg.de/internet/menschenrechte/menschenrechtsbuero.html> (letzter Zugriff: 03.12.2017).

14 Vgl. exemplarisch Klein 2017.

15 Vertiefend vgl. Knöpfle 2007.

Mit dem Dürer-Jahr anlässlich des 500. Geburtstags Albrecht Dürers konnte die Stadt Nürnberg 1971 einen wichtigen kulturellen Akzent setzen. Immer noch sichtbar sind die im Rahmen der Ausstellung »Symposium Urbanum« errichteten Skulpturen im öffentlichen Raum, die damals ob ihrer Modernität für Aufmerksamkeit sorgten und öffentliche Diskussionen auslösten, jedoch auch eine Öffnung Nürnbergs gegenüber avantgardistischer Kunst markierten.¹⁶

Ein wesentliches Merkmal der Nürnberger Kulturlandschaft ist die überaus facettenreiche Festivalskultur. Festivals wie die Blaue Nacht und das Klassik Open Air sind über die Grenzen Nürnbergs hinaus bekannt. Das Bardentreffen gilt als jährliche »kulturelle Magnetveranstaltung« und »das größte Umsonst & Draußen Musikfestival Deutschlands«¹⁷. Mit diesem außergewöhnlichen Angebot an Festivals, die im Freien stattfinden und eintrittsfrei zugänglich sind, führt die Stadt Nürnberg die Tradition einer auf Teilhabe ausgerichteten Kulturpolitik fort. Das im Zuge der Vorbereitungen des 950. Stadtjubiläums im Jahr 2000 eingerichtete Projektbüro – mittlerweile Stabsstelle des Kulturreferats – ist mit der Planung und Durchführung der Festivals und anderer Großveranstaltungen betraut.¹⁸ Auch zählen Festivals von privaten Kulturakteuren, wie »Rock im Park«, das Nürnberg.Pop-Festival und das Brückenfestival, zu den Besonderheiten des Nürnberger Kulturlebens.¹⁹

Nürnberg ist heute eine moderne Metropole, die als Teil eines urbanen Ballungsgebiets²⁰ für eine wachsende Zahl von Menschen als Lebensraum an Bedeutung gewinnt, auch im Hinblick auf die Produktion und Rezeption von Kunst und Kultur. Der reiche Bestand an historischen Kulturzeugnissen prägt das Stadtbild und zeigt dessen große kulturhistorische Bedeutung. In der Kulturstadt Nürnberg leben und wirken äußerst engagierte Kulturakteurinnen und -akteure, die ein breites und hochwertiges Kulturangebot auf die Beine stellen. Neben einer hervorragenden Museums- und Theaterlandschaft mit dem Mehrspartenhaus des Staatstheaters oder der Hochschule für Musik, Einrichtungen der Bildenden Kunst wie dem Neuen Museum oder der

16 Eine Broschüre mit Fotografien der Skulpturen des Symposium Urbanum anlässlich seines 40-jährigen Jubiläums, siehe: https://www.nuernberg.de/imperia/md/baureferat/dokumente/ref6/symposionurbanum_40_altstadt.pdf (letzter Zugriff: 02.12.2017).

17 Siehe <http://www.nuernbergkultur.de/nuernbergkultur/veranstaltungen/bardentreffen/> (letzter Zugriff: 11.12.2017).

18 Siehe <http://www.nuernbergkultur.de/nuernbergkultur/kulturreferat/ueber-uns/projektbuero-im-kulturreferat/> (letzter Zugriff: 03.12.2017).

19 In Nürnberg gibt es selbstredend noch viele weitere Kulturfestivals, die von privaten Akteuren ausgerichtet werden und ebenfalls zu den Highlights des Nürnberger Kulturlebens zählen. Exemplarisch sollen hier weiterhin das Europäische Kindertheaterfestival Panoptikum, die Internationale Orgelwoche und das Internationale Figurentheaterfestival genannt sein.

20 Im Landesentwicklungsprogramm des Freistaats Bayern ist die Stadt Nürnberg gemeinsam mit den Städten Fürth, Erlangen und Schwabach als eine von drei Metropolen ausgewiesen, s. Teilfortschreibung Landesentwicklungsprogramm, Anhang 2 Strukturkarte: <http://www.landesentwicklung-bayern.de/teilfortschreibung-lep/> (letzter Zugriff: 05.12.2017).

Akademie der Bildenden Künste sowie einer breiten Kinolandschaft sind auch die stetig wachsende, Impuls gebende Szene der Kultur- und Kreativwirtschaft sowie weitere »Szenen«, etwa die starke Kinder- und Jugendtheaterszene, hervorzuheben. Nürnbergs reichhaltiges Kulturangebot und kulturelles Schaffen ist dank seiner soziokulturellen Tradition auch außerhalb des Zentrums in den Stadtteilen erlebbar. Die Stadt verfügt über einen gut ausgestatteten Kulturetat²¹ und investiert in den Bau beziehungsweise die Sanierung zahlreicher Kulturbauten und Kulturstätten²² – bundesweit gesehen ist das keine Selbstverständlichkeit. Nürnberg verfügt als Hochschul- und Wissensstandort über vielfältige Möglichkeiten zur verstärkten Kooperation mit den verschiedenen Einrichtungen.²³ Die in Nürnberg und der Region ansässigen Unternehmen sind im Hinblick auf bestehende und zukünftige Kooperationen ebenfalls als Stärke für den Kulturbereich zu begreifen.

Mit all diesen Stärken und Besonderheiten²⁴ möchte die Stadt Nürnberg einen Beitrag leisten, den aktuellen gesellschaftlichen Herausforderungen, die auf lokaler wie auf nationaler und europäischer beziehungsweise internationaler Ebene ihren Niederschlag finden, zu begegnen. Um den Blick der gesamten Stadt in die Zukunft zu richten und dabei die Chance zu nutzen, »das Bild Nürnbergs als offene, jungen Ideen zugewandte Stadt zu schärfen und gleichzeitig das Selbstverständnis der Nürnberger Bürgerschaft im europäischen Kontext zu stärken«,²⁵ beschloss der Stadtrat am 14. Dezember 2016 die Bewerbung Nürnbergs um den Titel »Kulturhauptstadt Europas 2025«. Mithilfe des Bewerbungsprozesses möchte die Stadt Nürnberg in einen Prozess der Selbstvergewisserung eintauchen und vor dem Hintergrund wachsender gesellschaftlicher Herausforderungen Nürnberg mithilfe von Kunst und Kultur für eine sich verändernde Stadtgesellschaft teilhabefähig weiterentwickeln.

21 Im Jahr 2016 betrug der Kulturetat im tatsächlichen Rechnungsergebnis 83.896.323,54€, das entsprach 4,4% des gesamtstädtischen Etats und einem Kulturetat pro Einwohner von 158,47€.

22 Weiterhin sei hier exemplarisch auf die jüngst getätigte Aufnahme der Handwerkskunst der Epitaphienkultur sowie der Wissensvermittlung der Nürnberger Naturhistorischen Gesellschaft in das bayerische Landesverzeichnis des immateriellen Kulturerbes hingewiesen, siehe <http://www.nordbayern.de/region/nuernberg/zwei-nuernberger-traditionen-sind-immaterielles-kulturerbe-1.7067548> (letzter Zugriff: 09.01.2018).

23 Zu nennen sind hier unter anderem die Hochschule für Musik Nürnberg, die Technische Hochschule Nürnberg Georg-Simon-Ohm, die Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, die Evangelische Hochschule für angewandte Wissenschaften sowie zukünftig die geplante Einrichtung einer Universität in Nürnberg und die Ansiedlung einer Dependence des Deutschen Museums.

24 Vgl. auch weiterführend Diefenbacher/Endres 2000.

25 »Nürnbergs Bewerbung als Kulturhauptstadt Europas 2025« Seite 1 (https://www.nuernberg.de/imperia/md/stadtportal/dokumente/stadtratsvorlage_kulturhauptstadt_161214.pdf (letzter Zugriff: 05.12.2017)).

2 Herausforderungen für die Stadt Nürnberg und den Kulturbereich

Städte sind in ihrer Funktion als Kristallisationspunkte ökonomischen, technischen, sozialen, politischen und kulturellen Wandels entscheidende Akteurinnen und Adressaten von Transformationserfordernissen.²⁶ Die Kulturstrategie der Stadt Nürnberg möchte daher ein Handeln ermöglichen, welches die Akteurinnen und Akteure des Nürnberger Kulturbereichs in die Lage versetzt, die kulturelle Infrastruktur samt ihrem breiten kulturellen Angebot für die Stadtgesellschaft nachhaltig und sowohl anpassungs- als auch lernfähig weiterzuentwickeln. Als solches muss sich die Kulturstrategie mit den zentralen gesellschaftlichen Wandlungsprozessen befassen, die auf den Kulturbereich wirken und bereits heute zahlreiche Transformationsbedarfe an ihn herantragen. Einige Entwicklungen vollziehen sich seit vielen Jahren – die Auswirkungen sind zum Teil schon lange spürbar – und es gilt jetzt, diesen mit neuen Ansätzen zu begegnen beziehungsweise diese konstruktiv zu nutzen. Zu diesen Entwicklungen zählen vor allem Globalisierung, Individualisierung, Gender Shift, Silver Society, Wissenskultur, New Work, Gesundheit, Neo-Ökologie, Konnektivität, Urbanisierung, Mobilität, Sicherheit.²⁷

Der Kulturbereich sollte auf die vielschichtigen Wandlungsprozesse der Stadtgesellschaft sowie auf bereichsspezifische Entwicklungen nicht nur reagieren, sondern Wandel aus eigener Kraft aktiv gestalten. Bevor also die dafür nötigen Maßnahmen formuliert werden können, bedarf es der Erfassung gegenwärtiger Herausforderungen und zukünftiger Entwicklungen, die im Folgenden überblicksartig und auszugsweise vorgestellt werden.²⁸

2.1 Gesellschaftliche Entwicklungen und Herausforderungen

Demografischer Wandel: »mehr, älter, bunter«

Während im Jahr 2000 noch 488.400 Menschen in Nürnberg lebten, zählt die Stadt heute 521.989 Bewohnerinnen und Bewohner (Stand 2016 ohne Schutzsuchende). Das Wachstum der letzten Jahre basiert in erster Linie auf Zuzug, aber auch auf einer längeren Lebenserwar-

26 Zu Transformationsherausforderungen für Städte in Deutschland, siehe Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) 2016: 12ff.

27 Siehe vertiefend <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/> (letzter Zugriff: 01.12.2017). Siehe auch zum Umgang mit dem gesamtgesellschaftlichen Wandel das integrative Konzept der »nachhaltigen Entwicklung« in Brundtland Commission 2007. Speziell für den Kulturbereich vgl. unter anderem Föhl et al. 2011, Hristova/Dragičević Šešić/Duxbury 2015, Kagan 2011.

28 Die Beschreibung der zentralen gesellschaftlichen und kulturspezifischen Entwicklungen und Herausforderung speist sich zum einen aus einschlägiger Literatur, zum anderen aus den im Rahmen des Kulturstrategieprozesses durchgeführten Untersuchungen und Beteiligungsformaten (siehe dazu Kap. 5.3.1).

tung sowie einer steigenden Geburtenrate. Dabei ist das Jahr 2015 hervorzuheben, in dessen Verlauf 8.150 Schutzsuchende aus Syrien, Afghanistan, Irak und dem Iran nach Nürnberg gekommen sind.²⁹ Weitere Gründe für das Bevölkerungswachstum sind Arbeitsmigration aus den neuen EU-Ländern Polen, Rumänien und Bulgarien³⁰, der sprunghafte Anstieg an Studierenden 2011 auf Grund des Wegfalls der Wehrpflicht sowie Wanderungsbewegungen aus Südeuropa (speziell Griechenland) im Zuge der Wirtschaftskrise.

Auch zukünftig wird die Nürnberger Stadtgesellschaft weiter anwachsen. Die größten Wachstumsprognosen verzeichnen die Altersgruppen der 0 bis 15-Jährigen sowie der 65-Jährigen und älter. Durch den stetigen Zuzug aus dem Ausland und der sich integrierenden Geflüchteten wird Nürnberg außerdem noch internationaler werden. Aktuell haben 44,6 Prozent der Nürnbergerinnen und Nürnberger einen Migrationshintergrund. Zusammengefasst lässt sich sagen: Die Nürnberger Stadtgesellschaft wird zukünftig »mehr, älter und bunter«.³¹

Der Kulturbereich der Stadt Nürnberg ist bereits seit vielen Jahrzehnten vom Verständnis eines »Bürgerrechts Kultur« geprägt. Aus dem soziokulturellen Ansatz heraus ist seit den 1970er Jahren eine Vielzahl von Einrichtungen, auch in den Stadtteilen, entstanden, die die Teilhabe möglichst vieler Mitglieder der Stadtgesellschaft ermöglichen wollen. Wenngleich das Publikum der Kulturläden aus vergleichsweise vielen Menschen mit Migrationshintergrund besteht, zeigt sich auch, dass sich dieser »Teilhabe-Effekt« nicht auf die Einrichtungen der sogenannten klassischen Hochkultur übertragen ließ. Auch zeigt sich, dass einige Einrichtungen der Soziokultur die jüngeren Nürnbergerinnen und Nürnberger nicht in gleichem Maße ansprechen, wie sie dies in der Vergangenheit taten. Gleichzeitig lässt sich feststellen, dass es vielen Einrichtungen jenseits der Soziokultur an seniorenrechtlichen Angeboten mangelt (z. B. wohnortnah und am Nachmittag). Zukünftig werden derlei Angebote jedoch an Bedeutung gewinnen. Als elementar ist auch die Entwicklung transkultureller Ansätze und Angebote zu sehen, um der Stadtgesellschaft als wachsende Migrationsgesellschaft gerecht zu werden.³² Hierfür muss der Fokus insbesondere darauf liegen, bei der Weiterentwicklung von Einrichtungen und ihren Programmen auf die Vielfalt der Stadtgesellschaft zu setzen – auch bei der entsprechenden Personalpolitik für neu zu besetzende Positionen im Kulturbereich.

29 Vgl. Schapper 2017: 12.

30 Ebd.: 23.

31 Ebd.: 36.

32 Vgl. hierzu exemplarisch Mandel 2014/2016 und Wolfram 2017.

Wirtschaftlicher Strukturwandel

Die Arbeitswelt hat sich bereits stark gewandelt und wird sich in den nächsten Jahren insbesondere aufgrund der fortschreitenden Digitalisierung weiterhin stark verändern. »In den letzten Jahrzehnten haben deutsche Städte einen komplexen Strukturwandel von industriedominierter Wirtschaft hin zu neuen dienstleistungs- und wissensbasierten Ökonomien erlebt.«³³ Diese Feststellung gilt für Nürnberg in besonderem Maße. Trotz der vergleichsweise hohen Zahl an Arbeitsplätzen im produzierenden Gewerbe prägen Abwanderung, Einsparungen und das Schließen von Betriebsstätten bei MAN, AEG und Quelle den Strukturwandel der Stadt. Zwar ist die Arbeitslosenquote seit Jahren rückläufig und die Beschäftigungszahlen steigen. Der Beschäftigungszuwachs rekrutiert sich jedoch überwiegend aus zuwandernden Personen und der sogenannten »stillen Reserve«, zum Beispiel Menschen, die nach der Elternzeit in den Beruf zurückkehren. Ein starker Anstieg, der auch in den nächsten Jahren andauern wird, ist für die Beschäftigungszahlen in den sogenannten wissensintensiven Branchen, insbesondere der High-Tech-Produktion, zu verzeichnen. Die potenziell bereits stärker von Armut betroffenen Menschen mit niedrigem Bildungsstand sowie Menschen mit Migrationshintergrund werden auch in Zukunft einem größeren Armutsrisiko³⁴ ausgesetzt sein. Die Armutsquote in Nürnberg stieg in den letzten Jahren leicht an und liegt derzeit bei 20,8 Prozent.³⁵

Eine wachsende Zahl von derzeit 150.000 Menschen pendelt täglich nach Nürnberg, um dort einer sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung nachzugehen. Rund 85 Prozent der Pendelnden leben in den umliegenden Städten und Landkreisen. Hingegen pendeln jeden Tag 60.000 Personen aus Nürnberg an einen Arbeitsort in anderen Kommunen.³⁶

Aus diesen Entwicklungen leiten sich nicht nur arbeitsmarktpolitische Forderungen ab. Auch der Kulturbereich ist hier in mehrfacher Hinsicht adressiert, insbesondere bei der Frage nach Teilhabemöglichkeiten. Es ist außerdem zu erwarten, dass sich das Freizeit- und Rezeptionsverhalten der Menschen weiter ausdifferenzieren wird. Schon heute haben sich die Gewohnheiten der (potenziellen) Kulturnutzerinnen und Kulturnutzer erheblich verändert. Eine durch den demografischen sowie den sozioökonomischen Wandel bedingte Erosion des klassischen Bildungsbürgertums mit seinen ehemals bekannten Nutzungsgewohnheiten sei hier exemplarisch genannt. Auch die steigende Konkurrenz von Freizeitangeboten, insbesondere durch Angebote des Sports und einer wachsenden Zahl von Kulturakteurinnen und -akteuren aller Sektoren und

33 New Urban Agenda 2016: 18.

34 Als armutsgefährdet gelten Personen, deren Einkommen weniger als 60% des Medianeinkommens beträgt. 2015 lag die Grenze bei 11.530 € Jahreseinkommen (Statista 2017c).

35 Vgl. Schneider/Stilling/Woltering 2016: 22.

36 Vgl. Wirtschaftsreferat Stadt Nürnberg 2016: 9.

(neuer) Sparten, wirkt sich auf die Nachfrage im Kulturbereich aus.³⁷ In der Vergangenheit wurde auf die Ausdifferenzierung der Nachfrage in der Regel mit einer Ausweitung des Angebots reagiert. Mit diesen stetig wachsenden Bedarfen kann die Aufstockung von personellen Ressourcen jedoch zunehmend weniger Schritt halten. Die Entwicklung neuartiger Kooperationsformen und -projekte für den Nürnberger Kulturbereich wird daher zukünftig ebenso im Mittelpunkt der Bemühungen stehen müssen wie die Ermöglichung von Kulturarbeit seitens neuer Akteurinnen und Akteure mittels Kulturförderung.

Individualisierung und Pluralisierung von Lebensstilen – Kulturelle Diversität

Die sich verändernde Arbeitswelt, die zunehmende Intensität von Wanderungsbewegungen innerhalb Deutschlands und über nationalstaatliche Grenzen hinweg sowie die fortschreitende Digitalisierung der alltäglichen Kommunikations- und Informationswege haben einen erheblichen Einfluss auf die Lebensrealität der Menschen. Gleichzeitig haben die wachsende soziale Ungleichheit und die Angst der Menschen vor einem Verlust kultureller Diversität zugunsten einer »Standardisierung des Uniformen«³⁸ zu einem Wiedererstarken nationalstaatlichen Denkens und Handelns beigetragen und begünstigen den Aufstieg von Gruppen, welche die Unterschiedlichkeiten zu anderen als Ausgangspunkt allen Handelns konstituieren und sich in sich verkapseln.³⁹

In ihrem Leitbild aus dem Jahr 2001 bekennt sich die Stadt Nürnberg zu ihrer geschichtlichen Verantwortung, indem sie insbesondere zur aktiven Verwirklichung der Menschenrechte beitragen möchte. Zudem verpflichtet sie sich der Förderung der Gleichberechtigung und setzt auf die Teilhabe aller in Nürnberg lebenden Menschen am öffentlichen Leben.⁴⁰

Als geschichtsträchtiger Ort der Zeit des Nationalsozialismus hat die Stadt Nürnberg einen beispielgebenden Umgang mit diesem Erbe im Sinne einer Erinnerungskultur des Lernens entwickelt. Derzeit investiert die Stadt in die bauliche Sicherung des Zeppelfeldes samt Tribüne und den damit verbundenen Ausbau des Dokumentationszentrums Reichsparteitagsgelände, um diese Orte für die Wissensvermittlung weiterhin zu erhalten. Ergänzend bedarf es eines neuen Vermittlungskonzeptes, welches die in naher Zukunft nicht mehr zur Verfügung stehenden Zeitzeugen-Formate ablöst und verstärkt die digitalen Nutzungsgewohnheiten aufgreift.

37 Vgl. umfänglich Glogner-Pilz/Föhl 2016.

38 Jullien 2017: 35.

39 Vertiefend zum »Konzept des Abstandes«, welches die Vielfalt der Kulturen in einem produktiven Spannungsverhältnis verortet und dem Konzept von kultureller Identität jenes der für alle nutzbaren und zugänglichen kulturellen Ressourcen gegenüberstellt, vgl. Jullien 2017.

40 Siehe https://www.nuernberg.de/imperia/md/stadtportal/dokumente/leitbild_stadt_nuernberg.pdf (letzter Zugriff: 30.11.2017).

Der Kulturbereich der Stadt Nürnberg versteht sich bereits seit vielen Jahren als gestaltender Akteur von Fragen der gesellschaftlichen Integration und Inklusion. Vor dem Hintergrund der oben skizzierten Entwicklungen besteht eine wesentliche Aufgabe der Nürnberger Kulturaktuerinnen und -akteure, insbesondere der Kulturpolitik, in den kommenden Jahren darin, den Dialog zwischen den kulturellen Milieus der Stadtgesellschaft im Sinne einer konstruktiven Auseinandersetzung zu stärken. Hierfür müssen Gewohnheiten und Denkmuster selbstkritisch hinterfragt werden, um zu neuen Schlussfolgerungen gelangen zu können und statt eines weiteren Auseinanderdriftens der Gesellschaft einen Dialog auf Augenhöhe zu initiieren. Die Kulturaktuerinnen und -akteure können Orte der Begegnung anbieten, sowohl analog als auch digital – die Kulturpolitik muss den nötigen Rahmen schaffen. Auseinandersetzung muss sich sowohl auf Ebene der Produktion, als auch der Distribution und Rezeption von Kultur abspielen können. Auch hierfür sind geeignete Rahmenbedingungen nötig. Hierbei sollte auch dem zunehmenden Bedürfnis der Menschen nach Beteiligungsmöglichkeiten bei der Produktion von Kunst sowie bei Fragen der kulturellen Entwicklung Rechnung getragen werden.⁴¹

Digitalisierung und Medialisierung

Mit ihrer weltumspannenden Wirkung lässt die Digitalisierung physische Grenzen immer bedeutungsloser werden und durchdringt dabei zunehmend alle Bereiche des täglichen Lebens durch digitale Kommunikations- und Informationswege. Durch die Möglichkeit einer zeit- und ortsunabhängigen Kommunikation und Information trägt die Digitalisierung wesentlich zur fortschreitenden Entwicklung der Gesellschaft hin zu einer Wissensgesellschaft bei und begünstigt eine zunehmende Mediennutzung sowie die damit einhergehende Orientierung der Gesellschaft an medial vermittelten Inhalten bei der täglichen Entscheidungsfindung und Meinungsbildung.⁴²

Der Kulturbereich wird von diesen Entwicklungen auf mehreren Ebenen adressiert:

- 1.) Einfluss auf die Kulturproduktion wie z. B. Einsatz von 3D-Druckern oder neuen Visualisierungsmöglichkeiten (z. B. digitales Bühnenbild),
- 2.) künstlerische Auseinandersetzung mit dem Thema Digitalisierung beziehungsweise Einbezug von technischen Applikationen in die künstlerische Produktion,
- 3.) Kulturvermittlung und Teilhabeangebote via digitale Medien,
- 4.) Kommunikation mittels digitaler Medien, insbesondere durch Social Media und digitale Plattformen,
- 5.) Beitrag zur Schaffung eines »kritischen« Bewusstseins für digitale Medien.

41 Vgl. hierzu abermals exemplarisch Mandel 2014/2016 und Wolfram 2017 sowie Goldbard 2006.

42 Vgl. hierzu exemplarisch Boorsma 2017 und Simon 2015.

Damit sich der Nürnberger Kulturbereich mit den damit verbundenen Transformationserfordernissen befassen kann, bedarf es zuvorderst der Schaffung von technischer Infrastruktur sowie flexiblerer Strukturen, insbesondere innerhalb der Kulturverwaltung, die eine schnellere Reaktionsfähigkeit und somit sinnvolle sowie kritische Nutzung digitaler Möglichkeiten erst ermöglichen. Voraussetzung hierfür ist außerdem die Qualifizierung und ständige Fortbildung des Personals.

Klimawandel und Energiewende

Städte sind Zentren großen Ressourcenverbrauchs und wachsender Schadstoffemissionen. Die nachhaltige Entwicklung von Städten muss daher immer auch ihre ökologische Verantwortung widerspiegeln, gerade auch weil dort große Potenziale zur Transformation liegen. Ohne den Kulturbereich mit Anforderungen zu überfrachten, sollte analog zu den Bezugsebenen für das Thema Digitalisierung (siehe oben) die Frage danach gestellt werden, welchen Beitrag Kulturakteurinnen und -akteure, insbesondere große Kultureinrichtungen, zu Fragen des Klimawandels und der Energiewende leisten können.⁴³

2.2 Kulturspezifische Entwicklungen und Herausforderungen

Neben den oben skizzierten globalen Wandlungsprozessen, die in alle Wirkungsbereiche der Gesellschaft – so auch in den Kulturbereich – ausstrahlen, existieren ebenso bereichsspezifische Entwicklungen, aus denen sich ebenfalls Bedarfe der Transformation ergeben. Diese werden hier schlaglichtartig aufgezeigt.

Kulturpolitische Debatten und Schwerpunktsetzung

Kulturpolitik in Deutschland, die sich maßgeblich auf kommunaler Ebene abspielt, wird aufgrund des immer noch vorherrschenden Musters einer additiven und zugleich in der Regel tendenziell einseitig verteilten Kulturförderung (Aufrechterhaltung/Betrieb kultureller Infrastruktur, »Omnibusprinzip«) durch eine zunehmende Bewegungsunfähigkeit gekennzeichnet – insbesondere vor dem Hintergrund der im Verhältnis zu den steigenden Bedarfen nicht hinreichend ansteigender öffentlicher Mittel und der zunehmenden Konkurrenz um diese. Diese Entwicklungen führen zu einer immer größer werdenden Diskrepanz zwischen dem eigentlich zu erfüllenden Aufgabenvolumen und tatsächlich leistbaren Möglichkeiten.⁴⁴ Zudem wird die politische Entscheidungsfindung vor dem Hintergrund einer zunehmenden Pluralisierung sozialer und kultu-

43 Siehe hierzu abermals den Ansatz einer nachhaltigen Entwicklung.

44 Vgl. Föhl 2017: 160.

reller Werte durch eine wachsende Zahl theoretisch verfügbarer Optionen erschwert.⁴⁵ Die Notwendigkeit, Kulturpolitik konzeptbasierter und schwerpunktorientiert aufzustellen, ist spätestens in den letzten zehn Jahren großflächig ins Bewusstsein der Kulturpolitikerinnen und -politiker getreten. Dies zeigt unter anderem die starke Zunahme von Kulturplanungsprozessen. Diese begonnene Entwicklung hin zu einer planvolleren und langfristigen Ausrichtung der Kulturpolitik vollzieht sich jedoch allenfalls langsam. Um diesen Prozess zu beschleunigen, bedarf es doch des Aufbaus politikfeldübergreifender Allianzen und einer inhaltlichen Qualifizierung des kulturpolitischen Diskurses – nicht nur in den Kulturausschüssen, sondern auch in den übrigen Gremien der Stadtverwaltung.

Auch die Nürnberger Kulturpolitik steht vor der Herausforderung, die einst praktizierte Debatte- kultur der 1970er und `80er Jahre wiederzubeleben und Themen diskursiv zu verhandeln, um zu zeitgemäßen kulturpolitischen Entscheidungen und Schwerpunktsetzungen zu gelangen. Hierfür ist die Intensivierung von Diskurs-, Beratungs- und Impulsformaten notwendig.

Wachsende ressort- und sektorenübergreifende Aufgaben

Kultur gewinnt im Aufgabenhorizont anderer Politik- und Entwicklungsfelder zunehmend an Bedeutung, während Kulturpolitik vielerorts mit den Folgen einer jahrelangen Marginalisierung zu kämpfen hat. Insbesondere die Felder der Kulturellen Bildung/Teilhabe, des Kulturtourismus, der Kultur- und Kreativwirtschaft sowie der Stadt- beziehungsweise Regionalplanung haben stark an Bedeutung gewonnen. Bei der Bearbeitung dieser Querschnittsbereiche in der Praxis kommt es aufgrund der sich ergebenden Kooperationserfordernisse zu einem erhöhten Koordinationsaufwand, zudem müssen nötige Vernetzungs- und Austauschstrukturen häufig erst geschaffen und erprobt werden. Auf der anderen Seite bieten sich für den Kulturbereich auch enorme Chancen, etwa durch die Etablierung neuer Begründungsmuster für die Kulturförderung, die Nutzung und dadurch Revitalisierung vorhandener kultureller Infrastruktur für interdisziplinäre Projekte, Zugang zu anderen Fördermöglichkeiten sowie neuen Zielgruppen und das Aufbrechen segmentierter Sicht- und Handlungsweisen.⁴⁶

Der Kulturbereich der Stadt Nürnberg arbeitet bereits seit vielen Jahren mit Akteurinnen und Akteuren aus den sogenannten kulturnahen Bereichen erfolgreich zusammen. Insbesondere auf Verwaltungsebene zeigt sich aber, dass das Vernetzungspotenzial in Hinblick auf die wachsende Intensität ressortübergreifender Aufgaben in der Praxis noch nicht ausgeschöpft wird.

45 Vgl. Klein 2017: 115.

46 Vgl. Föhl 2017: 160.

Gestaltungsfreiräume sowie gute Arbeits- und Produktionsbedingungen

Im Zuge der Etablierung einer neuen kulturpolitischen Programmatik, in deren Zentrum das Konzept der Soziokultur stand, wurden in den 1970er und `80er Jahren in deutschen Groß- und Mittelstädten zahlreiche neue Einrichtungen geschaffen, die (ab sofort) neben die Einrichtungen der sogenannten klassischen Hochkultur traten und zu einem hohen Institutionalierungsgrad von Kultur führten. Der Kulturetat vieler Städte stieg in dieser Zeit von Jahr zu Jahr an. Eine Vielzahl von Akteurinnen und Akteuren fand im Zuge dieser Entwicklung ein Betätigungs- und Wirkungsfeld und ist auch heute noch innerhalb dieses gut ausgebauten Systems aktiv. Unterdessen ist die nachrückende Generation der heute 20 bis 30-Jährigen auf der Suche nach Möglichkeiten, sich auszuprobieren und mitzugestalten, wenngleich nicht alle jungen Kulturschaffenden ihren Platz notwendigerweise innerhalb der gut funktionierenden Strukturen suchen. Ein erneuter Auf- und Ausbau kultureller Infrastruktur im Stil der 1970er Jahre ist aufgrund begrenzten Wachstums nicht denkbar und vor dem Hintergrund einer »nachhaltigen Entwicklung« auch nicht sinnvoll. Vielmehr stellt sich die Frage, wie vorhandene Strukturen – sowohl Förderstrukturen als auch Räume/Einrichtungen – für neue Akteurinnen und Akteure geöffnet und vorhandene Ressourcen besser kooperativ genutzt werden können. Zugleich stellt sich abermals die Frage nach kulturpolitischen Schwerpunktsetzungen, die auch deutlich machen, in welchen Bereichen die Stadt ggf. nicht mehr beziehungsweise in anderer Weise unterstützend aktiv wird und damit einen Wandel von einer additiv-mäzenatischen zu einer transparenten, aber von Kriterien geleiteten Kulturpolitik vollzieht.⁴⁷

In Nürnberg stellen sich insbesondere die jungen Kulturakteurinnen und -akteure angesichts der breiten städtischen Infrastruktur einerseits die Frage nach Partizipationsmöglichkeiten, andererseits nach »beispielbaren Lücken«. Nürnberger Kulturschaffende wünschen sich Räume, die jenseits von städtischer Steuerung als Experimentierflächen dienen können und mitunter in Form von unfertigen, teils selbstverwalteten Orten Freiräume zulassen. Auch im Rahmen der Kulturförderung besteht die Herausforderung, Gestaltungsspielräume zu schaffen. Hierbei stellt sich vor allem die Frage, wer zukünftig als Kulturakteurin beziehungsweise Kulturakteur gilt und entsprechende Unterstützung erhalten kann. Ebenso werden zukünftig die Arbeits- und Produktionsbedingungen der Kulturschaffenden und der Kulturermöglichenden in den Blick zu nehmen sein. Diese unterliegen einer wachsenden Flexibilisierung – gerade im Bereich der Kultur- und Kreativwirtschaft. Die Aufgabenvielfalt im Kulturbereich nimmt stetig zu und resultiert in einer

47 Vgl. hierzu Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft 2013.

steigenden Produktivität, während die Gehälter und Honorare im Vergleich zu anderen Branchen eher gering sind.

Diversität und Teilhabe

Die Zugänglichkeit kultureller Angebote, die teilhabeorientierte Kulturvermittlung und die Ermöglichung von Community Building-Ansätzen⁴⁸ werden angesichts des gesellschaftlichen Wandels Dauerthemen des Kulturbetriebs bleiben. Ermächtigung – im Englischen Empowerment – ist dabei ein bedeutender Faktor, welcher im Wesentlichen die Stärkung lokaler und regionaler Potenziale durch die aktive Einbindung von bislang eher nicht-sichtbaren Akteurinnen und Akteuren als handlungsfähige Mitentscheider in Fragen der Kulturentwicklung zum Ziel hat. Vor allem die Übertragung von Verantwortung und die Benennung von klaren Aufgabenfeldern für Menschen, die häufig in der Kulturarbeit nicht als zentral angesehen beziehungsweise nicht erreicht werden, wie zum Beispiel Jugendliche oder geflüchtete Kunstschaffende, stehen im Mittelpunkt eines zeitgemäßen Empowerment-Ansatzes. Weiter gedacht liegt diesem Begriff das Konzept der Partizipation zugrunde, die den Anspruch der Teilhabe, Mitwirkung, Einbeziehung und mitunter auch Mitbestimmung beschreibt.⁴⁹ Dabei kann sich dieser Anspruch sowohl im engeren Sinne zum Beispiel auf die Mitgestaltung eines kulturellen Angebotes beziehen als auch im weiteren Sinne auf die Mitsprache bei Transformationsprozessen.⁵⁰ Die Auseinandersetzung mit Teilhabe ruft auch ganz wesentlich das Thema der transkulturellen Öffnung und der positiven Betonung von Diversität als Entwicklungspotenzial für den Kulturbereich auf. Die transkulturelle Gesellschaft ist dabei als Gesellschaftskonzept zu verstehen und als eine Kultur beziehungsweise Kulturen, an der/denen idealiter alle teilhaben können, unabhängig davon, aus welcher (nationalen) Kultur sie ursprünglich kommen. Der kulturelle Austauschprozess steht im Vordergrund und das Zulassen vieler kultureller Einflüsse, die gleichzeitig wirken. Dieser – durchaus kontrovers diskutierte – Ansatz beziehungsweise dieses Ziel hat weitreichende Konsequenzen für die Öffnung/Vermittlung kultureller Angebote und auch für eine zukunftsorientierte Personalentwicklungspolitik, welche die Diversität der Gesellschaft entsprechend abbilden sollten.⁵¹

Im Zuge der Jahrzehnte der Soziokultur haben sich in der Stadt Nürnberg eine umfassende teilhabeorientierte kulturelle Infrastruktur und Geisteshaltung der Akteurinnen und Akteure herausgebildet. Zugewanderte Nürnbergerinnen und Nürnberger sowie Menschen mit geringem

48 Weiterführend zum Ansatz des Community Building, vgl. Borwick 2012 und Föhl/Wolfram 2016.

49 Vgl. exemplarisch Lang 2015.

50 Vgl. exemplarisch Simon 2016.

51 Siehe hierzu exemplarisch <https://culturework.uoregon.edu/2017/07/03/june-2017-vol-21-no-3-diversity-equity-inclusion-dei-in-the-cultural-sector-whats-next-antonio-c-cuylar/> (letzter Zugriff: 06.12.2017).

Einkommen machen beispielsweise von den Angeboten in den Kulturläden regen Gebrauch, wengleich es junge Menschen mittlerweile seltener in diese Einrichtungen zieht.⁵² Sowohl auf Seiten des Publikums als auch seitens der Kulturproduzentinnen und -produzenten zeichnet sich ein gewisser »Generationenbruch« ab, wobei es sich hierbei nicht um eine Nürnberg-spezifische Entwicklung handelt. Im Ergebnis lässt sich aber – auf Einschätzung vieler Expertinnen und Experten beruhend – feststellen, dass Menschen mit Migrationshintergrund, Menschen mit niedrigem Bildungsstand und Menschen mit Behinderung in den Nürnberger Kultur-einrichtungen unterrepräsentiert sind, insbesondere im Hinblick auf die Personalzusammensetzung. Hier bedarf es zukünftig neuer transkultureller und inklusiver Ansätze, beispielsweise in Form eines Equity-Konzeptes.

Stärkere regionale und internationale Verbindungen

Im Kulturbereich gewinnen Vernetzungsstrukturen in nationalen wie internationalen Kontexten von Jahr zu Jahr an Bedeutung. Alle großen Handlungs- und Entwicklungsfelder des Kulturbereichs basieren inzwischen in erheblichem Umfang auf Kooperationen.

Nürnberg ist als Zentrum der Europäischen Metropolregion Nürnberg sowie als Teil eines urbanen Ballungsgebiets (zusammen mit Fürth, Erlangen und Schwabach) intensiv in regionale Zusammenhänge eingebunden.⁵³ Entsprechend arbeiten die Kulturverwaltungen Nürnbergs und der umliegenden Städte schon seit langem in der Arbeitsgemeinschaft »Kultur im Großraum Nürnberg Fürth Erlangen Schwabach« zusammen. Die Nürnberger Kulturschaffenden wünschen sich zukünftig eine weitergehende Intensivierung der regionalen Kulturentwicklung. Insbesondere die Förderungen regionaler Kulturprojekte sowie die gemeinsame Sichtbarmachung von Kulturangeboten, beispielsweise der Festivals, werden als Wunsch formuliert.

Nürnbergers Kulturszene verfügt bereits über wichtige internationale Verbindungen. Damit sich mehr Internationalität im Kulturangebot der Stadt sowie in kulturpolitisch geführten Debatten jedoch tatsächlich niederschlagen kann, bedarf es der stärkeren Sichtbarmachung der vorhandenen Verbindungen. Dadurch können die Nürnberger Kulturlandschaft und die diversen europäischen und internationalen Netzwerke auf Synergien, Anschlussmöglichkeiten und Inputs untersucht und besser bekannt gemacht werden.

52 Siehe exemplarisch eine Befragung der Nutzerinnen und Nutzer von Kulturläden, https://kuf-kultur.nuernberg.de/fileadmin/bilder_allg/oeffentlichkeits_arbeit/Auswertung_Kulturladenumfrage_2012.pdf (letzter Zugriff: 01.12.2017).

53 Im Landesentwicklungsprogramm des Freistaats Bayern ist die Stadt Nürnberg gemeinsam mit den Städten Fürth, Erlangen und Schwabach als eine von drei Metropolen ausgewiesen, siehe Teilfortschreibung Landesentwicklungsprogramm, Anhang 2 Strukturkarte: <http://www.landesentwicklung-bayern.de/teilfortschreibung-lep/> (letzter Zugriff: 05.12.2017).

3 Zusammenfassung der Stärken und Herausforderungen der Kulturstadt Nürnberg

Vor dem Hintergrund der zahlreichen gesellschaftlichen und kulturspezifischen Entwicklungen gilt es – das hat der Überblick in Kapitel 2 gezeigt – den Kulturbereich verstärkt für Transformationsprozesse zu öffnen und zu befähigen. Hierzu braucht es Kenntnis darüber, wo die eigenen Herausforderungen für Nürnbergs Kulturakteurinnen und -akteure konkret zu verorten sind. Genauso wichtig ist ein Bewusstsein für die Vielzahl der eigenen Stärken, die die Kulturstadt Nürnberg prägen und Transformation tragfähig machen.

Die folgende zusammenfassende Übersicht der zentralen Stärken und Herausforderungen generiert sich aus den Experteninterviews, der Online-Befragung, den Kultur- und Sonderworkshops sowie aus weiteren Anregungen, insbesondere seitens des prozessbegleitenden Beirats.

Stärken der Kulturstadt Nürnberg	Herausforderungen der Kulturstadt Nürnberg
Stellenwert von Kultur sowie Ausprägungen des Kulturangebots	
<p>Hoher Stellenwert der Kultur</p> <p>Breites reichhaltiges und qualitätsvolles Kulturangebot: Zugänglich durch entsprechende Preispolitik und die mitunter dezentrale Ausrichtung</p> <p>Hervorragende Museums- und Theaterlandschaft, als Stärken unter anderem hervorzuheben: hohe Auslastungszahlen seitens des Staatstheaters Nürnberg, »konkurrenzfähige« Einrichtungen der Bildenden Kunst (wie etwa das Neue Museum Nürnberg), weitere museale Flaggschiffe wie das Germanische Nationalmuseum und das DB Museum Nürnberg sowie der Museumsverbund der städtischen Museen seit 1994</p> <p>Auswahl weiterer Besonderheiten: Nürnbergs Geschichte als Reichsstadt (mittelalterlicher Fußabdruck), Angebote der Erinnerungskultur und Menschenrechte, starke Kinder- und Jugendtheaterszene, Vorreiter im Bereich »Kommunales Kino«, »Umsonst-und-Draußen-Festivals«, Handwerkskunst der Epitaphienkultur als Teil des bayerischen Landesverzeichnisses des immateriellen Kulturerbes und vieles mehr</p>	<p>Bewusstsein der Nürnberger Stadtgesellschaft für die Stärken der Stadt ist eher gering ausgeprägt. (Selbstwahrnehmung eher bescheiden, mangelndes Selbstbewusstsein)</p>
	<p>Stellenwert der Sparten ist unterschiedlich hoch:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Für Literatur gibt es keine »Kümmerer«-Strukturen. • Die Bildende Kunst ist trotz großer Bemühungen und hervorragender Einrichtungen eine wenig sichtbare Sparte. • Wenig Aufmerksamkeit gegenüber der Popmusik/-kultur und Clubkultur seitens der kulturfördernden Strukturen
	<p>Kulturangebot wird in der Spitze trotz ungleich großer Ressourcen mit jenem der Landeshauptstadt München verglichen.</p>
	<p>»Wer nutzt die Angebote?«: Erreichbarkeit der Nürnberger Stadtgesellschaft (und mitunter auch Touristinnen und Touristen)</p>
<p>Ungenutzte Kooperationspotenziale zwischen städtischen und nicht-städtischen Museen</p>	

Kulturakteurinnen und -akteure sowie weitere Ausprägungen des Kulturangebots	
<p>Beispielgebende Erinnerungskultur: Nürnberg als Lernort</p> <p>Verschiedene Zugänge zum Thema Menschenrechte</p> <p>Ausbau des Dokumentationszentrums Reichsparteitagsgelände</p>	<p>Zeitgemäße Vermittlung, auch jenseits des Zeitzeugen-Formats (Weiterentwicklung der Konzepte Erinnerungskultur und Menschenrechte unter Einbeziehung neuer, teils digitaler Vermittlungsformate)</p>
<p>Ausgeprägte Festivalkultur: Insbesondere »Umsonst und Draußen« als Besonderheit und Schwerpunkt des Kulturreferates der Stadt Nürnberg</p>	<p>Freischaffende Kulturakteurinnen und -akteure wünschen sich mehr Beteiligungsmöglichkeiten und »beispielbare Lücken«.</p>
<p>Engagierte Akteurinnen und Akteure, die viel auf die Beine stellen: Sowohl Personen aus der Kulturverwaltung, als auch die freischaffenden Kunst- und Kreativschaffenden</p> <p>Insbesondere große interkulturelle Szene</p>	<p>Relativ geschlossener Kreis von Akteurinnen und Akteuren in den Kultureinrichtungen, der Kulturverwaltung, Arbeitskreisen etc. im Hinblick auf Diversität</p>
<p>Soziokulturelles Erbe:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Außergewöhnlich breite städtische Infrastruktur, insbesondere in den Stadtteilen, und sozialverträgliche Preisgestaltung • Langjährige Verknüpfung von Kultur mit Stadtentwicklung und Integration • Tradition eines kulturpolitischen, diskursiven Konzepts der Soziokultur und Bekennnis zu Kulturpolitik als Gesellschaftspolitik 	<p>Soziokulturelles Erbe:</p> <ul style="list-style-type: none"> • »Generationenbruch« auf Seiten der Produzentinnen und Produzenten sowie des Publikums • Relativ hoher Institutionalierungsgrad von Kultur • Fehlende Experimentierflächen und Freiräume
Kulturpolitik und kulturpolitische Entscheidungen	
<p>Positiv bewertete, konsensual gefällte Entscheidungen seitens der Kulturpolitik, unter anderem:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personalentscheidungen • Investitionen in Kulturbauten • Bewerbung um den Titel »Kulturhauptstadt Europas 2025« 	<p>Es fehlt an richtungweisenden kulturpolitischen Konzepten und Strategien. Schwerpunktsetzung ist unklar.</p> <p>Fehlende kulturpolitische Diskussionen im Stadtrat und der Öffentlichkeit</p> <p>Fehlender Anschluss der Kulturpolitik an stadtgesellschaftliche Diskurse und im Feld der nachhaltigen Entwicklung</p> <p>Durch das »Stigma der Freiwilligkeit« ist die Kulturpolitik in besonderem Maße auf Verbündete und ein stichhaltiges Argumentarium jenseits gewohnter »Rechtfertigungsschleifen« angewiesen.</p> <p>Die Kulturpolitik ist durch das einstige Muster der additiven Praxis geprägt: Etablierte Formate aufzugeben, fällt schwer.</p> <p>Ehrenamtlichkeit der kulturpolitisch Handelnden bei gleichzeitig großer Zahl an Kulturschaffenden und Themen</p>

<p>Investitionen in (neue) Kulturbauten, beispielsweise Sanierung des Opernhauses, Neubau Konzertsaal, bauliche Sicherung des Zeppelfeldes und der Zeppelintribüne (inkl. Ausbau Dokumentationszentrum)</p>	<p>Bespielungs- beziehungsweise Nutzungskonzept für den neuen Konzertsaal (auch Standort)</p> <p>Es fehlen derzeit Proberäume für Bands, Ausstellungsflächen, Säle für 700 bis 900 Personen im Altstadtbereich, selbstverwaltete Flächen/ Freiräume.</p>
<p>Entscheidung zur Bewerbung um den Titel »Kulturhauptstadt Europas 2025«</p> <ul style="list-style-type: none"> • Klares politisches Bekenntnis zur Kultur • Prozess der Selbstreflexion für die Stadt Nürnberg <p>Gemeinsamer Bezugspunkt und starke Bereitschaft der Akteurinnen und Akteure zur Mitgestaltung, auch bei der Erarbeitung der Kulturstrategie</p>	<p>Bewerbung um den Titel »Kulturhauptstadt Europas 2025«:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Transparenz über Beteiligungsmöglichkeiten • Angesichts der enormen Vielzahl von Akteurinnen und Akteuren: Schlagkraft entwickeln
<p>Kulturreferat und Dienststellen</p>	
<p>Engagiertes Kulturreferat</p> <p>Positiv ist insbesondere die monatlich stattfindende Runde der Dienststellenleitungen mit der Kulturreferentin.</p> <p>Projektbüro als Stabsstelle des Kulturreferats für die Realisierung von Großprojekten</p>	<p>Es fehlen technische und strukturelle Voraussetzungen für eine zeitgemäße Presse- und Öffentlichkeitsarbeit.</p> <p>Wenig ressortübergreifende Zusammenarbeit aufgrund starrer Verwaltungsstrukturen</p> <p>Vergleichsweise wenig Vernetzung und Kooperation mit freischaffenden Kulturbetreibenden jenseits langjähriger Partnerschaften</p> <p>Keine Ansprechpersonen beziehungsweise Strukturen für neuere Kunst- und Kulturformen, wie Urban Art</p> <p>Relativ starre Vorgaben im Hinblick auf Personalpolitik (insbesondere Lebensläufe und Arbeitsmodelle)</p> <p>Fehlende Digitalisierungsstrategie</p>
<p>Hoher Kulturetat (83,9 Millionen im Jahr 2016)</p> <p>Förderschwerpunkt »Festivals zum Nulltarif«</p> <p>Förderung freier Kulturarbeit berücksichtigt interkulturelle Arbeit.</p>	<p>Relativ wenig Spielräume beziehungsweise Zugänge für neue, nicht-geförderte Akteurinnen und Akteure</p> <p>Traditioneller Kulturbegriff: Spiegelt nicht die Vielfalt der Kulturbetreibenden wider, beispielsweise gibt es für Akteurinnen und Akteure aus Pop- und Clubkultur keine oder kaum Fördermöglichkeiten.</p> <p>Kulturförderung abgesehen vom Schwerpunkt Festivals zu wenig konzeptionell ausgerichtet</p> <p>Zahlen haben Vorrang vor Qualität.</p> <p>Fehlender Mut zur Förderung künstlerischer Experimente</p> <p>Trennung in »kommerzielle« und »förderfähige« Kulturformate</p> <p>Vergleichsweise geringe Gehälter beziehungsweise Honorare im Kultursektor</p>

Kooperationsklima und Zusammenarbeit der Kulturakteurinnen und -akteure	
<p>Außergewöhnlich positives Kooperationsklima (»Jeder kennt jeden.«)</p> <p>Insbesondere gute Kooperationsbeziehungen zwischen den einzelnen Dienststellen und zwischen den Dienststellen und dem Kulturreferat</p> <p>Kultureinrichtungen und -akteurinnen beziehungsweise -akteure verfügen über zahlreiche Kooperationspartner auch außerhalb des Kulturbereichs</p> <p>Stark vernetzte Kreativschaffende</p>	<p>Das »Jeder kennt jeden.« ist vor allem ein generationelles Phänomen und wirkt generationenübergreifend mitunter blockierend.</p> <p>Konsequenterer Ausgestaltung der Kooperation zwischen den Dienststellen und dem Kulturreferat im Hinblick auf moderne Arbeitsstrukturen</p> <p>Vergleichsweise verhaltene Kooperationsbereitschaft in der Sparte Literatur</p> <p>Um eine europäische Dimension spiegeln zu können, bedarf es noch gezielterer Verbindungen mit internationalen Kunst- und Kulturschaffenden.</p>
Kulturelle Infrastruktur und Kulturangebot im Hinblick auf Teilhabe	
<p>Kulturelle Teilhabe als traditionell zentrales Thema der Kulturpolitik und -akteurinnen beziehungsweise -akteure (basierend auf dem Konzept der Soziokultur)</p> <p>Großes Angebot für Kinder; Kinderkultur als explizite Ausprägung des Amtes für Kultur und Freizeit</p> <p>Kultureinrichtungen überwiegend barrierefrei</p>	<p>Wenig fundiertes Wissen darüber, wer Angebote nutzt und wer nicht.</p> <p>»Wer zählt zum Kreis der Produzentinnen und Produzenten?«: Keine hinreichende Vielfalt im Sinne von Diversität</p> <p>Mangel an Angeboten für Seniorinnen und Senioren</p> <p>Inklusionsangebote nicht ausreichend (sichtbar)</p> <p>Angebote im Bereich Pop- und Clubkultur vergleichsweise gering ausgeprägt</p> <p>Museen erreichen junge Menschen nur bedingt.</p> <p>Fehlende virtuelle Kulturerlebnisse, kaum Livestreaming-Angebote, zu wenig Einsatz neuer Medien in den Kultureinrichtungen</p> <p>Zu wenig Partizipationsmöglichkeiten für die Stadtgesellschaft (Kinder, Jugendliche, Erwachsene)</p> <p>Teilhabebarrieren für Kulturnutzerinnen und Kulturnutzer: Mediale und konzeptionelle Sichtbarkeit, fehlende Bildung, Eintrittspreise bedingt.</p> <p>Teilhabebarrieren für Kulturschaffenden: zu wenige räumliche Möglichkeiten (insbesondere Proberäume, Ateliers, Lagerräume, Ausstellungsmöglichkeiten, Spielstätten für populäre Musik, Open-Stage); bürokratische Hindernisse (Auflagen und Vorschriften)</p>

Kulturangebot und -strukturen im Hinblick auf Kulturtourismus und -kommunikation	
<p>Steigende Tourismuszahlen</p> <p>Kultur als eines der Kernthemen im Marketingkonzept der Congress- und Tourismus-Zentrale Nürnberg (CTZ)</p> <p>Gute Kooperationsbeziehungen zwischen den großen Kultureinrichtungen und der CTZ</p> <p>Die Stadt Nürnberg verfügt über zahlreiche Angebote mit kulturtouristischer Strahlkraft sowie Potenzialen (unter anderem Erinnerungs- und Lernkultur, Menschenrechte, mittelalterlich geprägtes Stadtbild, Festivals, Staatstheater, Museen)</p>	<p>Es gibt keinen dauerhaften kulturellen Leuchtturm.</p> <p>Die Museen bleiben teils hinter ihren Möglichkeiten zurück.</p> <p>Neukonzept erforderlich für Erinnerungskultur und Menschenrechte sowie für Arbeiter- und Industriekultur</p> <p>Recht traditionelles Außenbild (Christkindlesmarkt, Bratwurst...)</p> <p>Vergleichsweise geringe internationale Wahrnehmung der Kulturstadt Nürnberg</p> <p>Es fällt schwer, Narrative und Themen in die Zukunft zu denken.</p>

Tab. 3: Zusammenfassung der Stärken und Herausforderungen der Kulturstadt Nürnberg

4 Ziele der Kulturstrategie

Die Kulturstrategie, die als kulturpolitische Langzeitplanung angelegt ist, möchte gegenwärtige Entwicklungen transparenter machen und dazu beitragen, dass Transformationsprozesse gestaltbar werden. Sie will richtungweisende Impulse für kulturpolitische Debatten und Entscheidungen setzen und anhand konkret anzugehender Handlungsschritte aufzeigen, wie die im Prozess formulierten kulturpolitischen Ziele erreicht werden können.⁵⁴ Sie versteht sich darüber hinaus als morphologischer Kasten, der den Kulturakteurinnen und -akteuren für zukünftige Entwicklungen und Herausforderungen Grundlagen sowie Ideen liefert.

Die Kulturstrategie verfolgt folgende Leitziele:

1. Stärkung einer nachhaltigen kulturpolitischen Grundhaltung und kulturpolitischer Diskursformate
2. Ablösung überkommener kulturpolitischer Handlungsmuster, Segmentierungen und Begriffssetzungen
3. Ermöglichung verbindlicher und zeitgemäßer kulturpolitischer Schwerpunktsetzungen
4. Stärkung des Kulturbereichs als Akteur einer nachhaltigen Stadtentwicklung
5. Stärkung der Nürnberger Kunst- und Kulturszene durch Möglichkeiten des Experimentierens im analogen wie digitalen Raum
6. Stärkung der Stadtgesellschaft durch transkulturelle und generationenumspannende Ansätze sowie Förderung von Dialogräumen
7. Stärkung von Kunst und Kultur in der Stadt Nürnberg mittels neuer Narrative und zeitgemäßer Vermittlungsansätze
8. Stärkung der Kulturstadt Nürnberg als sichtbare Akteurin und Impulsgeberin auf europäischer und internationaler Ebene
9. Ermöglichung von Transformationsprozessen auf Grundlage gesammelten Wissens und der Formulierung kooperativ orientierter Handlungsansätze
10. Aktivierung von Akteurinnen und Akteuren aus unterschiedlichen Sparten, Sektoren und Ressorts durch Einbindung, Dialog und Wertschätzung

54 Siehe hierzu Kap. 7.

5 Kulturstrategie = Kulturelle Stadtentwicklung

5.1 Warum eine Kulturstrategie für Nürnberg?

Die Gesellschaft und damit auch Kunst und Kultur befinden sich in einer steten Veränderung. Die beschriebenen Wandlungsprozesse bieten neue Chancen und stellen zugleich große Herausforderungen für eine Stadt und ihre Kultureinrichtungen, Kunstprojekte und Kulturakteurinnen und -akteure dar. Es stellt sich die Frage, wie die zahlreichen Herausforderungen des gesellschaftlichen Wandels bewältigt werden können, wie die Menschen in einer sich verändernden Stadtgesellschaft miteinander leben, und schließlich welche Rolle Kunst und Kultur in der künftigen Stadtentwicklung Nürnbergs haben werden. Dabei geht es auch darum, diese Rolle neu zu verhandeln und zu verorten.

Um den Blick der gesamten Stadt in einem Prozess der Selbstvergewisserung in die Zukunft zu richten und Antworten auf die oben aufgeworfenen Fragen zu finden, stimmte der Stadtrat am 14. Dezember 2016 für eine Bewerbung Nürnbergs um den Titel »Kulturhauptstadt Europas 2025«⁵⁵. Mitentscheidend für eine erfolgreiche Bewerbung ist eine politisch getragene kulturelle Langzeitstrategie, die mit ihren Handlungsfeldern über das Jahr 2025 hinausreicht und zeigt, wohin sich Nürnberg langfristig entwickeln möchte. Vor diesem Hintergrund entschied sich die Stadt Nürnberg, in einem auf Beteiligung der Kulturakteurinnen und -akteure basierenden Prozess eine Kulturstrategie als kulturpolitische Langzeitplanung zu erarbeiten.

5.2 Was ist eine Kulturstrategie und welchem Auftrag folgt sie?

Einordnung der Nürnberger Kulturstrategie in den aktuellen Diskurs um Kulturentwicklungsplanungen

Kulturplanungen werden seit mehr als zehn Jahren wieder verstärkt als kulturpolitisches Instrument für die Erstellung zukunftsfähiger Konzepte und Schwerpunkte genutzt. Grund dafür sind gesellschaftliche Entwicklungen, die sich mit immer rasanter werdender Geschwindigkeit vollziehen. Der durch den technischen Fortschritt in den Bereichen Kommunikation und Transport ausgelöste Globalisierungsschub, der seit den 1970er Jahren andauert, und dessen weltweite Auswirkungen auf Wirtschaft, Ökologie und die Vielfalt an Kulturen stellen insbesondere die Städte als Zentren des Wandels (und deren Kulturbereich) vor große Herausforderungen, eröffnen aber auch neue Möglichkeitsräume, die es zu nutzen gilt. Nicht zuletzt vor dem Hintergrund

55 Informationen zum Bewerbungsprozess um den Titel »Kulturhauptstadt Europas 2025« finden sich unter <https://www.nuernberg.de/internet/n2025/> (letzter Zugriff: 20.11.2017).

begrenzter Mittel der öffentlichen Hand für den sogenannten »freiwilligen« Bereich Kultur, der immer noch wachsenden Akteurskulisse, einem veränderten Rezeptionsverhalten des (potenziellen) Kulturpublikums und dem demokratischen Anspruch, dass Kultur für möglichst alle Mitglieder einer Gesellschaft relevant und zugänglich sein soll, ist der Kulturbereich und zuvorderst die (kommunale) Kulturpolitik gefordert, neue Wege zu gehen, um gemeinsam mit einer Vielzahl von Akteurinnen und Akteuren den Wandel im Kulturbereich aktiv zu gestalten und die vorhandenen Mittel möglichst wirkungsvoll einzusetzen. Um diese neuen Wege zu beschreiten, haben sich in den letzten Jahren zahlreiche Städte und Landkreise dafür entschieden, ihre Kulturpolitik und -förderung mithilfe von partizipativen Analyse- und Entwicklungsprozessen konzept- sowie schwerpunktbasiert auszurichten und diese zukünftige Ausrichtung anhand eines Leitbildes und unter Einbindung der Kulturakteurinnen und -akteure entwickelter Maßnahmen festzuschreiben.⁵⁶

Kulturelle Stadtentwicklung ist auf Ideen und das Engagement einer Vielzahl von Akteurinnen und Akteuren angewiesen. Sie braucht Kooperationen zwischen den vielfältigen Handelnden im kulturellen Feld und den angrenzenden Bereichen der Bildung, der Wirtschaft, des Tourismus und nicht zuletzt der Bürgerinnen und Bürger. Eine Kulturstrategie formuliert daher neben Zielen und Maßnahmen im besten Fall auch eine gemeinsame Haltung, wonach Kulturpolitik und -verwaltung Entscheidungen treffen und ihr Handeln ausrichten. Neben konkreten Handlungsansätzen ist es ebenso Aufgabe einer Kulturstrategie, offene Fragen und Desiderate zu sammeln und zu fixieren. Dies ist entscheidend, um auch in der Zeit nach dem Formulierungsprozess dialogorientiert und kooperativ an Fragen der kulturellen Entwicklung weiterzuarbeiten. Denn die anzugehenden Herausforderungen im Kulturbereich bedürfen häufig einer langfristigen Herangehensweise, deren Maßnahmen teils erst Schritt für Schritt und nacheinander umgesetzt werden können.

Die zentrale Funktion von Kulturentwicklungsprozessen und deren große Stärke ist die Aktivierung der so unterschiedlichen Akteurinnen und Akteure im kulturellen Feld und deren »Entgrenzung« durch sparten-, sektoren- und ressortübergreifende Zusammenkünfte und Zusammenarbeit. Kulturentwicklungsprozesse, die eine derartige Einbindung von Akteurinnen und Akteuren als zentrales Element haben, sind insofern als Kommunikations- und Lernprozesse zu verstehen, die gemeinsames lösungsorientiertes Denken üben und segmentierte Strukturen und Akteurskreise zu öffnen beginnen. Ein solcher Transformationsprozess kann in der Planungsphase lediglich angestoßen werden – nicht mehr, aber auch nicht weniger. Die Maßnahmen der Umsetzungsphase müssen daher geeignet sein, Aktivierungs- und Öffnungsprozesse weiterzu-

56 Weiterführend zum Instrument der Kulturentwicklungsplanung vgl. Föhl 2017.

tragen und den fortdauernden gesellschaftlichen Wandel immer wieder aufs Neue zu adressieren. Die Ermöglichung von Dialog und Diskurs durch geeignete Strukturen zur Gestaltung von Transformation und eine kooperative Grundhaltung ist hierbei eine zentrale Aufgabe, die trivial anmuten mag, jedoch in der praktischen Umsetzung oft große Herausforderungen bereithält, da viele eingefahrene Muster durchbrochen werden müssen. Deswegen ist der Erarbeitungsprozess der Nürnberger Kulturstrategie vor allem auch als Kommunikationsanlass zu verstehen, über diese Fragen in einen konstruktiven und interdisziplinären Austausch zu kommen, der sich unbedingt in der Umsetzungsphase verstetigen sollte.

Auftragsbeschreibung

Im Zuge der Bewerbung Nürnbergs um den Titel der »Kulturhauptstadt 2025« entschied sich die Stadt daher laut Ausschreibung, »in einem systematisch und partizipativ angelegten Prozess [...] Bausteine im Stile einer Kulturstrategie schriftlich zu fixieren. Dieser Prozess soll durch externe Beratung Unterstützung finden.« Mit dem Ziel, die kulturelle Infrastruktur samt ihrem breiten kulturellen Angebot zukunftsfähig und nachhaltig weiterzuentwickeln, soll die Kulturstrategie Felder formulieren, die ein aktives kulturpolitisches Handeln bis in das Jahr 2030 in den Blick nehmen und auch umsetzbar sind beziehungsweise ein veränderungsorientiertes Handeln ermöglichen, wenn Nürnberg den Titel nicht verliehen bekommt. Der Kulturstrategieprozess war strukturell vom Bewerbungsprozess getrennt. Da die Kulturhauptstadtbewerbung sich als eine Möglichkeit versteht, einen Teil der formulierten Ziele zu erreichen, standen die beiden Projektteams jedoch in engem Austausch und informierten sich in regelmäßigen Treffen gegenseitig über die Prozessfortschritte und -ergebnisse.⁵⁷

Bei der Kulturstrategie handelt es sich um eine sogenannte »rollende Planung«, die Grundlagen für Transformationsprozesse schafft, diskursiv weiterentwickelt werden kann und deren Ansätze immer wieder aktualisiert sowie konkretisiert werden müssen. Die gesellschaftliche, insbesondere technologische Entwicklung schreitet derart rasch voran, dass diese Flexibilität notwendig ist. Die im Abschlussbericht formulierten Handlungsfelder sind folglich als Gefäß zu verstehen, das den Diskurs über die formulierten Ziele und die entsprechenden Verhaltensweisen (um diese zu erreichen) immer wieder mittels geeigneter Verfahren und Kriterien auf den Prüfstand stellt.

57 Auf Grundlage der oben genannten Zielsetzungen hatte die Stadt Nürnberg eine Beratungsleistung »Kulturstrategie Stadt Nürnberg« für das Kulturreferat der Stadt Nürnberg ausgeschrieben. Mit der Durchführung des Kulturstrategieprozesses wurde gemäß Vergabeverfahren im Juni 2017 das Netzwerk Kulturberatung unter Leitung von Dr. Patrick S. Föhl mit seinem internationalen Team als externe Agentur beauftragt. Die Erarbeitung der Kulturstrategie erfolgte in enger Kooperation mit dem Kulturreferat der Stadt Nürnberg (weitere Mitwirkende siehe Kap. 1.3.2).

5.3 Wie ist die Kulturstrategie entstanden?

Die Kulturstrategie entstand im Zeitraum von Juni 2017 bis Januar 2018 unter Einbindung von Akteurinnen und Akteuren aus den Feldern der Kultur, der Politik, der Verwaltung, des Tourismus, der Bildung und anderen kulturnahen Bereichen. Dieser außerordentlich eng gefasste Zeitrahmen wurde seitens der Stadt Nürnberg gewählt, um den Kulturstrategieprozess soweit wie möglich dem Kulturhauptstadtbewerbungsprozess voranzustellen und das Aufgreifen von Zielen sowie Handlungsansätzen der Kulturstrategie im Bewerbungsprozess möglichst frühzeitig zu ermöglichen.

5.3.1 Methodik

Die Erarbeitung der Kulturstrategie war als systematischer und aufeinander aufbauender Prozess angelegt, in dem Ziele und Maßnahmen – wo sinnvoll und nötig – diskursiv mit Akteurinnen und Akteuren der Kunst-, Kultur- und Bildungslandschaft aus allen Sektoren und unter Einbindung der institutionalisierten Fachöffentlichkeit vor Ort entwickelt wurden. Gleichzeitig wurde ein auf die enge Zeitschiene angepasster wissenschaftlich fundierter sowie anwendungsorientierter Mix an verschiedenen Methoden durchgeführt. Im Mittelpunkt des Prozesses standen drei großangelegte Kulturworkshops, die von erfahrenen Expertinnen und Experten aus dem Kulturbereich begleitet wurden. Sie bildeten den Rahmen, um gemeinsam Ziele und Maßnahmen für die gewählten und eingebrachten Schwerpunktthemen zu erarbeiten. Die Workshops bauten dabei auf den Ergebnissen der vorgeschalteten Experteninterviews, einer Online-Befragung sowie auf Anregungen aus dem prozessbegleitenden Beirat auf. In drei Sonderworkshops wurden zudem Themen der Kulturstrategie zielgruppenspezifisch behandelt.

Die sequentielle Vorgehensweise wurde bereits in vielen vorhergehenden Kulturstrategieverfahren entwickelt und erfolgreich durchgeführt. Für Nürnberg wurde sie weitergehend modifiziert und spezifiziert. Die folgende Abbildung fasst den Methoden-Mix für die Nürnberger Kulturstrategie zusammen:

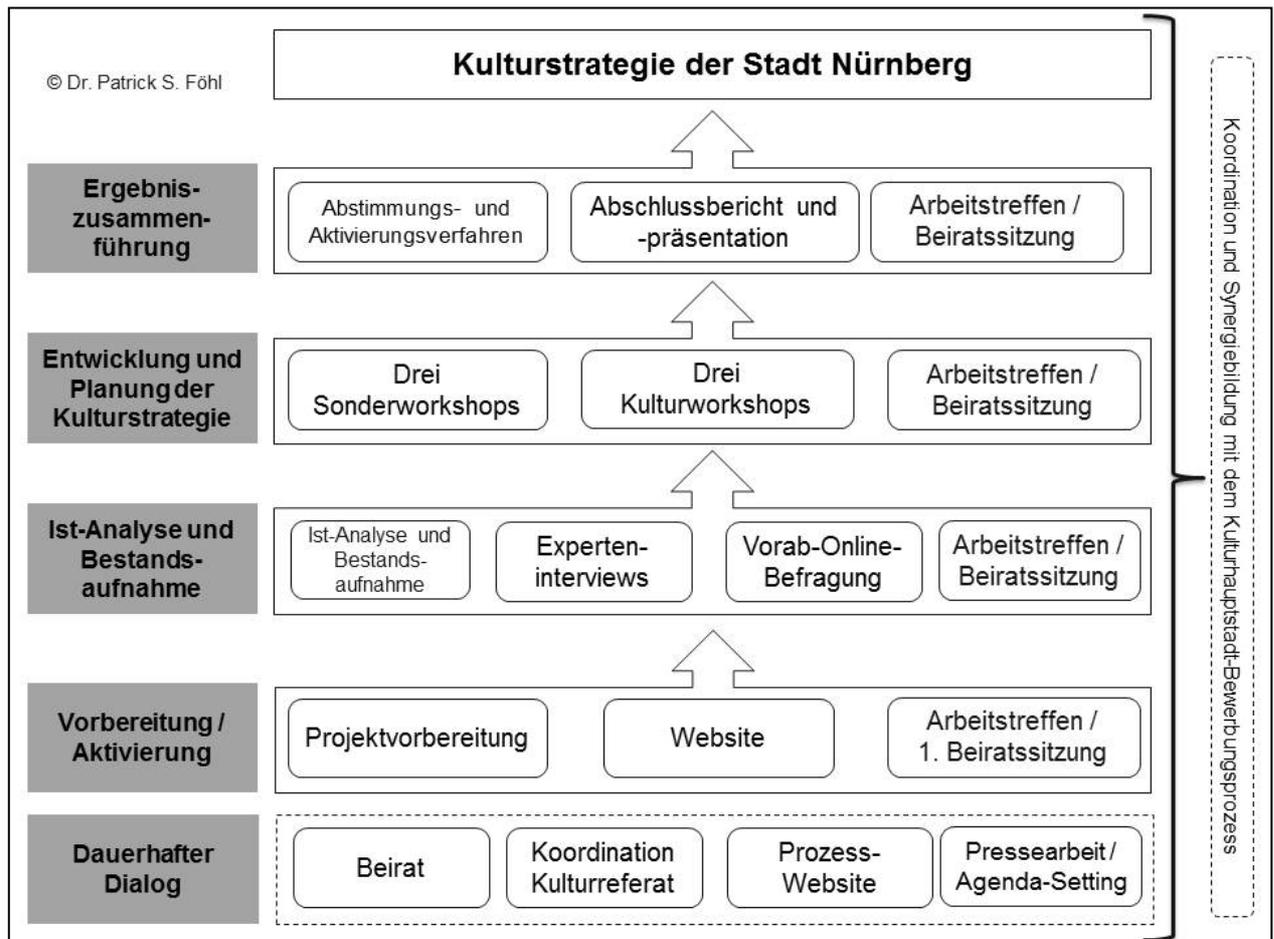


Abb. 1: Analysegestützter Kommunikations- und Entwicklungsprozess der Kulturstrategie der Stadt Nürnberg (© Dr. Patrick S. Föhl)

Die methodische Vorgehensweise im Detail

Kulturstrategie-Website (<https://kulturstrategie.nuernberg.de/>)

Da den Zwischenergebnissen in dem sequentiell ausgerichteten Beteiligungsprozess eine wichtige Rolle zukam, wurde eine Website eingerichtet. Sie bot allen Interessierten die Möglichkeit, sich zeitnah über Prozessergebnisse und die jeweils nächsten Schritte zu informieren und bei Bedarf Kontakt zur Projektleitung aufzunehmen. Zu Zwecken der Dokumentation wird die Website nach Abschluss des Kulturstrategieprozesses vorerst fortbestehen.

Bestandsaufnahme, Analyse und erste Formulierung von Entwicklungsfeldern

Die Beschreibung der gegenwärtigen Situation des Nürnberger Kulturbereichs und seiner Akteurinnen und Akteure erfolgte anhand einer Stärken-Schwächen-Analyse. Hierzu wurden im Juli 2017 anhand eines mit dem Kulturreferat abgestimmten Leitfadens zunächst 24 Experteninterviews geführt, die bereichsspezifisches Wissen zu zentralen Fragen der Kulturstrategieentwicklung generierten. Aus den Aussagen der Expertinnen und Experten, die in Funktion von Schlüsselpersonen verschiedene Bereiche des kulturelles Feldes sowie kulturnahe Bereiche abdeckten, wurden zentrale Stärken und Herausforderungen⁵⁸ für den Kulturbereich der Stadt Nürnberg abgeleitet und zum Teil bereits erste Maßnahmenvorschläge formuliert. Weiterhin wurde im August 2017 eine Online-Befragung durchgeführt, die einen erweiterten Kreis von Schlüsselpersonen in die Sichtbarmachung von Stärken und Herausforderungen einbezog. An der Befragung beteiligten sich 135 Personen beziehungsweise Einrichtungen und Initiativen. Auf Grundlage der Ergebnisse beider Untersuchungen und unter Einbeziehung relevanter Daten zu Entwicklungen und Trends der Kulturentwicklung in Nürnberg wurden in Vorbereitung des 1. Kulturworkshops erste Entwicklungsfelder formuliert, die es im weiteren Verlauf des Prozesses zu konkretisieren und zu ergänzen galt.

Die Auswertung der Experteninterviews und der Online-Befragung können auf der Kulturstrategie-Website eingesehen und heruntergeladen werden:
<https://kulturstrategie.nuernberg.de/dokumente/>.

Erweiterte Bestandsaufnahme sowie Formulierung von Zielen und Maßnahmen

Um auf Basis der Untersuchungsergebnisse unter Einbindung einer Vielzahl von Akteurinnen und Akteuren aus dem Kulturbereich der Stadt Nürnberg sowie angrenzenden Bereichen die artikulierten Themen und Bedarfe einer zukunftsgerichteten Kulturentwicklung zu bearbeiten und konkrete, umsetzungsfähige Maßnahmen auf den Weg zu bringen, wurden drei große Kulturworkshops abgehalten. Sie umfassten die Arbeit in moderierten Gruppen und Bar-Camps sowie den Austausch von Ergebnissen und Standpunkten mittels der Methode der »Fishbowl-Diskussion«. In allen Workshops wurden Open-Space-Gruppen angeboten, um stets den Blick auf Themen und Entwicklungen zu richten, die im Rahmen der bisherigen Gespräche und Befragungen noch nicht genannt oder in der Ergebnisdarstellung nicht ausreichend berücksichtigt

58 Im Rahmen des Prozesses zur Erarbeitung einer Kulturstrategie für die Stadt Nürnberg wird aus methodischen Gründen der Begriff »Herausforderung« dem Begriff »Schwäche« vorgezogen, um von Anbeginn die Aufmerksamkeit der mitwirkenden Akteurinnen und Akteure auf Bereiche und Themen mit konkretem Handlungsbedarf zu fokussieren und daran anschließend entsprechende Maßnahmenvorschläge zu erarbeiten.

wurden. Der Einladungsverteiler adressierte Personen aus den Feldern der Kultur, der Politik, der Verwaltung, des Tourismus, der Bildung sowie aus anderen Querschnittsbereichen und wurde auf Empfehlung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer ständig spezifiziert und erweitert.

Der 1. Kulturworkshop am 25. September 2017 diente neben der Möglichkeit einer ersten groß angelegten Zusammenkunft der Nürnberger Kulturakteurinnen und -akteure der systematischen Bearbeitung von Handlungsdesideraten, die sich anhand der bisherigen Untersuchungen aufzeigten. Die Ergebnisse des 1. Kulturworkshops ermöglichten die Spezifizierung von Handlungsbedarfen, so dass für den Folgeworkshop zehn zentrale Fragen aus den Bereichen Kulturpolitik, -verwaltung und -förderung, Diversität und Teilhabe im Kulturbereich sowie Kulturkommunikation abgeleitet werden konnten.

Die Leitfragen wurden im 2. Kulturworkshop am 23. Oktober 2017 verhandelt und mit konkreten Zielen und Maßnahmenvorschlägen adressiert. Weitere zentrale Fragen wurden in den folgenden zielgruppenspezifischen Sonderworkshops bearbeitet: »Die Region im Rahmen der Kulturstrategie« am 25. Oktober 2017, »Zusammenkunft der Kulturdirektorinnen und -direktoren. Potenziale und Verantwortlichkeiten im Rahmen der Kulturstrategie« sowie »Junge Menschen gestalten Kultur«, jeweils am 26. Oktober 2017. Im Zuge dieses Workshops wurden Bedarfe weitergehend konkretisiert und ergänzt sowie bereichsspezifische Maßnahmenvorschläge herausgebildet. Aus allen Workshopergebnissen speiste sich eine Ideensammlung für einen Maßnahmenkatalog, die eine Zusammenführung der bisherigen Ergebnisse darstellte. Ferner wurden aus den im Laufe des Prozesses gewonnenen Erkenntnissen Leitsätze formuliert, die einen ersten Aufschlag einer zukünftigen kulturpolitischen Haltung und die übergeordnete Zielstellung der Maßnahmen aufzeigen sollten.

Die Ideensammlung für den Maßnahmenkatalog bildete die Basis für den 3. Kulturworkshop am 4. Dezember 2017. Dieser diente der abschließenden, groß angelegten kritischen Diskussion der formulierten Maßnahmenvorschläge sowie ihrer Ergänzung und Konkretisierung.

Alle Ergebnisprotokolle samt methodischer Beschreibung können auf der Kulturstrategie-Website eingesehen und heruntergeladen werden:
<https://kulturstrategie.nuernberg.de/dokumente/>.

Zusammenführung der Ergebnisse und Beginn der Umsetzungsphase

Nach Abschluss des 3. Kulturworkshops wurden alle Ergebnisse aus dem Kulturstrategieprozess nochmals gesichtet und konzeptionell in die Erstellung einer finalen Sammlung von Maßnahmenvorschlägen eingebettet. Im Zuge dessen wurden ebenfalls die in ihrer Erstfassung entworfenen kulturpolitischen Leitsätze in ihrer Ausrichtung präzisiert. Für die Einleitung der Umsetzungsphase wurden aus dieser Sammlung Maßnahmenideen ausgewählt, die es prioritär anzugehen gilt, da sie sich entweder auf besonders dringliche Handlungsbedarfe beziehen oder die Grundlage für weitere Aktivitäten bilden. Die Kulturstrategie wird im Januar 2018 zunächst dem Kulturausschuss und dann dem Stadtrat zur Beschlussfassung vorgelegt. Im Anschluss an weitere vorbereitende Aktivitäten, wie die Abstimmung mit verantwortlichen Akteurinnen und Akteuren, kann die Umsetzungsphase einsetzen und die formulierten Maßnahmenvorschläge Schritt für Schritt mit Leben gefüllt werden.

5.3.2 Mitwirkende

Der Kulturstrategieprozess basierte und basiert auf einem breiten Netzwerk von Partnerinnen und Partnern sowie mitgestaltenden Akteurinnen und Akteuren:

- Das Projekt wurde durch die Stadt Nürnberg finanziert und durch das Kulturreferat federführend gesteuert. Hier waren unter anderem die Projektleitung und die Projektkoordination angesiedelt, die als zentrale Kontaktpersonen für alle am Prozess mitwirkenden Akteurinnen und Akteure fungierten und beispielsweise die Organisation der Workshops koordinierten und durchführten. Auch in der Umsetzungsphase wird dem Kulturreferat eine zentrale aktivierende und koordinierende Funktion zukommen.
- Im Mittelpunkt des Prozesses standen Kulturakteurinnen und Kulturakteure sowie Handelnde aus relevanten Querschnittsbereichen (z. B. Bildung, Tourismus, Stadtentwicklung, Wirtschaft), die mit ihrem Wissen, ihren Ideen und ihrer Kritik die Maßnahmenbildung wesentlich mitgestalteten. Ihnen wird ebenfalls bei der Umsetzung von Maßnahmen eine entscheidende Rolle zukommen.
- Das Projekt wurde von externer Seite durch das Netzwerk Kulturberatung wissenschaftlich betreut und gesteuert. Es stellte die externe Projektleitung und gestaltete die methodische und konzeptionelle Umsetzung des Strategieprozesses unter Einbeziehung von Expertinnen und Experten aus verschiedenen Bereichen der Kulturentwicklung.

- Des Weiteren wurde der Prozess durch einen Beirat unterstützt. Dies ermöglichte von Anbeginn die kritisch-konstruktive Begleitung des Prozesses aus vielerlei Perspektiven. Die Vertreterinnen und Vertreter der Kulturpolitik, des Kulturreferates, der Kulturschaffenden und der Kulturvermittlung sowie Akteurinnen und Akteure aus kulturnahen Querschnittsbereichen wurden in regelmäßigen Sitzungen über aktuelle Ergebnisse und Entwicklungen informiert und begleiteten mit ihrer Expertise die jeweils nächsten Prozessschritte.

Die prozesstragenden Akteurinnen und Akteure im Kulturreferat der Stadt Nürnberg und seitens des Netzwerk Kulturberatung sowie die Mitglieder des prozessbegleitenden Beirats werden auf der [Kulturstrategie-Website](https://kulturstrategie.nuernberg.de/projektpartner/) namentlich vorgestellt: <https://kulturstrategie.nuernberg.de/projektpartner/>. Dort kann ebenfalls die Geschäftsordnung des Beirats eingesehen werden.

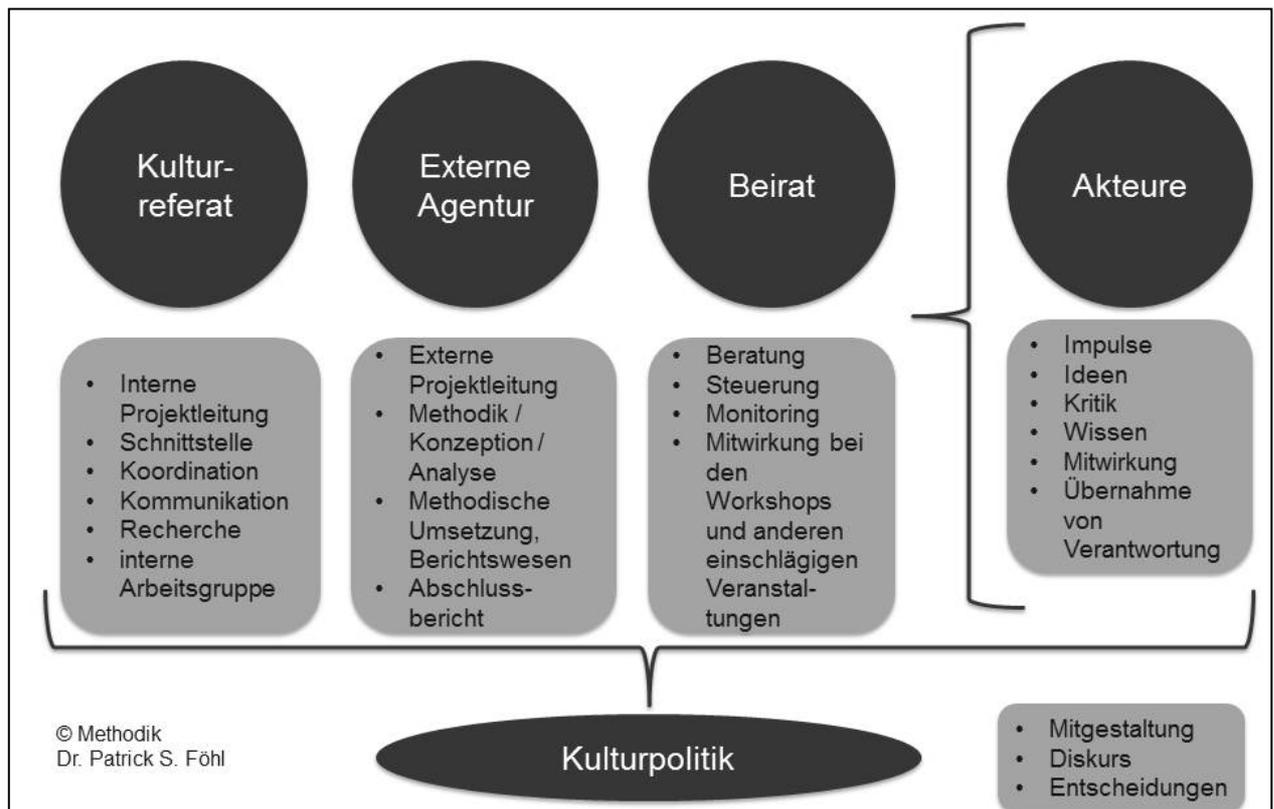


Abb. 2: Mitwirkende am Kulturstrategieprozess und ihre Rollen

6 Neues kulturpolitisches Grundverständnis

Die Stadt Nürnberg ist Wiege eines Verständnisses von Kulturpolitik als Gesellschaftspolitik.⁵⁹ Was in den 1970er und ´80er Jahren als soziokulturelle Bewegung von Kulturschaffenden und der Politik begann, findet sich heute in vielfältigen Einrichtungen, Gremien und einer teilhabeorientierten Geisteshaltung der Nürnberger Kulturakteurinnen und -akteure wieder. Die Stadt Nürnberg gilt mit ihrem ehemaligen Kulturreferenten Hermann Glaser, der ein Verständnis von Kultur als »Bürgerrecht« prägte, als Vordenkerin und praktisches Vorbild der »Neuen Kulturpolitik«⁶⁰. In diesem Bewusstsein und im Konsens eines erweiterten Kulturbegriffs hat die Stadt Nürnberg den Diskurs mit neuen, zeitaktuellen Themenschwerpunkten, Formaten und Instrumentarien gestaltet und fortgeführt und ihr Programm an gesellschaftspolitischen Fragestellungen ausgerichtet. Vor dem Hintergrund einer in der Zusammensetzung zunehmend diversen Gesellschaft will die Stadt Nürnberg den Dialog im politischen Raum stärken, die in Deutschland teils erlahmte Debattenkultur mit aktuellen Impulsen wieder entfachen und so auch den Brückenschlag in die Praxis wagen. Im Mittelpunkt zukünftiger Bemühungen steht ein Verständnis von Kultur, das diese nicht als etwas Gegebenes, sondern als Quelle dynamischer Reflexions- und auch Veränderungsprozesse betrachtet und stärkt.⁶¹

Dabei folgt Nürnberg zukünftig diesen Leitsätzen:

Die Stadt Nürnberg will national und international Vorbild sein, indem sie ihren Umgang mit »Brüchen« ihrer Geschichte konstruktiv aufgreift, ihre Erfahrungen mit den Neuanfängen teilt und ihre große Wandlungsfähigkeit als Stärke begreift.

Die Stadt Nürnberg will national und international Vorbild einer diskursiven Kulturpolitik sein, die sich Inhalte durch politische Auseinandersetzung erschließt, das Vorhandene stärkt und den Mut aufbringt, Entscheidungen für eine nachhaltige kulturelle Stadtentwicklung zu treffen.

Die Stadt Nürnberg will national und international Vorbild für eine kulturpolitische Durchdringung und Vernetzung der städtischen Strukturen und Handlungsfelder in einer superdiversen Stadtgesellschaft sein.

Die Stadt Nürnberg will national und international Vorbild einer an Diversität ausgerichteten Publikums-, Programm-, und Personalentwicklung sein, basierend auf einem hohen Qualitätsanspruch, der die Vielfalt der Stadtgesellschaft würdigt.

59 Vgl. hierzu aktuell Baecker 2013.

60 Weiterführend zum Konzept der »Neuen Kulturpolitik« vgl. exemplarisch Scheytt 2006 und Knoblich 2016.

61 Vertiefend vgl. Jullien 2017.

Die Stadt Nürnberg will national und international Vorbild einer freiheitlichen und unabhängigen Kulturentwicklung sein, die auf Basis ihrer Herkunft zugleich neue, zukunftsgerichtete Ausdrucks- und Gestaltungsformen schafft.

Die Stadt Nürnberg will national und international Vorbild einer sich der künstlerischen Qualität und der Teilhabe verpflichteten Kulturentwicklung sein und zeigen, dass diese beiden Eigenschaften sich in der Praxis nicht gegenseitig ausschließen.

Die Stadt Nürnberg will national und international Vorbild eines qualitätsvollen Kulturmanagements sein, das die Zufriedenheit sowie Diversität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Resonanz des Kulturangebots gleichermaßen in den Mittelpunkt rückt.

Die Stadt Nürnberg will national und international Vorbild dafür sein, ihr kulturpolitisches Handeln an den sich verändernden gesellschaftlichen Rahmenbedingungen auszurichten und dieses dauerhaft kritisch zu hinterfragen.

7 Handlungsempfehlungen für eine nachhaltige Kulturentwicklung

7.1 Die Handlungsfelder in der Übersicht

Wie die Beschreibung der zentralen Stärken der Kulturstadt Nürnberg zeigt (siehe Kap. 1 und 3): In der Stadt Nürnberg leben und wirken sehr engagierte Akteurinnen und Akteure, die der grundsätzlichen Auffassung sind, dass Kultur für alle da ist, die Kooperationsformen positiv und offen gegenüberstehen und eine große Bereitschaft an den Tag legen, sich für Veränderungen einzusetzen. Die Kulturstadt Nürnberg verfügt zudem über verlässliche Strukturen, und nicht zuletzt über ein großes kulturhistorisches und kulturpolitisches Erbe. Die Veränderungsbedarfe, die sich aus den vielfältigen gesellschaftlichen sowie kulturspezifischen Entwicklungen und Herausforderungen ergeben (siehe Kap. 2 und 3), können und sollen daher überwiegend durch Transformation bestehender Strukturen angegangen werden. Gleichwohl erfordert dieser Prozess eine grundlegend zugewandte Haltung gegenüber neuen Formen der Zusammenarbeit, die Bereitschaft zur kritischen Selbstreflexion eigener Annahmen und Schlussfolgerungen und durchaus auch einen langen Atem. Sinnvollerweise verfolgt die Kulturstrategie die Perspektive, bis 2030 und darüber hinaus wirken zu wollen. So gesehen ist angemessen Zeit, behutsam und durchdacht Neues zu wagen und wahrhaftige Transformationsschritte auf den Weg zu bringen. Für diesen Umbau bestehender Strukturen und die Initiierung weiterer Veränderungsschritte werden allerdings vor allem frei verfügbare Ressourcen benötigt, die nicht primär dem »Alltagsgeschäft« untergeordnet sind, sondern für die Arbeit an den aufgeworfenen Zukunftsfragen zur Verfügung stehen.

Nach Abschluss aller Analysen und der Auswertung der Beteiligungsformate lassen sich aus den gewonnenen Ergebnissen die folgenden drei Handlungsfelder ableiten, die in ihrer Gesamtheit eine kulturelle Stadtentwicklung ermöglichen sollen und den Rahmen für die durch die Prozessbeteiligten formulierten Handlungsempfehlungen darstellen:



Abb. 3: Die Handlungsfelder der Kulturstrategie

Handlungsfelder und Querschnittsbedarfe

Mit ihren Zielen und Maßnahmenvorschlägen fokussieren die Handlungsfelder auf folgende im Rahmen des Kulturstrategieprozesses herausgearbeitete Querschnittsbedarfe, die mitunter die interdependente Gestalt der Handlungsfelder verdeutlichen.



Abb. 4: Handlungsfelder der Kulturstrategie und Querschnittsbedarfe

7.2 Handlungsfeld 1: Grundlagen für eine nachhaltige Kulturpolitik, Kulturentwicklung und Kulturförderung schaffen

7.2.1 Einleitung

Das kulturelle Leben der Stadt Nürnberg ist vor dem Hintergrund gesellschaftlicher und bereichsspezifischer Entwicklungen mit zahlreichen Herausforderungen konfrontiert. Durch den demografischen Wandel, wachsende Individualisierung und Pluralisierung von Lebensstilen und fortschreitende Digitalisierung gesellschaftlicher Kommunikations- und Informationswege werden Kulturangebote künftig noch mehr als bisher über Grenzen von Sparten, Sektoren und Ressorts hinweg von unterschiedlichen Akteurinnen und Akteuren produziert und vermittelt werden – nicht nur, weil dadurch potenziell mehr Menschen erreicht werden können, sondern auch weil sich die Akteurskulisse und damit die Gruppe der an Mitgestaltung und Ausdruck interessierten Menschen stetig ausweitet und ausdifferenziert. Hierfür bedarf es geeigneter, auch neuer Formen der Kooperation und Kommunikation und des Zugangs zu vorhandenen Angeboten und Institutionen. Das Handlungsfeld 1 fokussiert daher auf die Schaffung von Grundlagen, die in Kulturpolitik, Kulturverwaltung und Kulturförderung Gestaltungsspielräume sichern und somit eine zukunftsfähige und von Transformation geprägte Kulturentwicklung dauerhaft ermöglichen. Im Zentrum der erarbeiteten Maßnahmenvorschläge stehen die Wiederbelebung und Stärkung kulturpolitischer Diskurse, wie sie in Nürnberg Tradition haben, die Unterstützung der Kultur ermöglichenden Akteurinnen und Akteure bei der Erfüllung referatsübergreifender Aufgaben und der Zusammenarbeit mit neuen Akteuren (z. B. junge Kulturakteurinnen und -akteure und Vertretungen ethnischer oder kultureller Minderheiten) sowie die bessere Zugänglichkeit zu Förderprogrammen durch auffindbare und zugängliche Beratungsangebote und neue Förderansätze. Als mögliche Maßnahme fungiert hierbei die Fokussierung des Kulturreferats auf Zukunftsprozesse, unter anderem in Kooperation mit anderen Nürnberger Kulturakteurinnen und -akteuren.

7.2.2 Ziele und Maßnahmenvorschläge

Ziel 1: Nürnbergs Kulturpolitik diskursiv ausrichten

Maßnahme: Diskurs-, Beratungs- und Impulsformate für und mit der Kulturpolitik mit Anbindung an politische Entscheidungsstrukturen prüfen

Um an die Tradition der kulturpolitischen Debattenkultur in Nürnberg anzuknüpfen und kulturpolitische Entscheidungen kontinuierlich an der Breite stadtgeseftlicher Themen auszurichten, bedarf es angesichts einer immer komplexer werdenden Verflechtung gesellschaftlicher

Entwicklungen einer Qualifizierung von Inhalten durch das Wissen vieler. Denkbar ist die Schaffung eines »Gefäßes«, das beispielsweise in Form eines Gremiums Expertise bündelt und beratende Funktion hat.⁶²

Wichtig ist dabei die klar geregelte Anbindung an politische Entscheidungsstrukturen, damit Impulse verbindlich ihren Weg zu den Entscheidungsträgerinnen und -trägern finden. Zudem sollten Schnittstellen zu wichtigen Akteursgruppen und Arbeitskreisen geschaffen werden, z. B. zum Behindertenrat, zum Stadt seniorenrat, zum Kreisjugendring und zum Integrationsrat.

Eine weitere Möglichkeit zur Einbringung externer Impulse in die Kulturpolitik wäre die zeitweise Öffnung des Kulturausschusses, beispielsweise in Form eines jährlichen Bar-Camps⁶³ mit Nürnberger sowie externen Expertinnen und Experten. Hierbei sollte auf bereits vorhandene Formate Bezug genommen werden.

Ziel 2: Das Kulturreferat an Bedarfen einer zukunftsfähigen Kulturentwicklung ausrichten

Maßnahme 1: Das Kulturreferat der Zukunft

Der Bedarf, Aufgaben ressort- und sektorenübergreifend zu erfüllen, steigt insbesondere vor dem Hintergrund einer sich ausdifferenzierenden Akteurslandschaft und angesichts der Implikationen eines neu ausgerichteten Teilhabeverständnisses (im Sinne von Empowerment und Community-Building) immer weiter an. Um Aufgaben dieser Art bewältigen zu können, braucht es Ressourcen, die nicht primär vom »Alltagsgeschäft« dominiert werden, sondern für die Initiierung neuer Prozesse tatsächlich zur Verfügung stehen. Das Kulturreferat der Zukunft setzt in Kooperation mit anderen Nürnberger Akteurinnen und Akteuren einen Teil der zukünftigen Aufgaben um, konzipiert und moderiert Zukunftsprozesse und treibt diese voran. Folgende Ausrichtung beziehungsweise Arbeitsschwerpunkte erscheinen maßgeblich:

-
- 62 Im Kulturstrategieprozess wurden die Möglichkeiten eines Kulturparlaments oder Kulturrats/-beirats sowie Bürgerinnen- und Bürgerparlaments für Kultur und Fragen der kulturellen Entwicklung genannt. Nach Vorbild der Nürnberger Integrationskonferenz oder der Nürnberger Bildungskonferenz könnte analog eine turnusmäßige Kulturkonferenz als offen zugängliches Format des Fachdiskurses aufgesetzt werden. Siehe vertiefend zu den verschiedenen Optionen und Ausprägungen von Kulturbeiräten Föhl/Künzel 2014 (der Beitrag kann hier heruntergeladen werden: http://www.netzwerk-kulturberatung.de/content/1-ueber/1-dr-patrick-s-foehl/1-publikationen/kulturbeiraete-als-instrument-konzeptbasierter-und-beteiligungsorientierter-kulturpolitik-formen-potenziale-und-herausforderungen/foehl_kuenzel_kulturbeiraete_handbuch_kulturmanagement.pdf; letzter Zugriff 08.12.2017).
- 63 Ein Bar-Camp (auch als Unkonferenz bezeichnet) ist eine auf Partizipation ausgerichtete Großgruppenmethode, die im Gegensatz zu einem klassischen Konferenz-Format, die Themensetzung sowie die Gestaltung des Ablaufs den Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Veranstaltung überlässt. Die Methode fördert den offenen Austausch und Dialog und kann ebenfalls zur Formulierung gemeinsamer Ergebnisse genutzt werden. Weiterführend siehe Knoll 2016.

(a) Transformationseinheit einrichten

Im Rahmen des Kulturstrategieprozesses wurde eine Reihe von Bedarfen festgestellt, die in erster Linie das Kulturreferat adressieren. Da diese Bedarfe einen starken Koordinationsaufwand nach sich ziehen und die Transformation bestehender Austausch- und Kooperationsstrukturen erfordern, wird die Einrichtung einer Transformationseinheit im Kulturreferat empfohlen. Folgenden mitunter referatsübergreifenden sowie vernetzenden Aufgaben sollte sich die Transformationseinheit widmen:

- Ermöglichende Begleitung des Umsetzungsprozesses der Kulturstrategie durch das Kulturreferat mit seinen Partnerinnen und Partnern
- Anlaufstelle für weitere allgemeine Transformationsfragen und die Realisierung konkreter Transformationsprojekte im/mit dem Kulturreferat
- Ansprechperson für Zwischennutzung seitens des Kulturbereichs (ggf. in Kooperation mit anderen Referaten)
- Kompetenzen im Bereich Social-Media und Film (für YouTube etc.)
- Entwicklung und Angebot von Formaten zur Einbeziehung der kulturellen Szenen im Rahmen von Transformationsprozessen
- Vernetzung von Orten sowie Akteurinnen und Akteuren, deren Publikum aus unterschiedlichen Milieus kommt beziehungsweise deren Aufgabenfokus unterschiedlich ist (z. B. »Kultur-Platz-Tausch«: Kultureinrichtungen/-initiativen tauschen ihre Wirkungsstätte, ohne vorab das Publikum zu informieren.)
- Durchführung von Zukunftswerkstätten zur Zukunft der Stadt im Kontext von Kultur mit zeitgemäßen Methoden (z. B. Design Thinking) und unter Einbeziehung verschiedener Gruppierungen.

(b) Die kulturpolitische Debatte durch die Schaffung kulturpolitischer Diskursanlässe in analog-digitalen Räumen beleben und intensivieren

Eines der wesentlichen Kapitel der Kulturstadt Nürnberg ist die kulturpolitische Debattenkultur, die sich in den 1970er und '80er auf ihrem Höhepunkt befand, und die Stadt Nürnberg bundesweit zur Vordenkerin und einem Praxisvorbild für neue kulturpolitische Entwicklungen machte. Dies zeigt die Kraft und das Potenzial der politischen Auseinandersetzung, der eine klare Haltung zugrunde liegt sowie die grundsätzliche Möglichkeit, Positionen zu überprüfen und ggf. neu zu formulieren. Heute zeichnet sich bundesweit ein Mangel an kulturpolitischem Diskurs ab. Dies zeigen im Falle Nürnbergs auch die Ergebnisse der Experteninterviews und der Online-

Befragung. Wechselseitige Bemühungen um eine transformatorische Gestaltung bestehender Strukturen und die gezielte Schaffung von Diskursanlässen können die kulturpolitische Debatte beleben und intensivieren. Hierfür werden »Diskursräume« benötigt, die sowohl analoge als auch digitale Formen annehmen können.

Weitere Ausprägungen und Voraussetzungen:

- transdisziplinär⁶⁴, national und international ausgerichtete, digital-analoge kulturpolitische Diskursformate, um unter anderem die bundesweite »Diskurslücke« zu füllen
- Entwicklung neuer sowie Stärkung vorhandener Formate für Debattenkultur beziehungsweise neuer Diskursangebote zur Aktivierung der Diskursfähigkeit
- keine »closed-shops«, sondern Öffnung hin zu neuen Diskurspartnerinnen und -partnern auch außerhalb der bestehenden »Blasen«
- Themensetzung und Gästerauswahl durch Koordinatorin beziehungsweise Koordinator
- Stärkung des Wiedererkennungswerts der »Diskursräume« und ihrer Angebote durch regelmäßig wiederkehrende Formate
- Einbeziehung lokaler, regionaler, nationaler sowie internationaler Impulsgeberinnen und Impulsgeber
- Ermöglichung der Anschlussfähigkeit von Diskursen an praktische Fragestellungen/konkrete Ideen (in Lösungen denken)

Mögliche Formate:

- Einführung einer Diskussionsreihe zu den gesellschaftlichen Herausforderungen mit Impulsen aus der Stadt und nationalen/internationalen Positionen, z. B. in Kooperation mit dem Amt für Kultur und Freizeit und dem Bildungscampus Nürnberg
- Etablierung einer jährlich stattfindenden Nürnberger Kulturpolitikkonferenz als Höhepunkt
- themenspezifische »Exkursionen« in die Region zu deren Einbindung

64 Als Praxisbeispiel, siehe »Forum Alpbach«, welches sich als interdisziplinäre Plattform für Wissenschaft, Politik, Wirtschaft und Kultur versteht, <https://www.alpbach.org/de/> (letzter Zugriff: 03.11.2017).

(c) Arbeitsstrukturen im Kulturreferat zukunftsfähig machen

Um den wachsenden Anforderungen an die Arbeit des Kulturreferats (z. B. im Hinblick auf die Zusammenarbeit mit einer wachsenden Zahl von Akteurinnen und Akteuren aus sich immer stärker segmentierenden Bereichen) zu begegnen, bedarf es in Teilen flexiblerer Arbeitsstrukturen, die das ohnehin schon hohe Arbeitsvolumen der Mitarbeitenden nicht zusätzlich erhöhen. Hierzu sollten Arbeitsstrukturen flexibler gehandhabt und der kompetenzorientierte Einsatz des vorhandenen Personals geprüft werden (z. B. durch Ablösung der Aufbaustrukturen durch Ablaufstrukturen sowie Stärkung von sogenannten »Leadership«-Modellen⁶⁵). Zudem sollte unter Berücksichtigung der Leitlinien zum Integrationsprogramm der Stadt Nürnberg⁶⁶ eine weitergehende Öffnung der Arbeitsstrukturen im Sinne einer Diversitäts-orientierten Organisationsentwicklung vorangetrieben werden, indem beispielsweise klassische »credentials« abgebaut werden und durch die Einführung neuer Arbeitsmodelle Freiräume für die bestehenden und zukünftigen Mitarbeitenden entstehen. Um darüber hinaus neue Impulse zu erhalten und externen Personen einen Einblick in die Arbeit des Kulturreferats zu gewähren, sollte über die Möglichkeit nachgedacht werden, »Praktika« für Personen anzubieten, die ein Sabbatical machen.

Die Umsetzung dieses Maßnahmenvorschlags würde einen entscheidenden Beitrag zu dem vielfach geäußerten Wunsch nach »guten« Arbeitsbedingungen im Kulturbereich leisten. Sinnvoll wäre im nächsten Schritt daher die Ausweitung dieses Maßnahmenvorschlags auf die Kultur-Dienststellen.

(d) Die städtischen Kultureinrichtungen bei aktuellen Herausforderungen unterstützen

Die Kultur-Dienststellen stehen ebenso wie das Kulturreferat vor zahlreichen Herausforderungen, die sich insbesondere in dem Erfordernis offenerer/flexiblerer Arbeits- und Kooperationsstrukturen niederschlagen.⁶⁷ Hierbei bedarf es einerseits des intensiven Austauschs von Erfahrungen und Expertise zwischen dem Kulturreferat und den Dienststellen, der beispielsweise in einer monatlichen Runde der Kulturdirektorinnen und Kulturdirektoren mit der Kulturreferentin stattfindet. Andererseits müssen die Dienststellen auch in der Ausübung ihrer dezentralen Kompetenzen gestützt werden, z. B. in der zeitgemäßen Bespielung von Social-Media-Kanälen.

65 Siehe zu Leadership exemplarisch: Kay, Sue; Venner, Katie (Ed.) (o.J.): A cultural leadership reader. Download: http://choices-downloads.s3.amazonaws.com/1300788700-A_cultural_leadership_reader.pdf (letzter Zugriff: 08.12.2017).

66 Leitlinien des Integrationsprogramms der Stadt Nürnberg, siehe https://www.nuernberg.de/imperia/md/integration/dokumente/integration/leitlinien_des_integrationsprogramms_der_stadt_nuernberg.pdf (letzter Zugriff: 07.12.2017).

67 Weiterführend zu Herausforderungen und Handlungsbedarfen für die Kultur-Dienststellen, vgl. Seltenheim 2017b.

Auf diese Weise kann eine passgenauere Personalarbeit sowie eine authentische Öffentlichkeitsarbeit für die einzelnen Einrichtungen ermöglicht werden.

(e) Digitalisierungsbedarfe im Hinblick auf Angebot, Kommunikation und Infrastruktur adressieren

In Nürnberg wurde die Notwendigkeit einer Auseinandersetzung mit den durch die Digitalisierung entstandenen beziehungsweise entstehenden Möglichkeiten und Herausforderungen erkannt. Einzelne Einrichtungen, wie der Bildungscampus Nürnberg, haben ihre Bedarfe und Möglichkeiten bereits formuliert. Auch ein Vorantreiben der Digitalisierung des Kulturerbes ist schon als konkrete Notwendigkeit artikuliert worden. Für alle weiteren (städtischen) Kultureinrichtungen sollte zunächst eine Bedarfserhebung vorgenommen werden, bestenfalls angeschlossen an einen Diskurs über Digitalisierung und entsprechende Veränderungen/Bedarfe mit Blick in die Zukunft (siehe hierzu insbesondere Handlungsfeld 1, Ziel 2, Maßnahmenvorschlag 2).

(f) Generationendialog mitgestalten

Insbesondere mit Blick auf die soziokulturelle Infrastruktur lässt sich sowohl seitens der Kulturakteurinnen und -akteure als auch zum Teil seitens des Publikums ein gewisser »Generationenbruch« feststellen. Dies ist nicht ungewöhnlich und lässt sich auch in anderen deutschen Städten mit einer vornehmlich in den 1970er und `80 er Jahren starken soziokulturellen Bewegung beobachten. Die Generationen von Nürnberger Kulturschaffenden stehen sich konstruktiv und wohlwollend gegenüber, es bedarf aber des Dialogs, um den teilweise anstehenden Generationenwechsel seitens der Produzentinnen und Produzenten vorzubereiten und junge Menschen für Kulturangebote zu begeistern. Hierfür sollte zunächst die Position junger Menschen gestärkt werden:

- Jugendliche stärker in Entscheidungen von Kulturinstitutionen hinsichtlich Programm und Ausrichtung einbeziehen
- Vernetzung der jungen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der städtischen Kulturverwaltung fördern

(g) Unterstützung beim Aufbau der Matrix-Struktur

Siehe Handlungsfeld 1, Ziel 2, Maßnahmenvorschlag 3.

Maßnahme 2: Digitalisierungsbedarfe mittels modellhafter Ansätze adressieren

Der Prozess der Digitalisierung erzeugt tiefgreifende Veränderungen und öffnet neue Möglichkeitsräume, die sich mittlerweile auf beinahe alle Lebensbereiche ausdehnen. Der Kulturbereich ist davon in mehrfacher Hinsicht betroffen. Sowohl auf Ebene der Produktion als auch auf Ebene der Distribution und Vermittlung ist der Kulturbetrieb zunehmend aufgefordert, neue Herangehensweisen zu erproben (siehe Kap. 2.1). Die Nürnberger Kulturakteurinnen und Kulturakteure sind sich dessen bewusst und haben bereits damit begonnen, digitale Strategien und Ansätze auf den Weg zu bringen beziehungsweise diese in die kulturpolitische Diskussion einzuspeisen.⁶⁸ Gleichzeitig zeigte sich im Rahmen des Kulturstrategieprozesses, dass viele Bedarfe zwar erkannt werden, es für eine Formulierung umsetzungsfähiger Maßnahmen jedoch der gezielten Qualifizierung des Kulturpersonals durch Wissenstransfer und einer damit verbundenen Übersetzung der unterschiedlichen »Sprachen« zwischen digitalen »Profis« (etwa aus der Kultur- und Kreativwirtschaft) und den bislang überwiegend analog ausgerichteten Kulturakteurinnen und -akteuren bedarf. Hierfür wird die Einrichtung einer Kompetenzstelle empfohlen, die Austausch und Wissenstransfer durch Beratungs- sowie Impulsformate fördert und begleitet (exemplarisch sei hier auf den Trend von Gamification hingewiesen, für dessen Implementierung im Kulturbereich viel Know-how erforderlich sein wird).

Zudem könnte als modellhafter Ansatz einer an digitalen Bedarfen konsequent ausgerichteten Kulturentwicklung der Bau des neuen Konzertsaals fungieren. Seine Neuentstehung könnte zum Anlass genommen werden, alle Bedarfe und technologischen Möglichkeiten konkret zu artikulieren und auch kritisch zu reflektieren sowie die Integration digitaler/technologischer Möglichkeiten in der Planungs- und Umsetzungsphase zu erproben. Dieses Know-how könnte der Kulturlandschaft durch Schulungen, Diskussionsreihen und Einblicke in die Planungs- und Reflexionsprozesse zugänglich gemacht werden (z. B. 3-D-Drucker-Einsatz im Kulturbereich, Integration digitaler Bühnenbilder, Einrichtung digital-analoger Räumlichkeiten). Dadurch könnte ein Kompetenzzentrum für Digitalisierung im Nürnberger Kulturbereich entstehen.

Maßnahme 3: Matrix-Strukturen etablieren

Wie bereits mehrfach erwähnt, sind viele Aufgaben des Kulturbereichs querschnittsorientiert, so dass Akteurinnen und Akteure aus verschiedenen Bereichen, beispielsweise der Bildung, der Wirtschaft, der Stadtentwicklung und des Tourismus, involviert sind. Dies erfordert häufig einen großen Koordinationsaufwand und lange Kommunikationsschleifen, da die zuständigen Akteu-

68 So etwa die Bedeutung von Computerspielen als neue Kultursparte, die im Rahmen der Diskussion um das zukünftige Haus des Spiels in den Kulturausschuss eingebracht wurde.

rinnen und Akteure in jeweils eigenen, abgeschlossenen Strukturen organisiert sind. Für zukünftige Querschnittsaufgaben wird daher die Etablierung von Matrix-Strukturen zwischen dem Kulturreferat und weiteren Referaten empfohlen, die sich mit kulturellen Belangen befassen. Insbesondere für den Bereich der Kulturellen Teilhabe, im Hinblick auf eine verbesserte integrierte Publikumsorientierung und eine kulturbasierte nachhaltige Stadtentwicklung könnte auf diese Weise eine wirkungsvollere Zusammenarbeit ermöglicht werden. Die Arbeit in Matrix-Strukturen sollte zunächst in Form von Modellprojekten erprobt werden, innerhalb derer die Mitarbeitenden einen bestimmten Teil ihrer Arbeitszeit für ein Matrixprojekt aufwenden (z. B. 20% der Arbeitszeit).

Für folgende referatsübergreifende Bedarfe, die im Rahmen des Kulturstrategieprozesses als besonders dringlich artikuliert wurden, erscheint die Organisation in Matrix-Strukturen besonders sinnvoll.

Modellprojektsansätze für referatsübergreifende Zusammenarbeit:

(a) Leerstands-/Zwischennutzungsmanagement sowie dauerhafte (Experimentier-)Räume:

- Städtisches Leerstands- und Zwischennutzungsmanagement weiter ausbauen⁶⁹ (Die Stadt Nürnberg unterstützt bereits im Rahmen ihrer Möglichkeiten das Anliegen eines Leerstands-/Zwischennutzungsmanagement privater Liegenschaften.)
- Räume/Orte für unterschiedliche Kulturakteurinnen und -akteur (unter anderem Nachwuchskünstlerinnen und -künstler, Akteurinnen und Akteure der sogenannten »Subkultur«) und sogenannte »Zwischenräume« als hybride Kulturproduktionsräume schaffen⁷⁰
- Weitere selbstverwaltete Räume und Experimentierflächen schaffen (auch Orte für kreatives »Nebeneinander«)

Die Stadt München kann hier als Praxisbeispiel für eine referatsübergreifende Zusammenarbeit fungieren.⁷¹ Im nächsten Schritt sollte hier idealiter ein Austausch angestrebt werden.

69 Hierbei sollte insbesondere die Möglichkeit einer Anknüpfung an die im Wirtschaftsreferat bereits geschaffene Teilzeitstelle für Raummanagement berücksichtigt werden.

Als Praxisbeispiel für eine Plattform, die Raumangebote und -gesuche digital sichtbar macht, siehe <http://raum.kultur.graz.at/> (letzter Zugriff: 02.11.2017).

70 Siehe weiterführend Föhl/Wolfram/Peper 2016 (Download unter: http://www.netzwerk-kulturberatung.de/content/1-ueber/1-dr-patrick-s-foehl/1-publikationen/cultural-managers-as-masters-of-interspaces-in-transformation-processes-a-network-theory-perspective/b38_zkm2016.1-xx-foehl-et-al-id033.pdf; letzter Zugriff: 10.12.2017).

71 Siehe als Praxisbeispiel <https://kreativ-muenchen-crowdfunding.de/h/Zwischennutzungen.html> (letzter Zugriff: 07.12.2017).

(b) Konzeption, Einrichtung und Betrieb einer Online-Plattform

Siehe Handlungsfeld 1, Ziel 3, Maßnahmenvorschlag 3.

Im Rahmen der Modellprojekte sollten zudem bestehende Kooperationen mit der Region, insbesondere mit Fürth, Erlangen und Schwabach stärker kulturell akzentuiert werden.

Ziel 3: Kulturförderung als transparent, offen und »cross-kulturell« verstehen

Maßnahme 1: Vorhandene Kulturförderverfahren und -strukturen evaluieren

Im Rahmen des Kulturstrategieprozesses wurden zahlreiche neue Bedarfe an die öffentliche Kulturförderung herangetragen (siehe insbesondere Handlungsfeld 1, Ziel 3, Maßnahmenvorschlag 2). Es wurde jedoch auch sichtbar, dass innerhalb des Kulturbereichs relativ wenig Wissen darüber vorhanden ist, welche Förderverfahren und -strukturen existieren und wer auf Grundlage welcher Kriterien eine Förderung erhält. Aufgrund dessen wird die Evaluation vorhandener Kulturfinanzierungs- und Vergabestrukturen einschließlich der Zusammensetzung von Fachjurs empfohlen. Dieser Maßnahmenvorschlag ist als grundlegender Schritt und Ausgangspunkt für weitere Aktivitäten zu verstehen. Auf Grundlage der Evaluation sollten in einem weiteren Schritt vorhandene Förderkriterien überprüft werden, um im Anschluss ggf. neue qualitative und quantitative, nachvollziehbare sowie unabhängige Kriterien und verpflichtende Leitziele der Kulturförderung zu erarbeiten. Gerade das vielerorts bestehende (und auch von Nürnberger Kulturakteurinnen und -akteuren artikulierte) Übergewicht an quantitativen Parametern könnte im Zuge dessen zugunsten neuer Legitimationsmuster für ein kulturelles Selbstverständnis der Stadt abgelöst werden. Zudem sollte dieser Maßnahmenvorschlag die Prüfung einer nach lokal, regional, national, international differenzierten Kulturförderung nach sich ziehen. Die Evaluation der Kulturförderung sollte weiterhin dazu genutzt werden, Entscheidungen darüber vorzubereiten, in welchen Bereichen der Trägerschaft und/oder Förderung von Kultur neue Schwerpunkte zu setzen sind, auch im Hinblick darauf, an welchen Stellen die Stadt zukünftig mehr und weniger gefordert ist, selbst zu produzieren oder die Produktion durch andere Kulturakteurinnen und -akteure zu ermöglichen.

Schlussendlich sollte das Verfahren genutzt werden, formative, also begleitende beziehungsweise dauerhafte Evaluationsverfahren im Rahmen der städtischen Kulturförderung und idealiter auch bei städtischen Trägerschaften einzuführen. Damit kann ein kontinuierlicher, auf Kriterien basierender und transparenter Dialog auf Augenhöhe über Qualität sowie Ansätze einer erfolgreichen Kulturentwicklung ermöglicht werden.

Maßnahme 2: Kulturförderung auf Grundlage der Evaluationsergebnisse an veränderte Akteursstrukturen und -bedarfe anpassen

In der Stadt Nürnberg wirkt eine große Zahl von Kulturakteurinnen und -akteuren, sowohl in der äußerst breit aufgestellten und dezentral ausgerichteten städtischen Infrastruktur und in Einrichtungen des Freistaats Bayern als auch in freischaffenden Kunst- und Kulturinitiativen oder als häufig in Netzwerke eingebettete Einzelakteurinnen und -akteure. Angesichts dieser Vielzahl von Akteurinnen und Akteuren und der Entstehung neuer Genres steigt der Bedarf einer Kulturförderung, die querschnittsorientierter und kooperationsbasierter ausgerichtet ist, innovationsfähig ist und den Zugang zu Förderung durch transparente und gut nachvollziehbare Vergabeverfahren erleichtert. Im Rahmen des Kulturstrategieprozesses wurden aktuelle Bedarfe mit Blick auf Förderprogramme/-inhalte, Vergabeverfahren und »alternative« Fördermöglichkeiten formuliert.

Förderprogramme/-inhalte	<ul style="list-style-type: none"> • Sparten- und kulturübergreifende Projekte und Experimente fördern⁷² • Neue Genres fördern, z. B. Games, Videokunst, Street-Art, Impro-Theater • Kulturförderung kooperationsbasierter gestalten: z. B. freie Akteurinnen und Akteure bei städtischen Projekten einbeziehen und Kooperationsfonds einrichten (für Kooperationen zwischen Sparten, Einrichtungen und Freischaffenden etc.) • Erweiterter Akteursbegriff: Akteurinnen und Akteure der Kultur- und Kreativwirtschaft in Förderung einbeziehen, insbesondere durch Genehmigungsmanagement, Beratung, Guide • Fonds für Bezahlung von Netzwerkleistungen: Mitarbeit von Kunst- und Kulturschaffenden am Aufbau von Netzwerken vergüten • Stipendien für Kunstschaffende vergeben, um künstlerisches Schaffen jenseits von Projekten zu ermöglichen • Grundsätzlich mehrjährige Förderung ermöglichen • Regionale Förderstrukturen reflektieren
Vergabeverfahren	<ul style="list-style-type: none"> • Online-Anträge bei allen Antragsverfahren ermöglichen (siehe auch Online-Plattform, Handlungsfeld 1, Ziel 3, Maßnahmenvorschlag 3) • Bestehende Vergabeverfahren qualifizieren • Spielstättenförderung prüfen • Aufsuchende Förderung anbieten und/oder mit »Spürnasen« aus den kulturellen Szenen zusammenarbeiten (auch zur Aufspürung neuer Trends, Aufbau von Verständnis für neue Themen)

72 Als Praxisbeispiele für interkulturelle und genreübergreifende Formate siehe »House of Resources« und »Global Art Session« des Kulturladens Muggenhof, siehe <https://kuf-kultur.nuernberg.de/weitere-kuf-einrichtungen/inter-kultur-buero/house-of-resources/?L=0> und <https://kuf-kultur.nuernberg.de/weitere-kuf-einrichtungen/inter-kultur-buero/global-art/global-art-session-glas/> (letzter Zugriff: 02.12.2017).

	<ul style="list-style-type: none"> • Akquisestrategie für Kultursponsoring aus der Privat- und Bürgerwirtschaft sowie kombinierte Fördermöglichkeiten aus öffentlichen und privaten Mitteln entwickeln (siehe auch Online-Plattform, Handlungsfeld 1, Ziel 3, Maßnahmenvorschlag 3)
»Alternative« Förderung (Nürnberg als Stadt der guten Arbeitsbedingungen)	<ul style="list-style-type: none"> • Unterstützung bei Antragsablehnung anbieten: z. B. Qualifizierungsgutschein, Hilfe bei Raumsuche, Weiterleitung an andere Fördertöpfe • Höheren Anteil an Honoraren, Eigenleistungen usw. freischaffender Künstlerinnen und Künstler abrechnungsfähig machen • Teilzeit-Jobs an Künstlerinnen und Künstler vermitteln, die der Grundsicherung dienen können • »Prekariatsradar« einführen (Sozialbonus als Steuervorteil für ehrenamtliche Arbeit innerhalb von Kunstprojekten) • Bestehende Formate wie die »Kulturkarte« auf Kulturproduzentinnen und Kulturproduzenten ausweiten, damit diese kostenlos oder kostengünstig die Veranstaltungen anderer Kulturakteurinnen und -akteure besuchen können.

Tab. 4: Kulturförderung an veränderte Akteursstrukturen und -bedarfe anpassen

Maßnahme 3: Eine referatsübergreifende Online-Plattform konzipieren und einrichten

Im Rahmen des Kulturstrategieprozesses wurde insbesondere von jungen Kulturschaffenden immer wieder betont, dass der Zugang zu Förderprogrammen dadurch erschwert werde, dass keine ausreichenden Kenntnisse über die bestehenden Möglichkeiten und die Beantragungsprozedere seitens der potenziellen Antragstellenden vorhanden seien – vor allem auch vor dem Hintergrund, dass relevante Fördermöglichkeiten neben dem Kulturreferat auch von anderen Referaten (z. B. Wirtschaftsreferat, Referat für Jugend, Familie und Soziales) angeboten werden. Um größtmögliche Transparenz über Kulturförderverfahren herzustellen und die Beratung zu Förderprogrammen⁷³ und Antragstellung sichtbar zu machen und auszuweiten, wird die Einrichtung einer referatsübergreifenden Online-Plattform empfohlen.⁷⁴ Diese sollte folgende Funktionen umfassen:

- Existierende Förderprogramme aller Referate mit Kulturbezug sichtbar machen
- Aktuelle »Auslastung« der Fördertöpfe anzeigen
- Vorhandene Beratungsmöglichkeiten zu Antragstellung und Förderprogrammen stärker sichtbar machen (z. B. im Rahmen von Kultursprechstunden)

73 Als Praxisbeispiel insbesondere für die Beratung zu Förderprogrammen siehe das Informations- und Beratungszentrum in Jena: <http://www.kulturberatunginjena.de/index.php/ueber-uns/> (letzter Zugriff: 02.11.2017).

74 Hierbei sollte eine enge Verzahnung mit dem derzeitigen Prozess zur Erarbeitung eines Integrierten Stadtentwicklungskonzepts »Digitale Stadt« geschehen.

- FAQs zu den wichtigsten Fragen rund um die Antragstellung zur Verfügung stellen und YouTube-Tutorials zur Antragstellung anbieten
- Online-Anträge bei allen Antragsverfahren ermöglichen
- Beratung zu Aktionen im öffentlichen Raum anbieten (Genehmigungsverfahren etc.); vorab vorhandene Informationsformate evaluieren und modernisieren
- Akquise von Kultursponsoring aus der Privatwirtschaft und Bürgerschaft sowie kombinierte Fördermöglichkeiten aus öffentlichen und privaten Mitteln ermöglichen (z. B. Kulturakteurinnen und -akteure, deren Antrag bewilligt wurde, werden zu einer Crowdfunding-Kampagne weitergeleitet, um von Bürgerinnen und Bürgern ebenfalls unterstützt werden zu können.)
- Einbindung von Social-Media ermöglichen

Zudem ist die Erweiterung der Online-Plattform um Angebotsfunktionen sowie Kommunikations- und Vernetzungsfunktionen für Kulturschaffende denkbar:

- Bereits bestehende digitale Veranstaltungskalender (wie Kubiss und Nürnberg Kultur) einbinden (ggf. modernisieren, nachhaltig konzipieren und monitoren) und partizipative Elemente hinzufügen, z. B. monatliche Empfehlungen von Jugendlichen sowie älteren Menschen bezüglich ihrer Kulturhighlights
- Profil-, Job- und Tauschfunktionen für Kulturschaffende einrichten (z. B. »Welche Kooperationspartnerinnen und -partner und welche Kooperationsbedarfe gibt es?«). Die Stadt Nürnberg unterstützt im Rahmen ihrer Möglichkeiten das Anliegen, solche Konzepte auch in nicht-städtischen Kontexten anzustoßen.
- Online-Plattform um eine Kultur-App erweitern⁷⁵

Im Rahmen der Konzeption und Einrichtung der Online-Plattform sollten zudem bestehende Kooperationen mit der Region, insbesondere mit Fürth, Erlangen und Schwabach stärker kulturell akzentuiert werden.

75 Als Praxisbeispiel für ein zukunftsweisendes Projekt im Hinblick auf eine gemeinsame Kulturkommunikation sowie die Entwicklung einer Kultur-App siehe: <http://www.kultursphaere.sh/> (letzter Zugriff: 12.12.2017).

Ziel 4: Freiräume für kreatives und künstlerisches Schaffen ermöglichen

Maßnahme 1: Kulturelle Nutzung in bestehenden Räumen und bei Neubauten stärken

Ein großes Anliegen der Nürnberger Kulturakteurinnen und -akteure besteht darin, Freiräume und Experimentierflächen für künstlerisches Schaffen zur Verfügung zu haben. Hierfür sollen nun vor allem bestehende Räume in Form von Zwischennutzung oder Umnutzung verstärkt zugänglich gemacht werden (siehe Handlungsfeld 1, Ziel 2, Maßnahmenvorschlag 2). Dort, wo zukünftig neue Räume entstehen, sollte eine entsprechende experimentelle Nutzung durch Kunst und Kultur verstärkt konzeptionell mitgedacht werden. So wird empfohlen, Nutzungskonzepte für Kultur-Neubauten stringent an den Bedarfen der Kulturentwicklung auszurichten. Ferner sollte die Einführung einer »Kulturquote« geprüft werden, die bei Neubauten eine bestimmte Fläche für kulturelle Zwecke verpflichtend ausweist. Die Nutzung dieser Kulturflächen sollte konzeptbasiert und unter Einbindung der Nachbarschaften erfolgen, um einer bloßen Ansammlung von Flächen vorzubeugen.

Maßnahme 2: Der öffentliche Raum als Potenzial – Plätze der Stadt kulturell bespielen

Der Wunsch nach einer verstärkten temporären Bespielung des öffentlichen Raums durch Kunst und Kultur wurde im Rahmen des Kulturstrategieprozesses vor allem von jungen Kulturschaffenden geäußert. Um Barrieren abzubauen, sollten Genehmigungsprozesse durch die Stadtverwaltung vereinfacht und beschleunigt werden. Die Aufnahme einer »kulturellen Zwischennutzung« des öffentlichen Raums beziehungsweise in Förderprogramme könnte darüber hinaus Anreize schaffen und dazu beitragen, dass Kunst und Kultur in Nürnberg noch sichtbarer werden.

Ziel 5: Eine internationale/europäische Kulturentwicklung ermöglichen

Maßnahme 1: »Artist in Residence«-Programme wieder etablieren

Im Rahmen des Kulturstrategieprozesses wurde vielfach der Wunsch nach einer sichtbareren europäischen beziehungsweise internationalen Dimension im Nürnberger Kulturangebot reflektiert. Das breite und reichhaltige Kulturangebot der Stadt Nürnberg könnte auf diese Weise ergänzt und mit neuen Impulsen versehen werden, sowohl im Hinblick auf die künstlerische Produktion als auch hinsichtlich einer kulturpolitischen Debatte. Für die Hinwendung zu mehr Inter-

nationalität im Nürnberger Kulturbereich wird die Wiederaufnahme von »Artist in Residence«-Programmen⁷⁶ mit folgender Ausrichtung empfohlen:

- »Artist in Residence«-Programm mit internationaler Jury: Nürnberg Import/ Nürnberg Export zielt einerseits auf die Förderung künstlerischen Arbeitens von Kunst- und Kulturschaffenden, die primär außerhalb Deutschlands tätig sind und im Rahmen des Programms in Nürnberg wirken und in ihren Arbeiten einen klaren Nürnberg-Bezug herstellen. Andererseits wird durch das Programm beabsichtigt, Nürnberger Kunst- und Kulturschaffende die künstlerische Arbeit an einem Ort außerhalb Deutschlands zu ermöglichen (angelehnt an das Förderprogramm der Stadt Linz⁷⁷).
- »Artist in Residence«-Programm in Kooperation mit der Wirtschaft: Dadurch könnte insbesondere die kulturelle Bespielung ungewöhnlicher Orte (z. B. »Artist in Residence« in Unternehmen, Krankenhäuser und Schulen) durch internationale Kunst- und Kulturschaffende ermöglicht werden, wobei die Kosten je zur Hälfte von der öffentlichen Hand und der Privatwirtschaft getragen würden (angelehnt an das in Marseille realisierte Programm »Ateliers de l'EuroMéditerranée«⁷⁸).

Die »Artist in Residence«-Programme wären außerdem dazu geeignet, ein international beachtetes Projekt mit Exzellenz von außen zu konzipieren. Ein Fokus der Programme könnte in der Bespielung des öffentlichen Raums durch internationale Künstlerinnen und Künstler liegen, um eine kulturgetragene Stadtentwicklung mit externen Sichtweisen und Reflexionen zu befördern.

Maßnahme 2: Städtepartnerschaften stärker kulturell akzentuieren

Mit dem Ziel, »einen Beitrag zu Annäherung, Verständigung und Frieden in Europa sowie zum Abbau von Vorurteilen und Rassismus, Intoleranz und Fremdenfeindlichkeit zu leisten«⁷⁹, unterhält die Stadt Nürnberg Beziehungen zu zahlreichen Partnerstädten, insbesondere in den Bereichen des fachlich-beruflichen Austauschs und der wirtschaftlichen Zusammenarbeit. Diese intensiven und langjährigen Kooperationen sollten nun idealiter auch stärker kulturell akzentuiert werden.

76 In der Vergangenheit existierte ein »Artist in Residence«-Programm als Kooperation zwischen dem Amt für Kultur und Freizeit sowie dem Amt für Internationale Beziehungen, welches den Austausch von Künstlerinnen und Künstlern aus/in Partnerstädte ermöglichte.

77 Siehe als Praxisbeispiel <https://www.linz.at/kultur/66821.asp> (letzter Zugriff: 01.11.2017).

78 Englisch- sowie französischsprachige Projektbeschreibung liegt vor und kann auf Anfrage übersandt werden.

79 Siehe <https://www.nuernberg.de/internet/international/partnerstaedte.html> (letzter Zugriff: 10.12.2017).

Maßnahme 3: Bestehende internationale Netzwerke sichtbar machen

Im Rahmen des Kulturstrategieprozesses zeigte sich, dass Nürnbergs Kulturakteurinnen und -akteure bereits über wichtige internationale Verbindungen verfügen. Damit sich mehr Internationalität im Kulturangebot der Stadt sowie in kulturpolitisch geführten Debatten tatsächlich niederschlagen kann, wurde der Bedarf nach stärkerer Sichtbarmachung der vorhandenen Verbindungen formuliert. Es wird empfohlen, eine Netzwerkanalyse zu beauftragen, um die Nürnberger Kulturlandschaft und die diversen europäischen Netzwerke auf Synergien, Anschlüsse und Inputs zu überprüfen. Auf dieser Grundlage sollen dann Kooperationen ergänzt und erweitert werden.

7.3 Handlungsfeld 2: Diversität und Teilhabe stärken

7.3.1 Einleitung

Kulturelle Teilhabe ist in der Stadt Nürnberg seit langem ein wesentliches Anliegen und Motor der Kulturarbeit sowie der Stadtentwicklung. Dennoch lässt sich feststellen, dass Menschen mit Migrationshintergrund, Menschen mit niedrigem Bildungsstand und Menschen mit Behinderung in den Nürnberger Kultureinrichtungen unterrepräsentiert sind, sowohl in den Zuschauerräumen als auch im Hinblick auf die Personalzusammensetzung. Angesichts des fortschreitenden gesellschaftlichen Wandels, wodurch sich die sozialen und kulturellen Milieus der Stadtgesellschaft immer weiter ausdifferenzieren, steigt der Bedarf zusätzlich, sich umfänglich mit dem Thema der kulturellen Teilhabe zu befassen. Die Frage danach, wie potenziell alle Mitglieder der Stadtgesellschaft an der Produktion und Rezeption von Kunst und Kultur sichtbar beteiligt werden können, wird daher ein Dauerthema des Kulturbereichs bleiben. Die Bereitstellung von (partizipativen) Angeboten durch die »einen« für die »anderen« kann die Teilhabefrage nicht beantworten – dessen ist sich die Mehrheit der Nürnberger Kulturakteurinnen und -akteure bewusst. Es bedarf neuer Ansätze, die sich an Empowerment und Community-Building orientieren, um transkulturell und inklusiv ausgerichtete Formate zu etablieren. Dabei handelt es sich nicht um eine bloße Akzentverschiebung alter Konzepte. Es geht um gemeinsame Lernprozesse auf Augenhöhe, verbunden mit der selbstkritischen Reflexion bestehender Annahmen hin zu offenen Strukturen, die eine Mitgestaltung stadtgesellschaftlicher Entwicklungen maßgeblich ermöglichen, indem sie die Vielfalt der Themen und Bedürfnisse der Stadtgesellschaft zu spiegeln vermögen.⁸⁰ Die Stärkung von bislang eher nicht-sichtbaren oder inaktiven zu handlungsfähigen Akteurinnen und Akteuren (Empowerment) ist hierfür Voraussetzung und ein wesentlicher Bestandteil von Community-Building.⁸¹ Das Handlungsfeld 2 widmet sich diesen Ansätzen. Unterschiedliche künstlerische und kulturelle Milieus sollen verstärkt einen Ort der Präsentation und Repräsentation finden. Die Stärken von Kindern und Jugendlichen durch eine Ausweitung und Systematisierung partizipativer und ermächtigender Ansätze zählt ebenso zu den Maßnahmenvorschlägen wie der Ausbau generationenübergreifender und inklusiver Angebote.

80 Unter dem Teilhabeaspekt möchte z. B. der „Rat der Religionen“ die interkulturelle Komponente der vielfältigen Religionsrichtungen berücksichtigen und ihre integrative Wirkung stärken.

81 »Community-Building« bezeichnet einen Prozess, der sich vom »Audience Building« – also dem Aufbau neuer Publika, abhebt. Demnach finden wirksame Veränderungen vor allem in lebendigen beziehungsweise »reaktivierten«, lokalen Gemeinschaften statt. Um kulturelle Teilhabe zu ermöglichen bedarf es lebendiger Netzwerke und in Gemeinschaften engagierte Akteurinnen und Akteure. Vgl. weiterführend Föhl/Wolfram 2016 und Borwick 2012.

7.3.2 Ziele und Maßnahmenvorschläge

Ziel 1: Empowerment der Nürnberger Stadtgesellschaft ermöglichen

Maßnahme 1: Bestehende Strukturen und Ansätze der kulturellen Teilhabe stärken⁸²

Die Stadt Nürnberg ist bereits seit Jahrzehnten sehr aktiv auf dem Gebiet der Kulturellen Teilhabe und hat beispielhafte Programme und Einrichtungen, etwa das Amt für Kultur und Freizeit, etabliert. In diesen Strukturen wird sehr viel Expertise und Engagement gebündelt. Im Rahmen des Kulturstrategieprozesses wurde jedoch deutlich, dass – wie in einem Großteil der deutschen Städte – nicht die gesamte Nürnberger Bürgerschaft in ihrer Diversität im Nürnberger Kulturbereich mit Blick auf das Programm sowie im Publikum und im Bereich des Personals repräsentiert ist. Die gezielte Ermächtigung von Menschen aus unterschiedlichen künstlerischen und kulturellen Milieus ist daher ein zentrales Ziel von Kulturentwicklung. Aufsetzend auf bestehende Kompetenzen in den Bereichen Diversität, Inklusion und Transkultur in Nürnberg könnten unterschiedliche Bühnen und Räume für Kunst-, Kultur- und Ausdrucksformen angeboten und die Mitgestaltung beziehungsweise Bereicherung aktueller Diskurse aus der Sicht marginalisierter Gruppen ermöglicht werden. Zudem können die Kulturakteurinnen und -akteure Nürnbergs mit gezielten Angeboten unterstützt werden. Folgende Ausgestaltung wird empfohlen:

(a) Eigene Produktion von Kunst- und Kulturangeboten sowie Diskursreihen etc.

- Offene Formate der Selbstermächtigung konzipieren
- Inklusionsangebote ausbauen (Befragung zu Bedarfen); hierbei auf den Inklusionsgedanken im Sinne einer Durchmischung der Generationen achten
- Mehrsprachige Kulturangebote ausbauen

(b) Förderung von Projektideen durch Programmmittel

Die Vergabe von Projektmitteln ermöglicht die zusätzliche Einbindung und Sichtbarmachung von Community als Schlüsselakteure.

82 Im Rahmen des 3. Kulturworkshops am 4. Dezember 2017 auf AEG, wurde der Vorschlag der Einrichtung eines »Tempels der Kulturen« formuliert, der zum Anlass genommen wurde, zahlreiche Einzelmaßnahmen in diesem Handlungsfeld zusammenzuführen, um deren potenzielle Wirkungsstärke zu erhöhen. Selbstredend können die hier genannten Maßnahmenvorschläge auch einzeln umgesetzt werden. Gemeinsam formulieren sie den generellen Anspruch an alle öffentlich getragenen und geförderten Einrichtungen sowie Akteurinnen und Akteure, sich mit den Themen Teilhabe und Diversität intensiv zu befassen.

(c) Servicestelle

Die Servicestelle⁸³ sollte als zentraler Akteur und als Anlaufstelle für Beratungsangebote im Hinblick auf Diversitäts-Fragen fungieren, insbesondere für die Kulturverwaltung. Folgende Dienstleistungen sollten Teil der Servicestelle sein:

1. Beratung der Kulturverwaltung zu Diversitäts-orientierter Organisationsentwicklung:

- Equity-Konzepte erarbeiten⁸⁴: Strategie für mehr Diversität im Personal (auch im Hinblick auf Menschen mit Behinderung); neue Richtlinien für Stellenausschreibungen, ggf. Quotenregelung einführen
- Klassische Qualifikationskriterien über- und Anforderungen an Bewerberinnen und Bewerbern neu denken⁸⁵
- Beratung beim Ausbau von Inklusionsangeboten unter Beteiligung des Behindertenrats (insbesondere langfristiger Check aller Kultureinrichtungen auf Barrierefreiheit) sowie Beratung beim Ausbau beziehungsweise der Anpassung von Angeboten für Seniorinnen und Senioren unter Beteiligung des Stadt seniorenrats

2. Wissen über Teilhabebarrrieren weiter ausbauen, insbesondere auf Grundlage von (Nicht-)Nutzerinnen- und Nutzer-Untersuchungen (ggf. in Kooperation mit Hochschulakteuren) sowie vorhandenes Wissen zentral sichtbar machen

3. Manifest für ein an Diversität ausgerichtetes »Audience Building« verfassen⁸⁶ und transkulturelle Ansätze stärken: z. B. Migrantenselbstorganisationen engagieren sich für eine türkische, griechische, polnische Kulturreihe in Theatern, um die Wechselwirkungen zwischen den unterschiedlichen Generationen innerhalb ihrer Community sichtbarer zu machen.

83 Siehe als Praxisbeispiel: <http://www.kulturprojekte.berlin/blog/diversityartsculture-berliner-projektbuero-fuer-diversitaetsentwicklung/> (letzter Zugriff: 07.12.2017).

84 Insbesondere unter Einbeziehung der Leitlinien des Integrationsprogramms der Stadt Nürnberg: https://www.nuernberg.de/imperia/md/integration/dokumente/integration/leitlinien_des_integrationsprogramms_der_stadt_nuernberg.pdf (letzter Zugriff: 07.12.2017).

85 Insbesondere unter Einbeziehung der Leitlinien des Integrationsprogramms der Stadt Nürnberg: https://www.nuernberg.de/imperia/md/integration/dokumente/integration/leitlinien_des_integrationsprogramms_der_stadt_nuernberg.pdf (letzter Zugriff: 07.12.2017).

86 Insbesondere unter Einbeziehung der Leitlinien des Integrationsprogramms der Stadt Nürnberg: https://www.nuernberg.de/imperia/md/integration/dokumente/integration/leitlinien_des_integrationsprogramms_der_stadt_nuernberg.pdf (letzter Zugriff: 07.12.2017).

(d) Vermietungs- und Nutzungsangebot von Veranstaltungsräumlichkeiten an Kulturakteurinnen und -akteure ausbauen

Die Vermietung sollte insbesondere an Initiativen und Akteurinnen und Akteure mit interkulturellem Ansatz erfolgen. Folgende Räume werden benötigt:

- Veranstaltungssaal mit Bühne (Möglichkeit für mind. 350 Sitzplätze)
- Kleine Veranstaltungsräume
- Konferenz- und Seminarräume
- Club-Raum (z. B. Konzerte, Partys, Henna-Feste, etc.)
- Café
- Büroräume

Maßnahme 2: Nürnberg als offener Bildungsraum für lebenslange (kulturelle) Horizonterweiterung und gesellschaftliche Reflexionsprozesse

Der Maßnahmentitel beschreibt eine Vision von Nürnberg, die im Rahmen des Kulturstrategieprozesses formuliert wurde. Dabei versteht sich die Stadt als Gesamttraum, in dem sich alle Bürgerinnen und Bürger gemäß ihrer Rechte und Bedürfnisse entwickeln können, sich miteinander vernetzen und austauschen, um soziale und kulturelle Grenzen zu überschreiten. Formelle und informelle Orte – sowohl drinnen als auch draußen – ermöglichen den selbstbestimmten und selbstgewählten Austausch untereinander und erlauben Lernen und Bildung, auch im Sinne eines vernetzten Lernens von Institutionen. Dieser Ansatz würde somit auch das in Nürnberg verfolgte Konzept einer gesamtheitlichen Stadtentwicklung aufgreifen, welches durch vernetzte Ansätze den gesellschaftlichen Herausforderungen⁸⁷ begegnen will.⁸⁸

87 Siehe hierzu insbesondere die »Integrierten Stadtteilentwicklungskonzepte« der Stadt Nürnberg: <https://www.nuernberg.de/internet/referat6/insek.html> (letzter Zugriff: 10.12.2017).

88 Folgende konkrete Ideen sollen einen ersten Schritt markieren, die formulierte Vision mit Leben zu füllen: Mitgliedschaft Nürnbergs in der Organisation »International Association of Educating Cities« prüfen, um in den weltweiten Erfahrungsaustausch über inklusive Stadtentwicklung zu treten; Initiative »Kulturelle Bildung 360 Grad« starten: Kulturelles Lernen nicht nur in Kulturbetrieben verankern, sondern in weiteren Bereichen wie etwa in Ämtern und städtischen Einrichtungen (siehe Handlungsfeld 1, Ziel 2, Maßnahmenvorschlag 2).

Maßnahme 3: Diversität durchgängig in Prozessen des »Forum Stadtentwicklung« berücksichtigen

Die Stadt Nürnberg betreibt seit vielen Jahren eine integrierte Stadtentwicklung. Planungsprozesse werden demnach nicht sektoral, sondern ganzheitlich gestaltet. Im Rahmen des Projekts »koopstadt« entwickelte Nürnberg gemeinsam mit den Städten Bremen und Leipzig im Zeitraum von 2008 bis 2015 Themenfelder einer integrierten Stadtentwicklung. Ferner erarbeitete die Stadt Nürnberg vier integrierte Stadtteilentwicklungskonzepte. Für die Umsetzung entsprechender Projekte wurden die referatsübergreifend besetzte Koordinierungsgruppe Integration und das »Forum Stadtentwicklung« gegründet.⁸⁹ Neben dem Stadtplanungsamt sind unter anderem das Referat für Jugend, Familie und Soziales, das Wirtschaftsreferat, das Umweltreferat und das Kulturreferat Teil dieser Gremien. Es ist also bestens geeignet, um das Thema Diversität bereichsübergreifend zu stärken und in laufenden sowie zukünftigen Stadtentwicklungsprozessen praktisch zu verankern. Ferner sollte geprüft werden, ob ein umfassendes »Integriertes Stadtentwicklungskonzept« zum Themenfeld »Diversität/Inklusion/Teilhabe-gerechtigkeit« initiiert und aufgelegt werden kann. Dieser Ansatz böte die Möglichkeit, dass der mit dem Themenfeld verbundene Anspruch tatsächlich aus Sicht aller Geschäftsbereiche betrachtet und bearbeitet werden müsste.

Maßnahme 4: Partizipative Formate und Kunst »von Kindern für Kinder« stärken

Der Wunsch nach einer Ausweitung partizipativer Kulturangebote wurde im Rahmen des Kulturstrategieprozesses für beinahe jede Altersgruppe formuliert, besonders stark jedoch für Kinder im KiTa-Alter sowie Schülerinnen und Schüler. Mit dem KinderKunstRaum hat das Amt und Kultur und Freizeit in der Kulturwerkstatt auf AEG einen Ort geschaffen, an dem Kinder in Workshops mit Techniken der darstellenden und bildenden Kunst sowie unter dem Einsatz medialer Mittel künstlerisch tätig werden können. Auch Formate des interkulturellen Lernens stehen auf dem Programm.⁹⁰ Gerade in den entfernter gelegenen Stadtteilen sollte nun auf dieses Angebot noch stärker hingewiesen werden. Auch wäre perspektivisch die Einrichtung einer »Zweigstelle« im jungen Nürnberger Süden zu erwägen. Eine sinnvolle Weiterentwicklung des bestehenden Konzepts könnte – unter Einbeziehung weiterer Kulturakteure etwa dem Bildungscampus Nürnberg und dem Kunst- und Kulturpädagogischen Zentrum der Museen in

89 Siehe https://www.nuernberg.de/internet/stadtentwicklung/projekt_koopstadt.html (letzter Zugriff: 10.12.2017).

90 Für einen Einblick in die Arbeit des KinderKunstRaum siehe das aktuelle Programmheft: https://kuf-kultur.nuernberg.de/fileadmin/user_upload/18_kkr_programmheft_web.pdf (letzter Zugriff: 10.12.2017). Seit 2012 besteht mit laut! ein Programm zur Partizipation von Jugendlichen: <http://www.laut-nuernberg.de/laut-konzept/> (letzter Zugriff: 10.01.2018).

Nürnberg – in der vielfach als Anliegen geäußerten Schaffung eines Ortes für Kunst »von Kindern für Kinder« liegen. In einem »Haus für Kinderkunst« sollten Kinder ermächtigt werden, eigene kreative Arbeiten und Themenbearbeitungen für andere Kinder bereitzustellen. Die Bearbeitung und Mitgestaltung von Themen des Zusammenlebens mit kultureller Ausrichtung könnte zudem in den regelmäßig stattfindenden Kinderversammlungen ermöglicht werden.

Ziel 2: Generationendialog gestalten

Maßnahme: Projekte aufsetzen, die generationenübergreifende Kulturexperiences ermöglichen

In generationenübergreifenden Zusammenkünften liegt das Potenzial, Erfahrungswissen und Alltagskompetenzen auszutauschen und den gesellschaftlichen Zusammenhalt zu stärken. Um zukünftig mehr generationenübergreifende Kulturexperiences zu ermöglichen, wird die Einrichtung einer »Mitgehörse«⁹¹ empfohlen, die zum Zwecke eines gemeinsamen Kulturbesuchs ihren Fokus auf die Vermittlung kulturinteressierter Menschen aus unterschiedlichen Generationen richtet. Für die Sichtbarmachung dieses Angebots sollte auf die Zusammenarbeit mit vielfältigen Partnerinnen und Partnern gesetzt werden (z. B. Orte der Jugendkultur und Stadtteilzentren), um die in ihren Gewohnheiten mitunter sehr verschiedenen Zielgruppen zu erreichen.

Ziel 3: Umgang mit Diversität und Teilhabe an Schulen und Kitas stärken

Maßnahme 1: »Schul-Kultur-Manager/in« für Vernetzung

Mit dem Kultur- und Bildungsserver für den Großraum Nürnberg (kubiss.de)⁹² wurde durch die Arbeitsgruppe »Neue Medien« des Kultur- und des Schulreferats vor beinahe 20 Jahren eine Online-Plattform ins Leben gerufen, die Kultureinrichtungen, -projekte und -services einerseits, und Bildungseinrichtungen, -projekte und -services andererseits in Form eines Verzeichnisses bündelt. Diese umfassende Bestandsaufnahme sollte nun genutzt werden, um die Ermöglichung von Angeboten der Kulturellen Bildung in Schulen sowie außerschulisch zu systematisieren und auszubauen. Entscheidend, so wurde es im Rahmen des Kulturstrategieprozesses viel-

91 Die Idee einer »Mitgehörse« wurde von der Stadt Ulm ins Leben gerufen – aufbauend auf der Erkenntnis, dass der Austausch mit anderen Menschen und das gemeinsame Erleben bei der Überlegung, ein Kulturangebot wahrzunehmen, eine wichtige Rolle spielen. Sie will kulturinteressierte Menschen jeden Alters und jeder Herkunft für gemeinsame Kulturbesuche zusammenbringen. Für das Praxisbeispiel der »Mitgehörse Ulm«, siehe <https://www.mitgehboerse-ulm.de/> (letzter Zugriff: 07.12.2017).

92 Siehe <https://www.kubiss.de/index.php> (letzter Zugriff: 10.12.2017).

fach formuliert, ist dabei die Schaffung einer Schnittstelle in Form einer beziehungsweise eines »Schul-Kultur-Manager/in«⁹³, um die Akteurinnen und Akteure auf beiden Seiten zusammenzubringen.

Erste Schritte für den Ausbau und die Systematisierung von Kultureller Bildung an/für Schulen:

- Initiative »Kulturelle Bildung für Schulen« starten: Bestehende Angebote (sowohl von Einrichtungen als auch von Initiativen und Einzelakteuren) von kubiss.de und schulen-in-nuernberg.de bündeln und koordinieren sowie zu einem Programm mit klarer Zielvorgabe ausbauen, z. B. allen Schülerinnen und Schülern zwischen sechs und 13 Jahren wird jährlich der Besuch von vier bis sechs Kulturveranstaltungen samt kulturpädagogischer Begleitung ermöglicht.
- Fonds für Bezahlung von Netzwerkleistungen einrichten (siehe Handlungsfeld 1, Ziel 3, Maßnahmenvorschlag 2) entsprechend Mittel bereitstellen

Maßnahme 2: Fokus auf Stärkung der Medienkompetenz

Mit der zunehmenden Medienorientierung im Zuge der Digitalisierung (siehe Kap. 2.1) steigt der Bedarf, Medienkompetenz zu erwerben. Gerade für Kinder und Jugendliche stellt dies eine wichtige Grundlage dar, um Medien und durch Medien bereitgestellte Inhalte sachkundig zu nutzen. Bei der Vermittlung von Medienkompetenz könnte insbesondere der Bildungscampus Nürnberg seine Expertise zur Verfügung stellen. Um möglichst umfassend Schülerinnen und Schüler zu erreichen, wird die Koordination durch die beziehungsweise den »Schul-Kultur-Manager/in« empfohlen.⁹⁴

93 Hierbei ist zu prüfen, welche Rolle der bestehende Schul-Kulturservice KS:NUE spielen kann, siehe <https://ks-nue.nuernberg.de/> (letzter Zugriff: 21.12.2017).

94 Auch hierbei sollte eine enge Verzahnung mit dem derzeitigen Prozess zur Erarbeitung eines Integrierten Stadtentwicklungskonzepts »Digitale Stadt« in den Blick genommen werden.

7.4 Handlungsfeld 3: Nürnberg neu erzählen

7.4.1 Einleitung

Kulturkommunikation nimmt im Hinblick auf Fragen der Publikumsentwicklung, aber auch hinsichtlich der Teilhabe und Teilnahme an Kulturangeboten eine wichtige Rolle in der Gestaltung einer tragfähigen und zukunftsgerichteten Kulturentwicklung ein. Vor dem Hintergrund eines sich aufgrund gesellschaftlicher Wandlungsprozesse (siehe Kap. 2.1) verändernden Freizeit- und Rezeptionsverhaltens erlangen die Kommunikation und Information über Kulturangebote immer größere Bedeutung. Um als Kulturstadt für einen erweiterten Kreis der Nürnberger Stadtgesellschaft und für (kulturinteressierte) Besucherinnen und Besucher aus der Region sowie deutschlandweit und weltweit sichtbarer zu werden, sind abgestimmte Kommunikationsstrategien und weitere vernetzte Aktivitäten nötig, die das Kulturangebot in einer gemeinsamen Botschaft kommunikativ bündeln und neue Kommunikationswege erschließen. Zu betonen ist hierbei jedoch immer, dass Angebote nicht allein dadurch sichtbar werden, dass sie auf geeigneten Wegen an Rezipientinnen und Rezipienten herangetragen werden, sondern dass diese sie auch als relevant erachten müssen. Die Frage, wer für wen Angebote erstellt, muss also immer mitgedacht werden (siehe hierfür insbesondere Handlungsfeld 2).

Im Rahmen der Workshops des Kulturstrategieprozesses wurde festgehalten, dass sich unter »Nürnberg – Stadt der Brüche« (und Neuanfänge) viele unterschiedliche Erzählstränge fassen lassen, die der Vielfältigkeit der Kulturstadt Nürnberg Ausdruck verleihen können. Der Prozess der Selbstvergewisserung Nürnbergs, der sich im Zuge der Bewerbung zur Kulturhauptstadt fortsetzen und intensivieren wird, bietet darüber hinaus vielfältige Ansatzpunkte für neue Erzählungen über Nürnberg. Die Entwicklung entsprechender Narrative stellt einen zentralen Maßnahmenvorschlag des dritten Handlungsfeldes dar. Zudem fokussiert das Handlungsfeld 3 auf Maßnahmen, die eine regionale Kulturentwicklung verstärkt in den Blick nehmen sowie die Sichtbarkeit der Kulturstadt Nürnberg gegenüber nationalen und internationalen Gästen zum Ziel haben.

7.4.2 Ziele und Maßnahmenvorschläge

Ziel 1: Über das Motiv »Nürnberg – Stadt der Brüche« ins Gespräch kommen

Maßnahme: Prozess zur Weiterentwicklung durchführen

Wofür steht Nürnberg als Kulturstadt? Welche Botschaften und Bilder sollen Nürnberg zukünftig verlassen? Die Verständigung auf zukunftsgerichtete Bilder für die Kulturstadt Nürnberg wurde zu Beginn des Kulturstrategieprozesses als Desiderat vorgetragen und im weiteren Prozessverlauf als dezidiertes Ziel der Kulturstrategie formuliert. Im dritten und letzten Kulturworkshop stellten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer die bisherigen Ideen auf den Prüfstand und benannten als Motiv »Nürnberg - Stadt der Brüche«. Die fränkische Großstadt hat im Verlauf ihrer Geschichte wiederholt Brüche erfahren, die sowohl die Stadtgesellschaft als auch die einzelne Bürgerin und den einzelnen Bürger mit sozialen und ökonomischen Herausforderungen und nicht zuletzt mit Angst und Terror, mit menschlichem Leid und Verlust konfrontiert hat. Gleichzeitig ist die Stadt Nürnberg an diesen Brüchen gewachsen und hat sich als wandlungsfähig bewiesen.⁹⁵

Die Ambivalenz, die dem Begriff des »Bruchs« innewohnt, ist Reiz und Verpflichtung zugleich, sprichwörtlich beide Seiten der Medaille zu betrachten. Sie eröffnet die Chance, das traditionelle Außenbild Nürnbergs aufzubrechen und in einen Diskursraum einzutreten, in dem diese Brüche kritisch reflektiert werden können. Als Klammer bietet »Nürnberg – Stadt der Brüche« zudem Möglichkeiten für den vielfach eingeforderten Brückenschlag in die Gegenwart und Zukunft. Auch heute erleben die Nürnbergerinnen und Nürnberger gesellschaftliche Umwälzungen (z. B. Digitalisierung, demografischer Wandel) sowie lokale beziehungsweise regional bedingte Umbrüche (z. B. Entwicklung zur High-Tech-Region, Revitalisierung »Auf AEG«). Eine Frage und zugleich Aufgabe, welche die Stadt Nürnberg sich stellen sollte: Was lernen wir aus den Brüchen für die Zukunft? Können wir Vorbild sein für andere Städte und Wandel aktiv gestalten (»Brüche antizipieren«)? Diese Frage ließe sich auf verschiedene stadtesellschaftlich relevante Handlungsfelder herunterbrechen, so auch auf Kunst und Kultur. In Fortführung der Kulturstrategie könnte also weiterhin die Zukunft des Nürnberger Kulturbetriebs verhandelt werden, und es könnten anknüpfend an die Ära der Neuen Kulturpolitik kulturpolitische Impulse von Nürnberg ausgehen.

95 Es ist jedoch auch stets herauszustellen, dass Nürnberg Brüche erlebt hat, die nicht in positiver Weise zu einem Wandel beitrugen – ggf. aber in Folge zu einem intensiven Reflexionsprozess führten. Besonders der Bruch zur Zeit des Nationalsozialismus ist hier zu nennen.

Es wurde als lohnend angesehen, über das Motiv »Nürnberg – Stadt der Brüche« weiter im Gespräch zu bleiben, indem mögliche Erzählstränge systematisch zusammengetragen werden (eine Sammlung möglicher Erzählstränge siehe Abb. 5).⁹⁶ Dabei ist das Motiv als Arbeitstitel zu begreifen.⁹⁷ Bei der Entwicklung und Visualisierung von Bildern, die international verstanden werden und auf Interesse stoßen, sollte immer – mit Blick in die Zukunft - berücksichtigt werden: Wer erzählt? Wer hört zu? Wie wird erzählt? Es muss ferner geprüft werden, mittels welcher (Kultur-) Angebote eine tatsächliche Erzählung möglich ist und wie sich diese Angebote sinnvoll miteinander verknüpfen lassen.

96 Mögliche Erzählstränge »Nürnberg im permanenten Wandel, von der europäischen Industriemetropole zur Bewältigung des Strukturwandels und Ende der ›old economy‹« (modellhaft Fürther Straße, Grundig, Quelle, AEG usw.), »Nürnbergers Weg von einem Industrie- zu einem Wissensstandort« (insbesondere neue Universität, Dependance Deutsches Museum, Forschungseinrichtungen der Hochschulen und der Industrie), »Nürnberg, von der freien Reichsstadt zur Bürgerstadt«, »Vom Kunsthandwerk zur Kreativwirtschaft«, Erinnerungskultur: »Von der Stadt der Reichsparteitage zur Stadt des Friedens und der Menschenrechte«, »Von der Stadt der Reformation zum interreligiösen Dialog«, der »Nürnberger Witz« als Topos für Erfindergeist, Innovationsfähigkeit und Gestaltung von Wissens- und Wirtschaftspotenzialen zukunftsgerichtet mitgedacht werden (z. B. Neue Universität) (siehe dazu auch Abb. 5).

97 Der Erzählstrang »Spiel/Spielen« bietet zudem das Potenzial, die Region kommunikativ einzubinden. Um die positiv gemeinte Konnotation zu unterstreichen, könnte eine Umformulierung in »Stadt der Umbrüche« erwogen werden.

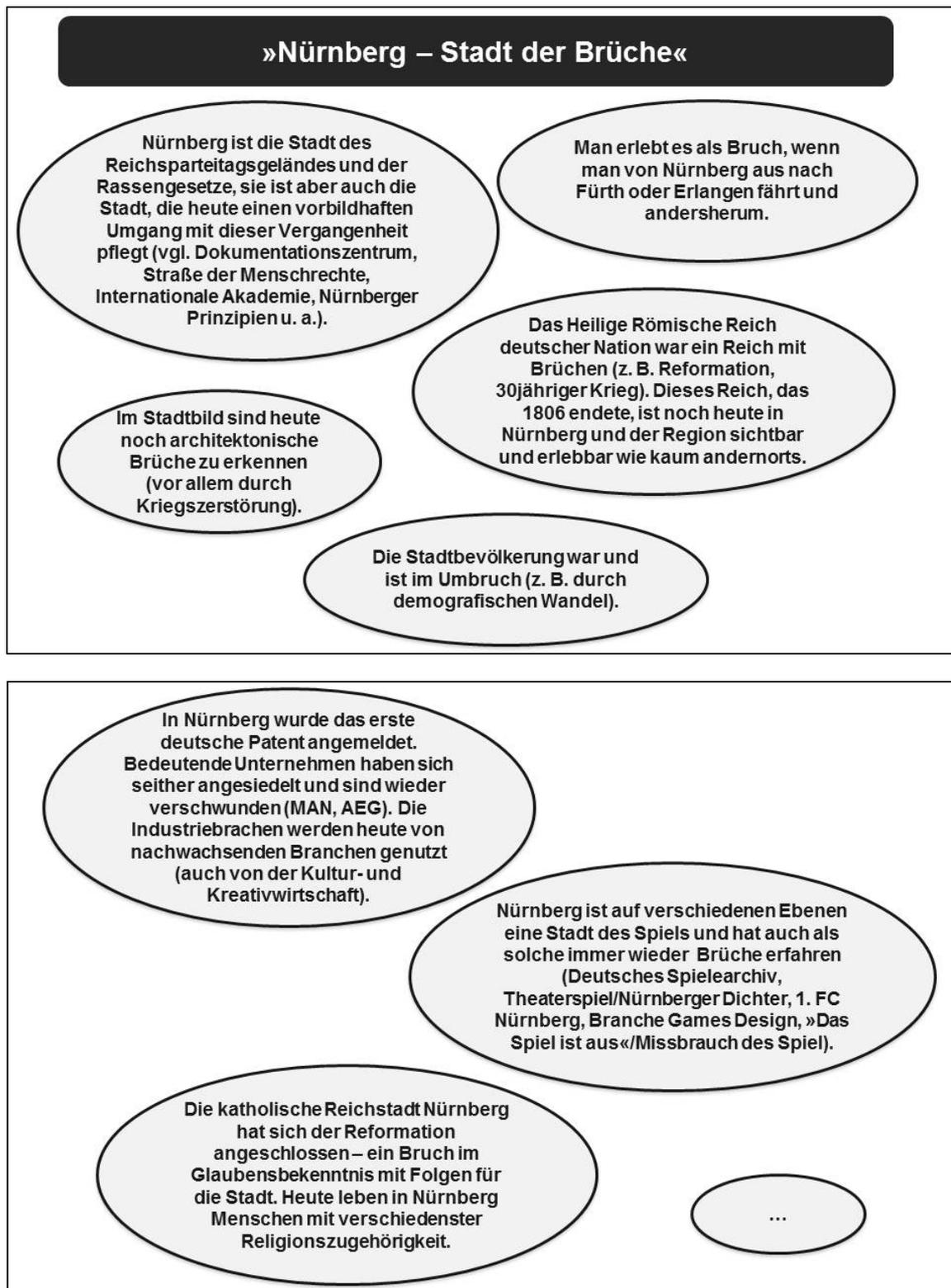


Abb. 5: Sammlung möglicher Erzählstränge »Stadt der Brüche« aus dem 3. Kulturworkshop am 4. Dezember 2017

Ziel 2: Kulturangebote in der Stadt Nürnberg für die Stadtgesellschaft sowie für Touristinnen und Touristen stärker sichtbar und zugänglich machen

Maßnahme 1: Neues zeitgemäßes Bild für »Umsonst-und-Draußen«-Festivals erarbeiten

Eine Besonderheit der Nürnberger Kulturlandschaft bildet das Format der »Umsonst und Draußen«-Festivals (siehe auch Kap. 1). Das in dieser Form bundesweit einmalige Konzept, hochwertige Veranstaltungen zum Nulltarif anzubieten, steht in der Tradition einer auf Teilhabe ausgerichteten Kulturpolitik. Das Projektbüro, Stabsstelle des Kulturreferats, ist eigens für die Planung und Durchführung der Festivals und weiterer Großveranstaltungen zuständig.⁹⁸ Um die qualitativ hochwertigen Festivals weitergehend zu stärken und zu würdigen, wird die Entwicklung eines zeitgemäßen Bildes empfohlen, das überzeugende Botschaften jenseits von »Umsonst und Draußen« zu senden vermag. Als Grundlage eignen sich authentische, erlebte Geschichten der Festivalbesucherinnen und -besucher. Zudem sollte der Stellenwert einer wiederzubelebenden »Kultur für alle«-Diskussion im Kontext eines zunehmend privatwirtschaftlich gestalteten Angebots evaluiert werden

Maßnahme 2: Digitalisierung der Kulturkommunikation in das Jahr 2030 weiterdenken

Die Auswirkungen von Digitalisierung auf den Nürnberger Kulturbereich und mögliche Transformationsbedarfe wurden im Rahmen des Kulturstrategieprozesses immer wieder als Querschnittsfrage diskutiert (siehe auch Online-Plattform, Handlungsfeld 1, Ziel 3, Maßnahmenvorschlag 3). Deutlich wurde dabei, dass die Debatte über abzuleitende Implikationen für die Kulturkommunikation noch stärker mit Blick auf zukünftige Entwicklungen durchdrungen werden muss, um nicht im bloßen »Aufholen« (etwa durch Bespielung von Facebook- und Twitter-Accounts) zu verharren.⁹⁹ Kompetenzen und Expertise bündeln insbesondere das Wirtschafts-

98 Siehe <http://www.nuernbergkultur.de/nuernbergkultur/kulturreferat/ueber-uns/projektbuero-im-kulturreferat/> (letzter Zugriff: 11.12.2017).

99 Das EU-Projekt »smARTplaces« ist ein aktuelles Beispiel, wie Digitalisierung auch für den Kulturbereich in die Zukunft gedacht werden kann. Konkret handelt es sich um einen Thinktank, bestehend aus acht europäischen Museen, die gemeinsam das Ziel verfolgen, neue Wege für die digitale Kunstvermittlung zu entwickeln. Darüber hinaus gibt es verschiedene digitale Vorreiter, wie z.B. das Städel Museum in Frankfurt a.M. (www.staedelmuseum.de/de/digitale-angebote) oder das Konzerthaus Berlin (www.virtuelles-konzerthaus.de/), die mit ihren digitalen Strategien und Formaten auch Wegweiser für andere Kulturbetriebe sein können. Zwei aktuelle Beispiele aus Bayern geben Einblicke in die Funktion von Chatbots als Instrument der Besucherkommunikation und Vermittlung (Ausstellungschatbot #Credo zur Sonderausstellung »Fürstenmacht und wahrer Glaube« auf Schloss Neuburg, www.home.fuerstenmacht.de/) sowie in digitale Ausstellungsformate (»Martin Luther und die Reformation in Bayern – eine virtuelle Ausstellung«, www.bavarikon.de/luther).

Als weiteres zukunftsweisendes Projekt für eine gemeinsame Kulturkommunikation siehe: <http://www.kultursphaere.sh/> (letzter Zugriff: 12.12.2017)

referat¹⁰⁰, die in Nürnberg ansässigen Akteurinnen und Akteure der Kultur- und Kreativwirtschaft sowie bayernkreativ. Für einen fachlich unterfütterten Diskurs sollten diese Akteure in zukünftige Überlegungen einbezogen werden.

Maßnahme 3: Gemeinsame digitale Broschüre aller Museen

Die Museen der Stadt Nürnberg sind bereits seit 1994 unter einem gemeinsamen Dach vereint. Die Kommunikation läuft gebündelt, z. B. über die Website <http://www.museen.nuernberg.de/> sowie über Print-Medien. Als gemeinsames trägerunabhängiges Medium von Museen in und um Nürnberg gibt es die »museumszeitung«, in der die beteiligten Museen über ihre Ausstellungen berichten.¹⁰¹ Daran anknüpfend wurde im Rahmen des Kulturstrategieprozesses der Wunsch formuliert, eine digitale Broschüre zu erstellen, die über alle Museen in Nürnberg – ob städtisch, staatlich, privat oder ehrenamtlich getragen – sowie ihr aktuelles Programm gebündelt informiert. Des Weiteren ist eine Ausweitung auf die Museen in Fürth, Erlangen und Schwabach zu prüfen.¹⁰²

Maßnahme 4: Überregional, national und international bekannte Formate in Nürnberg bei der Vermarktung der Stadt berücksichtigen

Um die Sichtbarkeit Nürnbergs als Kulturstadt überregional, national und international (siehe hierzu auch Handlungsfeld 1, Ziel 5, Maßnahmenvorschläge 1, 2 und 3) zu stärken, wird eine verstärkte sektoren- und spartenübergreifende Vermarktung empfohlen. Insbesondere die gebündelte Kommunikation städtischer und privater Festivals (wie etwa Rock im Park) sowie die Einbeziehung der äußerst vielfältig und international aufgestellten Nürnberger Film- und Kinoindustrie ins Stadtmarketing erscheinen als lohnenswerte Erweiterung der vorhandenen Sichtbarkeitsstrategie.

Maßnahme 5: Kommunikation über Kulturangebote mehrsprachig ausbauen

Sowohl im Sinne eines teilhabeorientierten Ansatzes, als auch im Hinblick auf die Erreichbarkeit internationaler Besucherinnen und Besucher – insbesondere vor dem Hintergrund der Bewerbung um den Titel »Kulturhauptstadt Europas 2025« – wird der Ausbau einer mehrsprachig orientierten Kommunikation über Kulturangebote empfohlen. Einige Websites, so etwa jene des

100 Siehe insbesondere »Agenda Digitalisierung Nürnberg«: https://www.nuernberg.de/internet/wirtschaft/agenda_digitalisierung.html (letzter Zugriff: 11.12.2017).

101 Siehe <https://museumszeitung.de/beteiligte-museen.html> (letzter Zugriff: 11.12.2017).

102 Ein noch weiterführendes Beispiel für eine Kooperation im musealen Bereich ist der Kieler Museumsverband, siehe www.museen-am-meer.de (letzter Zugriff: 12.12.2017). Gebündelt werden hier nicht nur Informationen über das Museumsangebot, sondern auch Aktivitäten im Bereich Kulturelle Bildung und Kulturtourismus. Darüber haben die Kieler Museen ein gemeinsames Leitbild entwickelt, das auch einen Diskursraum für Qualitätsstandards in der Museumsarbeit eröffnet.

Germanischen Nationalmuseums, des Neues Museums, des Projektbüros und der städtischen Museen, sind zum jetzigen Zeitpunkt auf Englisch erreichbar. Mehrsprachige Kommunikation, die neben Deutsch und Englisch auch weitere Sprachen konsequent berücksichtigt, steht bislang nur über die Website der Congress- und Tourismus-Zentrale zur Verfügung.¹⁰³ Insbesondere der Online-Kulturkalender der Stadt Nürnberg sowie Programmhefte (z. B. des Amts für Kultur und Freizeit sowie des Bildungscampus Nürnberg) sollten auf die Möglichkeit hin geprüft werden, eine englische Sprachoption (und ggf. weitere Sprachen) anzubieten. Denkbar wäre in einem nächsten Schritt die Ausweitung mehrsprachiger Informationen auf das Stadtportal Nürnberg.¹⁰⁴

Maßnahme 6: Kampagne zur Mehrsprachigkeit von Kulturangeboten durchführen

Ebenso wie bei der Kommunikation über Kulturangebote (siehe Handlungsfeld 3, Ziel 2, Maßnahmvorschlag. 4) sollte auch die Verfügbarkeit regelmäßig stattfindender Kulturangebote, die zwei- oder mehrsprachig konzipiert sind, ausgebaut werden. Aktuell sind vor allem Stadtführungen und Museumsführungen auf verschiedenen Sprachen verfügbar. Zudem gibt es jährlich stattfindende Kulturveranstaltungen wie die Türkisch-Deutschen Literaturtage, das Filmfestival Türkei Deutschland und die Griechischen Filmtage. Um dauerhaft verfügbare Angebote, beispielsweise in Form von Ausstellungen und Theaterstücken, in mehreren Sprachen auszuweiten, wird die Durchführung einer entsprechenden Kampagne (einhergehend mit einer Bestandsaufnahme des bestehenden Angebots) empfohlen.

103 Es werden (neben Deutsch und Englisch) Informationen auf den Sprachen Italienisch, Französisch, Spanisch und Russisch zur Verfügung gestellt, siehe <https://tourismus.nuernberg.de/> (letzter Zugriff: 11.12.2017).

104 Vorbildlich ist bereits das Angebot eines barrierearmen Zugangs durch die Vorlesefunktion mit ReadSpeaker.

Maßnahme 7: Einheitliches Ticketing-System für den Kulturbereich einführen

Für eine bessere Zugänglichkeit und Sichtbarkeit der Nürnberger Kulturangebote wird außerdem die Einrichtung eines einheitlichen Ticketing-Systems empfohlen, welches die Buchung von Eintrittskarten gebündelt über eine Website ermöglicht:

- Alle Zahlungsmöglichkeiten berücksichtigen
- Insbesondere Ticket Printing und mobil verfügbare Tickets (z. B. Wallet) anbieten
- Verlinkung zu den Websites der Kulturanbieterinnen und -anbietern ermöglichen
- Ticketing-Portal für gemeinsame Aktionen nutzen
- Ausweitung auf Kulturangebote in Fürth, Erlangen und Schwabach prüfen

Ziel 3: Die regionale Kulturentwicklung stärken

Maßnahme 1: Leistungspakete »Kultur« der Metropolregion erstellen

Die Metropolregion Nürnberg ist der freiwillige Zusammenschluss aus 23 Landkreisen und elf kreisfreien Städte, um die Sichtbarkeit der Region weltweit zu stärken.¹⁰⁵ Unter den Rubriken »Kunst und Kultur« sowie »Festivals und Feste« wird – koordiniert durch das Forum Kultur – über Kulturakteure und -angebote der Metropolregion online informiert. Zum Thema Festivals entstand im Jahr 2013 eine Broschüre. Im Rahmen des Kulturstrategieprozesses wurde insbesondere im Sonderworkshop »Die Region im Rahmen der Kulturstrategie« das Anliegen formuliert, an den bisherigen Maßnahmen anknüpfend das gemeinsame Kulturmarketing weitergehend zu professionalisieren und strategischer auszurichten.¹⁰⁶ Fragen der Publikumsentwicklung und damit verbundene Maßnahmen wie Zielgruppenanalysen könnten gemeinsam beantwortet werden.¹⁰⁷ Als konkrete Idee wurde die Erstellung von »Leistungspaketen« genannt, die eine je nach Zielgruppe zusammengestellte Angebotspalette umfassen und den gemeinsamen Fokus auf einer »Reise« durch die Region haben.¹⁰⁸

105 Weiterführend siehe <https://www.metropolregionnuernberg.de/ueber-uns/die-metropolregion-nuernberg.html> (letzter Zugriff: 11.12.2017).

106 Siehe als Praxisbeispiel die Arbeit des Kulturbüros der Metropolregion Rhein-Neckar, welches basierend auf intensiven Kommunikationsprozessen dreimal jährlich eine hochwertige Broschüre herausgibt. Zudem kommunizieren sich alle beteiligten Akteurinnen und Akteure als Festivalregion, siehe <http://www.rhein-neckar-upgrade.de/leben/kultur/festivals.html> (letzter Zugriff: 07.12.2017).

107 Vgl. Seltenheim 2017a.

108 Als weiterführendes Praxisbeispiel kann hier auch die KulturRegion Stuttgart aufgeführt werden, die – nach der strategischen Neuausrichtung ab 2011 – vor allem auf gemeinsame Themenjahre setzt und auf diesem Weg Sichtbarkeit für die Kultur in der Region erzeugt, siehe <https://www.kulturregion-stuttgart.de/was/rueckblick-projekte/> (letzter Zugriff: 12.12.2017).

Maßnahme 2: Regionale Kulturnetzwerke sichtbarer machen

Nürnberg ist als Oberzentrum und als Sitz der Metropolregion stark in der Region verwurzelt. Im Rahmen des Landesentwicklungsplans des Freistaats Bayern wird Nürnberg zusammen mit den Städten Fürth, Erlangen und Schwabach als eine von drei Metropolen ausgewiesen. Dies macht die starke Einbettung Nürnbergs in Zusammenhänge jenseits der Stadtgrenzen ebenfalls deutlich. Bereits seit 1988 existiert die Arbeitsgemeinschaft Kultur im Großraum – Nürnberg Fürth Erlangen Schwabach (ARGE). Hier kann also auf eine lange Tradition regionaler Kooperation im Kulturbereich geblickt werden. Zudem arbeitet das Forum Kultur seit einigen Jahren an einer gemeinsamen Kommunikation der Metropolregion zu Kulturangeboten. Der regionale Blick wird zukünftig – auch hinsichtlich der Kulturhauptstadtbewerbung – bei Fragen der Kulturentwicklung eine immer wichtigere Rolle spielen. Die bestehenden regionalen Kulturnetzwerke sollten daher als Akteurinnen Akteure der Kulturentwicklung sichtbar werden.

Maßnahme 3: Fragen der Mobilität und der Serviceorientierung

Der urbane Großraum Nürnberg, Fürth, Erlangen und Schwabach wird insbesondere von den jüngeren Kulturschaffenden und seitens des Kulturpublikums durchaus als ein zusammenhängender Raum betrachtet, der für die Kunstproduktion und -rezeption zukünftig noch stärker städteübergreifend zur Verfügung stehen soll. Um vorhandene Möglichkeiten zu intensivieren, sollten Fragen der Mobilität und der Serviceorientierung in den Blick genommen werden, auch den Tourismus betreffend. Folgende Bedarfe¹⁰⁹ wurden im Rahmen der Kulturstrategie formuliert:

- Signalisation in der Region prüfen und ggf. ausweiten
- Städteübergreifende Nutzung von ÖPNV-Tickets beim Besuch von Kulturveranstaltungen ermöglichen

109 Zu weiteren Bedarfe im Hinblick auf eine regionale Kulturentwicklung siehe Handlungsfeld 1, Ziel 2, Maßnahmvorschläge 1 und 2 sowie Ziel 3 Maßnahmvorschläge 2 und 3.

8 Wie geht es weiter?

Die vorliegende Kulturstrategie wirft mit ihren empfohlenen Zielen und Maßnahmen den Blick auf die kommenden Jahre. Sie zeichnet die großen Linien für eine kooperative und transformatorische Kulturentwicklung, die anhand der konkreten Handlungsempfehlungen zunächst bis ins Jahr 2030 beschränkt werden soll. Hierfür bedarf es einer Implementierungsstrategie anhand einer schrittweisen Bewertung, Konkretisierung und Ergänzung der formulierten Maßnahmenvorschläge durch Expertinnen und Experten aus den jeweiligen Handlungsfeldern. Danach hat eine Operationalisierung zu folgen, um Kapazitäten und Ressourcen der beteiligten Akteurinnen und Akteure zu bündeln und die teils aufeinander aufbauenden Aktivitäten synergetisch zu nutzen. Die Einbindung und Transformation bestehender Strukturen ist dabei einer der Kernansätze der Kulturstrategie.

Bewertung, Entscheidung und Operationalisierung

Für den Startschuss der Umsetzungsphase sind jedoch zunächst die Akteurinnen und Akteure aus Kulturpolitik und -verwaltung maßgeblich adressiert. Die Kulturstrategie bedarf nun zunächst einer internen Bewertung und Priorisierung durch das Kulturreferat, auf deren Grundlage eine Stellungnahme in Form einer Vorlage für den Kulturausschuss sowie für den Stadtrat zu verfassen ist.

Im Anschluss an den Stadtratsbeschluss gilt es, die anzugehenden Maßnahmen zu konkretisieren und eine Budgetierung zu erarbeiten. Zudem sollte eine Meilensteinplanung entwickelt werden, die Aufschluss darüber gibt, welche Akteurinnen und Akteure zu welchem Zeitpunkt und in welcher Form aktiv werden. Für die Umsetzungsphase, die ein großes Maß an Abstimmung und Kommunikation erfordern wird, empfiehlt sich die übergangslose Beibehaltung der im Rahmen des Kulturstrategieprozesses geschaffenen Koordinationsstelle. Ferner wird für die Umsetzungsphase ein begleitender Monitoring-Prozess empfohlen (zumindest jedoch ein Zwischenbericht alle zwei bis drei Jahre), für den Evaluationskriterien zu entwickeln sind.

9 Übersicht der Ziele und Maßnahmenvorschläge aus dem Kulturstrategieprozess

9.1 Handlungsfeld 1: Grundlagen für eine nachhaltige Kulturpolitik, Kulturentwicklung und Kulturförderung schaffen

Handlungsfeld 1: Grundlagen für eine nachhaltige Kulturpolitik, Kulturentwicklung und Kulturförderung schaffen		
Lfd. Nr. ¹¹⁰	Ziele	Maßnahmenvorschläge
1	Nürnbergers Kulturpolitik diskursiv ausrichten	<p>Diskurs-, Beratungs- und Impulsformate für und mit der Kulturpolitik mit Anbindung an politische Entscheidungsstrukturen prüfen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gefäß für verbindlichen Diskurs mit der Kulturpolitik schaffen¹¹¹ • Kulturausschuss zeitweise öffnen und externe Impulse einbringen (z. B. einmal im Jahr Bar-Camp mit Nürnberger und externen Expertinnen und Experten durchführen) sowie vorhandene Formate weiterentwickeln • Siehe auch unten »Belebung kulturpolitischer Debatten« im Rahmen des Kulturreferats der Zukunft (Maßnahmenvorschlag 2) <p>Schnittstellen zu wichtigen Akteursgruppen und Arbeitskreisen schaffen.</p>

110 Die Nummerierung der Maßnahmenvorschläge erfolgt hier – anders als in den zugehörigen Kapiteln 7.2.2, 7.3.2 und 7.4.2 – fortlaufend und handlungsfeldübergreifend, um eine schnellere Auffindbarkeit der Maßnahmenvorschläge bei entsprechenden Bezügen zu gewährleisten.

111 Im Kulturstrategieprozess wurden die Möglichkeiten eines Kulturparlaments oder Kulturrats/-beirats sowie Bürgerinnen- und Bürgerparlaments für Kultur und Fragen der kulturellen Entwicklung genannt. Nach Vorbild der Nürnberger Integrationskonferenz oder der Nürnberger Bildungskonferenz könnte analog eine turnusmäßige Kulturkonferenz als offen zugängliches Format des Fachdiskurses aufgesetzt werden.

Siehe vertiefend zu den verschiedenen Optionen und Ausprägungen von Kulturbeiräten Föhl/Künzel 2014 (der Beitrag kann hier heruntergeladen werden: http://www.netzwerk-kulturberatung.de/content/1-ueber/1-dr-patrick-s-foehl/1-publikationen/kulturbeiraete-als-instrument-konzeptbasierter-und-beteiligungsorientierter-kulturpolitik-formen-potenziale-und-herausforderungen/foehl_kuenzel_kulturbeiraete_handbuch_kulturmanagement.pdf; letzter Zugriff 08.12.2017).

Handlungsfeld 1: Grundlagen für eine nachhaltige Kulturpolitik, Kulturentwicklung und Kulturförderung schaffen		
Lfd. Nr. ¹¹⁰	Ziele	Maßnahmvorschläge
2	Das Kulturreferat an Bedarfen einer zukunfts-fähigen Kulturentwick-lung ausrichten	<p>Das Kulturreferat der Zukunft konzipiert und moderiert Zukunftsprozesse in Kooperation mit anderen Nürnberger Ak-teurinnen und Akteuren und treibt diese voran. Ausrichtung und Arbeitsschwerpunkte:</p> <p>(a) Transformationseinheit einrichten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ermöglichende Begleitung des Umsetzungsprozesses der Kulturstrategie durch das Kulturreferat mit seinen Partnerinnen und Partnern • Anlaufstelle für weitere allgemeine Transformationsfragen und die Realisierung konkreter Transformationspro-jekte im/mit dem Kulturreferat • Ansprechperson für Zwischennutzung seitens des Kulturbereichs (ggf. in Kooperation mit anderen Referaten) • Kompetenzen im Bereich Social-Media und Film (für YouTube etc.) • Entwicklung und Angebot von Formaten zur Einbeziehung der kulturellen Szenen im Rahmen von Transforma-tionsprozessen • Vernetzung von Orten und Akteurinnen und Akteuren, deren Publikum aus unterschiedlichen Milieus kommt beziehungsweise deren Aufgabenfokus unterschiedlich ist (z. B. »Kultur-Platz-Tausch«: Kultureinrichtungen/-initiativen tauschen ihre Wirkungsstätte ohne vorab das Publikum zu informieren.) • Durchführung von Zukunftswerkstätten zur Zukunft der Stadt im Kontext von Kultur mit zeitgemäßen Methoden (z. B. Design Thinking) und unter Einbeziehung verschiedener Gruppierungen <p>(b) Die kulturpolitische Debatte durch die Schaffung kulturpolitischer Diskursanlässe in analog-digitalen Räumen bele-ben und intensivieren:</p> <p>Ausprägungen und Voraussetzungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • transdisziplinär, national und international ausgerichtete, digital-analoge kulturpolitische Diskursformate, um unter anderem die bundesweite »Diskurslücke« zu füllen • Entwicklung neuer sowie Stärkung vorhandener Formate für Debattenkultur beziehungsweise neuer Dis-kursangebote zur Aktivierung der Diskursfähigkeit • keine »closed-shops«, sondern Öffnung hin zu neuen Diskurspartnerinnen und -partnern auch außerhalb der bestehenden »Blasen« • Themensetzung und Gästerauswahl durch Koordinatorin beziehungsweise Koordinator

Handlungsfeld 1: Grundlagen für eine nachhaltige Kulturpolitik, Kulturentwicklung und Kulturförderung schaffen		
Lfd. Nr. ¹¹⁰	Ziele	Maßnahmenvorschläge
		<ul style="list-style-type: none"> • Stärkung des Wiedererkennungswerts der »Diskursräume« und ihrer Angebote durch regelmäßig wiederkehrende Formate • Einbeziehung lokaler, regionaler, nationaler sowie internationaler Impulsgeberinnen und Impulsgeber • Ermöglichung der Anschlussfähigkeit von Diskursen an praktische Fragestellungen/konkrete Ideen (in Lösungen denken) <p>Mögliche Formate:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Einführung einer Diskussionsreihe zu den gesellschaftlichen Herausforderungen mit Impulsen aus der Stadt und nationalen/internationalen Positionen, z. B. in Kooperation mit dem Amt für Kultur und Freizeit und dem Bildungscampus Nürnberg • Etablierung einer jährlich stattfindenden Nürnberger Kulturpolitikkonferenz als Höhepunkt • themenspezifische »Exkursionen« in die Region zu deren Einbindung <p>(c) Arbeitsstrukturen im Kulturreferat zukunftsfähig machen (auch: Nürnberg als Stadt der guten Arbeitsbedingungen):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsstrukturen flexibler handhaben sowie kompetenzorientierten Einsatz des vorhandenen Personals prüfen (z. B. Aufbau- durch Ablaufstrukturen ersetzen und Leadership-Modelle stärken¹¹²) • Klassische »credentials« abbauen¹¹³ • Freiräume im Job ermöglichen • Sabbatical im Kulturreferat anbieten <p>(d) Die städtischen Kultureinrichtungen bei aktuellen Herausforderungen unterstützen: Dezentrale Kompetenzen der Dienststellen stützen, insbesondere bei Öffentlichkeits- und Personalarbeit (z. B. in der zeitgemäßen Bespielung von Social-Media-Kanälen)</p>

112 Siehe exemplarisch zu Leadership: Kay, Sue; Venner, Katie (Ed.) (o.J.): A cultural leadership reader. Download: http://choices-downloads.s3.amazonaws.com/1300788700-A_cultural_leadership_reader.pdf (letzter Zugriff: 08.12.2017).

113 Hierbei insbesondere die Leitlinien des Integrationsprogramms der Stadt Nürnberg berücksichtigen, siehe https://www.nuernberg.de/imperia/md/integration/dokumente/integration/leitlinien_des_integrationsprogramms_der_stadt_nuernberg.pdf (letzter Zugriff: 07.12.2017).

Handlungsfeld 1: Grundlagen für eine nachhaltige Kulturpolitik, Kulturentwicklung und Kulturförderung schaffen		
Lfd. Nr.¹¹⁰	Ziele	Maßnahmenvorschläge
		<p>(e) Digitalisierungsbedarfe im Hinblick auf Angebot, Kommunikation und Infrastruktur adressieren (siehe hierzu insbesondere Maßnahmenvorschlag 3):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diskurs über Digitalisierung und entsprechende Veränderungen/Bedarfe führen • Digitalisierung des Kulturerbes vorantreiben • Bedarf in städtischen Kultureinrichtungen erheben <p>(f) Generationendialog mitgestalten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jugendliche stärker in Entscheidungen von Kulturinstitutionen hinsichtlich Programm und Ausrichtung mit einbeziehen • Vernetzung der jungen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der städtischen Kulturverwaltung fördern <p>(g) Unterstützung beim Aufbau der Matrix-Struktur (siehe Maßnahmenvorschlag 4)</p>
3		<p>Digitalisierungsbedarfe mittels modellhafter Ansätze adressieren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kompetenzstelle für Qualifizierung und Wissenstransfer einrichten • Modellhafter Ansatz: Planung und Umsetzung des Konzertsaal-Neubaus konsequent an digitalen Bedarfen ausrichten
4		<p>Matrix-Strukturen etablieren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zwischen allen Referaten, die mit kulturellen Belangen zu tun haben oder zu tun haben werden: <ul style="list-style-type: none"> ○ insbesondere für den Bereich der Kulturellen Teilhabe, ○ im Hinblick auf eine verbesserte, integrierte Publikumsorientierung und ○ eine kulturbasierte nachhaltige Stadtentwicklung • Modellprojekte anstoßen (z. B. 20% der Arbeitszeit in einem Matrixprojekt)

Handlungsfeld 1: Grundlagen für eine nachhaltige Kulturpolitik, Kulturentwicklung und Kulturförderung schaffen		
Lfd. Nr. ¹¹⁰	Ziele	Maßnahmenvorschläge
		<p>Modellprojektansätze für referatsübergreifende Zusammenarbeit:</p> <p>(a) Leerstands-/Zwischenraummanagement sowie dauerhafte (Experimentier-)Räume:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Städtisches Leerstands- und Zwischennutzungsmanagement weiter ausbauen¹¹⁴ (Die Stadt Nürnberg unterstützt im Rahmen ihrer Möglichkeiten das Anliegen eines Leerstands-/Zwischenraummanagement privater Liegenschaften.) • Räume/Orte für unterschiedliche Kulturakteurinnen und -akteure schaffen (unter anderem Nachwuchskünstlerinnen und -künstler, Akteurinnen und Akteure der sogenannten »Subkultur«) und sogenannte »Zwischenräume« als hybride Kulturproduktionsräume schaffen¹¹⁵ • Weitere selbstverwaltete Räume und Experimentierflächen schaffen (auch Orte für kreatives »Nebeneinander«) <p>Die Stadt München kann hier als Praxisbeispiel für eine referatsübergreifende Zusammenarbeit fungieren,¹¹⁶ im nächsten Schritt sollte hier idealiter ein Austausch angestrebt werden.</p> <p>(b) Online-Plattform (siehe Maßnahmenvorschlag 7)</p> <p>Im Rahmen der Modellprojekte sollten zudem bestehende Kooperationen mit der Region, insbesondere mit Fürth, Erlangen und Schwabach stärker kulturell akzentuiert werden.</p>
5	Kulturförderung als transparent, offen und »cross-kulturell« verstehen	<p>Vorhandene Kulturförderverfahren und -strukturen evaluieren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kulturförderungs- und Vergabestrukturen evaluieren • Zusammensetzung und Verfahren der Förderjury prüfen • Auf Grundlage der Evaluation vorhandene Förderkriterien überprüfen. Danach ggf. neue qualitative und quantitative, nachvollziehbare sowie unabhängige Kriterien und verpflichtende Leitziele der Kulturförderung erarbeiten

114 Hierbei sollte insbesondere die Möglichkeit einer Anknüpfung an die im Wirtschaftsreferat bereits geschaffene Teilzeitstelle für Raummanagement berücksichtigt werden. Als Praxisbeispiel für eine Plattform, die Raumangebote und -gesuche digital sichtbar macht, siehe <http://raum.kultur.graz.at/> (letzter Zugriff: 02.11.2017).

115 Siehe weiterführend Föhl/Wolfram/Peper 2016 (Download unter: http://www.netzwerk-kulturberatung.de/content/1-ueber/1-dr-patrick-s-foehl/1-publikationen/cultural-managers-as-masters-of-interspaces-in-transformation-processes-a-network-theory-perspective/b38_zkm2016.1-xx-fohl-et-al-id033.pdf; letzter Zugriff: 10.12.2017).

116 Siehe als Praxisbeispiel <https://kreativ-muenchen-crowdfunding.de/h/Zwischennutzungen.html> (letzter Zugriff: 07.12.2017).

Handlungsfeld 1: Grundlagen für eine nachhaltige Kulturpolitik, Kulturentwicklung und Kulturförderung schaffen		
Lfd. Nr. ¹¹⁰	Ziele	Maßnahmenvorschläge
		<ul style="list-style-type: none"> • Neue Legitimationsmuster für ein kulturelles Selbstverständnis der Stadt formulieren, das über quantitative Parameter hinausgeht und interdisziplinär ausgerichtet ist • Differenzierte Kulturförderung prüfen (lokal, regional, national, international) • Entscheidungen vorbereiten, in welchen Bereichen der Trägerschaft und/oder Förderung von Kultur neue Schwerpunkte gesetzt werden sollten (wo ist die Stadt zukünftig mehr und weniger gefordert?) • Formative Evaluationsverfahren im Feld der Kulturförderung und ggf. auch bei städtischen Trägerschaften einführen
6		<p>Kulturförderung auf Grundlage der Evaluationsergebnisse an veränderte Akteursstrukturen und -bedarfe anpassen</p> <p>Förderprogramme/-inhalte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sparten- und kulturübergreifende Projekte und Experimente fördern¹¹⁷ • Neue Genres fördern, z. B. Games, Videokunst, Street-Art, Impro-Theater • Kulturförderung kooperationsbasierter gestalten: z. B. freie Akteurinnen und Akteure bei städtischen Projekten einbeziehen und Kooperationsfonds einrichten (für Kooperationen zwischen Sparten, Einrichtungen und Freischaffenden etc.) • Erweiterter Akteursbegriff: auch Akteurinnen und Akteure der Kultur- und Kreativwirtschaft in Förderung einbeziehen, insbesondere durch Genehmigungsmanagement, Beratung, Guide • Fonds für Bezahlung von Netzwerkleistungen: Mitarbeit von Kunst- und Kulturschaffenden am Aufbau von Netzwerken vergüten • Stipendien für Kunstschaffende vergeben, um künstlerisches Schaffen jenseits von Projekten zu ermöglichen • Grundsätzlich mehrjährige Förderung ermöglichen • Regionale Förderstrukturen reflektieren

117 Als Praxisbeispiele für interkulturelle und genreübergreifende Formate siehe »House of Resources« und »Global Art Session« des Kulturladens Muggenhof, siehe <https://kuf-kultur.nuernberg.de/weitere-kuf-einrichtungen/inter-kultur-buero/house-of-resources/?L=0> und <https://kuf-kultur.nuernberg.de/weitere-kuf-einrichtungen/inter-kultur-buero/global-art/global-art-session-glas/> (letzter Zugriff: 02.12.2017).

Handlungsfeld 1: Grundlagen für eine nachhaltige Kulturpolitik, Kulturentwicklung und Kulturförderung schaffen		
Lfd. Nr. ¹¹⁰	Ziele	Maßnahmenvorschläge
		<p>Vergabeverfahren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Online-Anträge bei allen Antragsverfahren ermöglichen (siehe auch Online-Plattform Maßnahmenvorschlag 7) • Bestehende Vergabeverfahren qualifizieren • Spielstättenförderung prüfen • Aufsuchende Förderung anbieten und/oder mit »Spürnasen« aus den kulturellen Szenen zusammenarbeiten (auch zur Aufspürung neuer Trends, Aufbau von Verständnis für neue Themen) • Akquisestrategie für Kultursponsoring aus der Privatwirtschaft und Bürgerschaft sowie kombinierte Fördermöglichkeiten aus öffentlichen und privaten Mitteln entwickeln (siehe auch Online-Plattform Maßnahmenvorschlag 7) <p>»Alternative« Förderung (Nürnberg als Stadt der guten Arbeitsbedingungen):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unterstützung bei Antragsablehnung anbieten: z. B. Qualifizierungsgutschein, Hilfe bei Raumsuche, Weiterleitung an andere Fördertöpfe • Höheren Anteil an Honoraren, Eigenleistungen usw. freischaffender Künstlerinnen und Künstler abrechnungsfähig machen • Teilzeit-Jobs an Künstlerinnen und Künstler vermitteln, die der Grundsicherung dienen können • »Prekariatsradar« einführen (Sozialbonus als Steuervorteil für ehrenamtliche Arbeit innerhalb von Kunstprojekten) • Bestehende Formate wie die »Kulturkarte« auf Kulturproduzentinnen und -produzenten ausweiten, damit diese kostenlos oder kostengünstig die Veranstaltungen anderer Kulturakteurinnen und -akteure besuchen können.

Handlungsfeld 1: Grundlagen für eine nachhaltige Kulturpolitik, Kulturentwicklung und Kulturförderung schaffen		
Lfd. Nr. ¹¹⁰	Ziele	Maßnahmenvorschläge
7		<p>Eine referatsübergreifende Online-Plattform konzipieren und einrichten¹¹⁸, um Transparenz über Kulturförderverfahren herzustellen und Beratung zu verbessern¹¹⁹:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existierende Förderprogramme aller Referate mit Kulturbezug sichtbar machen • Aktuelle »Auslastung« der Fördertöpfe anzeigen • Vorhandene Beratungsmöglichkeiten zu Antragstellung und Förderprogrammen stärker sichtbar machen (z. B. im Rahmen von Kultursprechstunden) • FAQs zu den wichtigsten Fragen rund um die Antragstellung zur Verfügung stellen und YouTube-Tutorials zur Antragstellung anbieten • Online-Anträge bei allen Antragsverfahren ermöglichen • Beratung zu Aktionen im öffentlichen Raum anbieten (Genehmigungsverfahren etc.); vorab vorhandene Informationsformate evaluieren und modernisieren • Akquise von Kultursponsoring aus der Privat- und Bürgerwirtschaft sowie kombinierte Fördermöglichkeiten aus öffentlichen und privaten Mitteln ermöglichen (z. B. Kulturakteurinnen und -akteure, deren Antrag bewilligt wurde, werden zu einer Crowdfunding-Kampagne weitergeleitet, um von Bürgerinnen und Bürgern ebenfalls unterstützt werden zu können.) • Einbindung von Social-Media ermöglichen <p>Weitere mögliche Funktionen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bereits bestehende digitale Veranstaltungskalender (wie Kubiss und Nürnberg Kultur) einbinden (ggf. modernisieren, nachhaltig konzipieren und monitoren) und partizipative Elemente hinzufügen, z. B. monatliche Empfehlungen von Jugendlichen sowie älteren Menschen bezüglich ihrer Kulturhighlights • Profil-, Job- und Tauschfunktionen für Kulturschaffende einrichten (z. B. »Welche Kooperationspartnerinnen und -partner und welche Kooperationsbedarfe gibt es?«). Die Stadt Nürnberg unterstützt im Rahmen ihrer Möglichkeiten das Anliegen, solche Konzepte auch in nicht-städtischen Kontexten anzustoßen. • Zur Online-Plattform eine Kultur-App anbieten¹²⁰

118 Hierbei sollte eine enge Verzahnung mit dem derzeitigen Prozess zur Erarbeitung eines Integrierten Stadtentwicklungskonzepts »Digitale Stadt« geschehen.

119 Als Praxisbeispiel siehe das Informations- und Beratungszentrum in Jena: <http://www.kulturberatunginjena.de/index.php/ueber-uns/> (letzter Zugriff: 02.11.2017).

Handlungsfeld 1: Grundlagen für eine nachhaltige Kulturpolitik, Kulturentwicklung und Kulturförderung schaffen		
Lfd. Nr. ¹¹⁰	Ziele	Maßnahmenvorschläge
		Im Rahmen der Konzeption und Einrichtung der Online-Plattform sollten zudem bestehende Kooperationen mit der Region, insbesondere mit Fürth, Erlangen und Schwabach stärker kulturell akzentuiert werden.
8	Freiräume für kreatives und künstlerisches Schaffen ermöglichen	Kulturelle Nutzung in bestehenden Räumen und bei Neubauten stärken: <ul style="list-style-type: none"> • Nutzungskonzepte für Neubauten an Bedarfen der Kulturentwicklung ausrichten • Kulturquote bei Neubauten einführen • Diskurs zu Kunst und Kultur im öffentlichen Raum intensivieren
9		Der öffentliche Raum als Potenzial – Plätze der Stadt kulturell bespielen: <ul style="list-style-type: none"> • Genehmigungsprozesse durch die Stadtverwaltung vereinfachen und beschleunigen • Bespielung öffentlicher Plätze in Fördermodus prüfen, so dass Barrieren für Kulturakteurinnen und -akteure abgebaut beziehungsweise Anreize geschaffen werden
10	Eine internationale/europäische Kulturentwicklung ermöglichen	»Artist in Residence«-Programme ¹²¹ wieder etablieren mit folgender Ausrichtung: <ul style="list-style-type: none"> • »Artist in Residence«-Programme mit internationaler Jury aufsetzen: Nürnberg Import, Nürnberg Export (z. B. angelehnt an das Förderprogramm der Stadt Linz¹²²) • »Artist in Residence«-Programme in Kooperation mit der Wirtschaft¹²³ Im Rahmen der Programme: <ul style="list-style-type: none"> • Internationales Projekt mit Exzellenz von außen konzipieren • Den öffentlichen Raum von internationalen Künstlerinnen und Künstlern bespielen lassen

120 Als Praxisbeispiel für ein zukunftsweisendes Projekt im Hinblick auf eine gemeinsame Kulturkommunikation sowie die Entwicklung einer Kultur-App siehe: <http://www.kultursphaere.sh/> (letzter Zugriff: 12.12.2017).

121 In der Vergangenheit existierte ein »Artist in Residence«-Programm als Kooperation zwischen dem Amt für Kultur und Freizeit sowie dem Amt für Internationale Beziehungen, welches den Austausch von Künstlerinnen und Künstlern aus/in Partnerstädte ermöglichte.

122 Siehe als Praxisbeispiel <https://www.linz.at/kultur/66821.asp> (letzter Zugriff: 01.11.2017).

123 Als Praxisbeispiel kann das in Marseille realisierte Programm »Ateliers de l'EuroMéditerranée« (AEM) dienen, welches »Artist in Residence« an ungewöhnlichen Orten (beispielsweise Unternehmen, Krankenhäuser, Schulen) ermöglicht. Die Kosten werden je zur Hälfte von der öffentlichen Hand und der Privatwirtschaft getragen. (Englisch- und französischsprachige Projektbeschreibung liegt vor und kann auf Anfrage übersandt werden).

Handlungsfeld 1: Grundlagen für eine nachhaltige Kulturpolitik, Kulturentwicklung und Kulturförderung schaffen		
Lfd. Nr.¹¹⁰	Ziele	Maßnahmvorschläge
11		Städtepartnerschaften stärker kulturell akzentuieren
12		Bestehende internationale Netzwerke sichtbar machen: Netzwerkanalyse beauftragen, um die Nürnberger Kulturlandschaft und die diversen europäischen Netzwerke auf Synergien, Anschlüsse und Inputs zu überprüfen und auf deren Grundlage Ergänzungen und Erweiterungen vorgenommen werden.

Tab. 5: Maßnahmvorschläge zu Handlungsfeld 1: Grundlagen für eine nachhaltige Kulturpolitik, Kulturentwicklung und Kulturförderung schaffen

9.2 Handlungsfeld 2: Diversität und Teilhabe stärken

Handlungsfeld 2: Diversität und Teilhabe stärken		
Lfd. Nr. ¹²⁴	Ziele	Maßnahmenvorschläge
13	Empowerment der Nürnberger Stadtgesellschaft ermöglichen	<p>Bestehende Strukturen und Ansätze der kulturellen Teilhabe stärken (a) Eigene Produktion von Kunst- und Kulturangeboten sowie Diskursreihen etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Offene Formate der Selbstermächtigung konzipieren • Inklusionsangebote ausbauen (Befragung zu Bedarfen); hierbei auf den Inklusionsgedanken im Sinne einer Durchmischung der Generationen achten • Mehrsprachige Kulturangebote ausbauen <p>(b) Förderung von Projektideen durch Programmmittel: Communitys als Schlüsselakteure einbinden und sichtbar machen</p> <p>(c) Servicestelle¹²⁵ zur Konzeption von Beratungsangeboten im Hinblick auf Diversitäts-Fragen, insbesondere für die Kulturverwaltung:</p> <p>1. Beratung der Kulturverwaltung Diversitäts-orientierter Organisationsentwicklung:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equity-Konzepte erarbeiten¹²⁶: Strategie für mehr Diversität im Personal (auch im Hinblick auf Menschen mit Behinderung); neue Richtlinien für Stellenausschreibungen, ggf. Quotenregelung einführen • Klassische Qualifikationskriterien über- und Anforderungen an Bewerberinnen und Bewerber neudenken¹²⁷

124 Die Nummerierung der Maßnahmenvorschläge erfolgt hier – anders als in den zugehörigen Kapiteln 7.2.2, 7.3.2 und 7.4.2 – fortlaufend und handlungsfeldübergreifend, um eine schnellere Auffindbarkeit der Maßnahmenvorschläge bei entsprechenden Bezügen zu gewährleisten.

125 Siehe als Praxisbeispiel: <http://www.kulturprojekte.berlin/blog/diversityartsculture-berliner-projektbuero-fuer-diversitaetsentwicklung/> (letzter Zugriff: 07.12.2017).

126 Insbesondere unter Einbeziehung der Leitlinien des Integrationsprogramms der Stadt Nürnberg: https://www.nuernberg.de/imperia/md/integration/dokumente/integration/leitlinien_des_integrationsprogramms_der_stadt_nuernberg.pdf (letzter Zugriff: 07.12.2017).

127 Insbesondere unter Einbeziehung der Leitlinien des Integrationsprogramms der Stadt Nürnberg: https://www.nuernberg.de/imperia/md/integration/dokumente/integration/leitlinien_des_integrationsprogramms_der_stadt_nuernberg.pdf (letzter Zugriff: 07.12.2017).

Handlungsfeld 2: Diversität und Teilhabe stärken		
Lfd. Nr. ¹²⁴	Ziele	Maßnahmenvorschläge
		<ul style="list-style-type: none"> Beratung beim Ausbau von Inklusionsangeboten unter Beteiligung des Behindertenrats (insbesondere langfristiger Check aller Kultureinrichtungen auf Barrierefreiheit) sowie Beratung beim Ausbau beziehungsweise der Anpassung von Angeboten für Seniorinnen und Senioren unter Beteiligung des Stadt seniorenrats <p>2. Wissen über Teilhabebarrrieren weiter ausbauen, insbesondere auf Grundlage von (Nicht-)Nutzerinnen- und Nutzer-Untersuchungen (ggf. in Kooperation mit Hochschulakteuren) sowie vorhandenes Wissen zentral sichtbar machen</p> <p>3. Manifest für ein an Diversität ausgerichtetes »Audience Building« verfassen¹²⁸ und transkulturelle Ansätze stärken: z. B. Interkulturelle Kulturvereine/Organisationen engagieren sich für eine türkische, griechische, polnische Kulturreihe in Theatern, um die Wechselwirkungen zwischen den unterschiedlichen Generationen innerhalb ihrer Communitys sichtbarer zu machen.</p> <p>(d) Vermietung von Räumlichkeiten an Kulturakteurinnen und -akteure ausbauen, vor allem an Initiativen und Akteurinnen und Akteure mit interkulturellem Ansatz, folgende Räume werden benötigt:</p> <ul style="list-style-type: none"> Veranstaltungssaal mit Bühne (Möglichkeit für mind. 350 Sitzplätze) Kleine Veranstaltungsräume Konferenz- und Seminarräume Club-Raum (z. B. Konzerte, Partys, Henna-Feste, etc.) Café Bürräume
14		Nürnberg als offener Bildungsraum für lebenslange (kulturelle) Horizonterweiterung und gesellschaftliche Reflexionsprozesse ¹²⁹

128 Insbesondere unter Einbeziehung der Leitlinien des Integrationsprogramms der Stadt Nürnberg:

https://www.nuernberg.de/imperia/md/integration/dokumente/integration/leitlinien_des_integrationsprogramms_der_stadt_nuernberg.pdf (letzter Zugriff: 07.12.2017).

129 Im Kulturstrategieprozess wurden folgende Möglichkeiten genannt: Mitgliedschaft Nürnbergs in der Organisation »International Association of Educating Cities« prüfen, um in den weltweiten Erfahrungsaustausch über inklusive Stadtentwicklung zu treten; Initiative »Kulturelle Bildung 360 Grad« starten: Kulturelles Lernen nicht nur in Kul-

Handlungsfeld 2: Diversität und Teilhabe stärken		
Lfd. Nr. ¹²⁴	Ziele	Maßnahmenvorschläge
15		Diversität durchgängig in Prozessen des »Forum Stadtentwicklung« berücksichtigen sowie Initiierung und Auflegung eines umfassenden »Integrierten Stadtentwicklungskonzepts« zum Themenfeld »Diversität/Inklusion/Teilhabe« prüfen
16		Partizipative Formate und Kunst »von Kindern für Kinder« stärken: <ul style="list-style-type: none"> • KinderKunstRaum stärker sichtbar machen und ggf. Einrichtung einer »Zweigstelle« im jungen Nürnberger Süden erwägen • KinderKunstRaum um ein »Haus für Kinderkunst« ergänzen und dabei weitere Akteure wie etwa den Bildungscampus Nürnberg und das Kunst- und Kulturpädagogischen Zentrum der Museen in Nürnberg einbeziehen: Kunst von Kindern für Kinder: innerhalb der Initiative sollen Kinder ermächtigt werden, eigene kreative Arbeiten und Themenbearbeitungen für andere Kinder bereitzustellen. • Weiterhin Kinderversammlungen abhalten
17	Generationendialog gestalten	Projekte aufsetzen, die generationenübergreifende Kulturerlebnisse ermöglichen (z. B. Einrichtung einer »Mitgehörse« nach Ulmer Vorbild ¹³⁰)
18	Umgang mit Diversität und Teilhabe an Schulen und Kitas stärken	»Schul-Kultur-Manager/in« für Vernetzung ¹³¹ : <ul style="list-style-type: none"> • Initiative »Kulturelle Bildung für Schulen« starten: Bestehende Angebote (sowohl von Einrichtungen als auch von Initiativen und Einzelakteurinnen und -akteuren) von kubiss.de und schulen-in-nuernberg.de bündeln und koordinieren sowie zu einem Programm mit klarer Zielvorgabe ausbauen, z. B. allen Schülerinnen und Schülern zwischen sechs und 13 Jahren wird jährlich der Besuch von vier bis sechs Kulturveranstaltungen samt kulturpädagogischer Begleitung ermöglicht. • Fonds für Bezahlung von Netzwerkleistungen einrichten (siehe Maßnahmenvorschlag 6) und entsprechende Mittel bereitstellen

turbetrieben verankern, sondern in weiteren Bereichen wie etwa in Ämtern und städtischen Einrichtungen; Koordination durch das Kulturreferat, ggf. auch im Rahmen der Matrix-Struktur (siehe Maßnahmenvorschlag 4).

130 Als Praxisbeispiel siehe <https://www.mitgehboerse-ulm.de/> (letzter Zugriff: 07.12.2017).

131 Hierbei ist zu prüfen, welche Rolle der bestehende Schul- Kulturservice KS:NUE spielen kann, siehe <https://ks-nue.nuernberg.de/> (letzter Zugriff: 21.12.2017).

Handlungsfeld 2: Diversität und Teilhabe stärken		
Lfd. Nr. ¹²⁴	Ziele	Maßnahmvorschläge
19		Fokus auf Stärkung der Medienkompetenz ¹³²

Tab. 6: Maßnahmvorschläge zu Handlungsfeld 2: Diversität und Teilhabe stärken

132 Auch hierbei sollte eine enge Verzahnung mit dem derzeitigen Prozess zur Erarbeitung eines Integrierten Stadtentwicklungskonzepts »Digitale Stadt« in den Blick genommen werden.

9.3 Handlungsfeld 3: Nürnberg neu erzählen

Handlungsfeld 3: Nürnberg neu erzählen		
Lfd. Nr. ¹³³	Ziele	Maßnahmenvorschläge
20	Über das Motiv »Nürnberg – Stadt der Brüche« ins Gespräch kommen ¹³⁴	Prozess für die Weiterentwicklung durchführen: <ul style="list-style-type: none"> • Mögliche Erzählstränge ausdifferenzieren und ergänzen¹³⁵ • Prüfen, mittels welcher (Kultur-)Angebote eine tatsächliche Erzählung möglich ist und wie sich diese Angebote sinnvoll miteinander verknüpfen lassen • Entwicklung und Visualisierung eines Bildes mit Blick in die Zukunft: Wer erzählt? Wer hört zu? Wie wird erzählt?
21	Kulturangebote in der Stadt Nürnberg für die Stadtgesellschaft sowie	Neues zeitgemäßes Bild für »Umsonst- und Draußen-Festivals« erarbeiten mittels authentischer, erlebter Geschichten der Besucherinnen und Besucher
22		Digitalisierung der Kulturkommunikation in das Jahr 2030 weiter denken (über Facebook, Twitter hinaus) ¹³⁶

133 Die Nummerierung der Maßnahmenvorschläge erfolgt hier – anders als in den zugehörigen Kapiteln 7.2.2, 7.3.2 und 7.4.2 – fortlaufend und handlungsfeldübergreifend, um eine schnellere Auffindbarkeit der Maßnahmenvorschläge bei entsprechenden Bezügen zu gewährleisten. Es ist jedoch auch stets herauszustellen, dass Nürnberg auch Brüche erlebt hat, die nicht in positiver Weise zu einem Wandel beitragen. Besonders der Bruch zur Zeit des Nationalsozialismus ist hier zu nennen.

134 Um die positiv gemeinte Konnotation zu unterstreichen, könnte eine Umformulierung in »Stadt der Umbrüche« erwogen werden.

135 Mögliche Erzählstränge »Nürnberg im permanenten Wandel, von der europäischen Industriemetropole zur Bewältigung des Strukturwandels und Ende der ›old economy‹« (modellhaft Fürther Straße, Grundig, Quelle, AEG usw.), »Nürnbergs Weg von einem Industrie- zu einem Wissensstandort« (insbesondere neue Universität, Dependence Deutsches Museum, Forschungseinrichtungen der Hochschulen und der Industrie) »Nürnberg, von der freien Reichsstadt zur Bürgerstadt«, »Vom Kunsthandwerk zur Kreativwirtschaft«, Erinnerungskultur: »Von der Stadt der Reichsparteitage zur Stadt des Friedens und der Menschenrechte«, »Von der Stadt der Reformation zum interreligiösen Dialog«, der »Nürnberger Witz« als Topos für Erfindergeist, Innovationsfähigkeit und Gestaltung von Wissens- und Wirtschaftspotenzialen zukunftsgerichtet mitgedacht werden (z. B. Neue Universität) (siehe dazu auch Abb. 5).
Der Erzählstrang »Spiel/Spielen« bietet zudem das Potenzial, die Region kommunikativ einzubinden.

136 Das EU-Projekt »smARTplaces« ist ein aktuelles Beispiel, wie Digitalisierung auch für den Kulturbereich in die Zukunft gedacht werden kann. Konkret handelt es sich um einen Thinktank, bestehend aus acht europäischen Museen, die gemeinsam das Ziel verfolgen, neue Wege für die digitale Kunstvermittlung zu entwickeln. Darüber hinaus gibt es verschiedene digitale Vorreiter, wie z.B. das Städel Museum in Frankfurt a.M. (www.staedelmuseum.de/de/digitale-angebote) oder das Konzerthaus Berlin (www.virtuelles-konzerthaus.de/), die mit ihren digitalen Strategien und Formaten auch Wegweiser für andere Kulturbetriebe sein können. Zwei aktuelle Beispiele aus Bayern geben Einblicke in die Funktion von Chatbots als Instrument der Besucherkommunikation und Vermittlung (Ausstellungschatbot #Credo zur Sonderausstellung »Fürstenmacht und wahrer Glaube« auf Schloss Neuburg, www.home.fuerstenmacht.de/) sowie in digitale Ausstellungsformate (»Martin Luther und die Reformation in Bayern – eine virtuelle Ausstellung«, www.bavarikon.de/luther). Als weiteres zukunftsweisendes Projekt für eine gemeinsame Kulturkommunikation siehe: <http://www.kultursphaere.sh/> (letzter Zugriff: 12.12.2017).

Handlungsfeld 3: Nürnberg neu erzählen		
Lfd. Nr. ¹³³	Ziele	Maßnahmenvorschläge
23	für Touristinnen und Touristen stärker sichtbar und zugänglich machen	Gemeinsame digitale Broschüre aller Museen in Nürnberg (Ausweitung auf Museen in Fürth, Erlangen und Schwabach prüfen) ¹³⁷
24		Überregional, national und international bekannte Formate in Nürnberg bei der Vermarktung der Stadt berücksichtigen (z. B. Rock im Park, Film- und Kinoindustrie).
25		Kommunikation über Kulturangebote mehrsprachig ausbauen, insbesondere Websites, Broschüren, Anzeigen/Werbung
26		Kampagne zur Mehrsprachigkeit von Kulturangebote durchführen (zunächst Bestandsaufnahme: Welche Sprachen finden sich aktuell in den bestehenden Angeboten?)
27		Einheitliches Ticketing-System für den Kulturbereich einführen: <ul style="list-style-type: none"> • Alle Zahlungsmöglichkeiten berücksichtigen • Insbesondere Postversand, Ticket Printing und mobil verfügbare Tickets (z. B. Wallet) anbieten • Verlinkung zu den Websites der Kulturanbieterinnen und -anbieter und vice versa ermöglichen • Ticketing-Portal für gemeinsame Aktionen nutzen • Ausweitung auf Kulturangebote in Fürth, Erlangen und Schwabach prüfen
28	Die regionale Kulturentwicklung stärken	Leistungspakete »Kultur« der Metropolregion erstellen, insbesondere Festivals/Events gemeinsam vermarkten ¹³⁸
29		Regionale Kulturnetzwerke sichtbar machen (z. B. Arbeitsgemeinschaft Kultur im Großraum – Nürnberg Fürth Erlangen Schwabach sowie Forum Kultur der Metropolregion Nürnberg)

137 Ein noch weiterführendes Beispiel für eine Kooperation im musealen Bereich ist der Kieler Museumsverbund, siehe www.museen-am-meer.de (letzter Zugriff: 12.12.2017). Gebündelt werden hier nicht nur Informationen über das Museumsangebot, sondern auch Aktivitäten im Bereich Kulturelle Bildung und Kulturtourismus. Darüber haben die Kieler Museen ein gemeinsames Leitbild entwickelt, das auch einen Diskursraum für Qualitätsstandards in der Museumsarbeit eröffnet.

138 Siehe als Praxisbeispiel die Arbeit des Kulturbüros der Metropolregion Rhein-Neckar, welches basierend auf intensiven Kommunikationsprozessen dreimal jährlich eine hochwertige Broschüre herausgibt. Zudem kommunizieren sich alle beteiligten Akteurinnen und Akteure als Festivalregion, siehe <http://www.rhein-neckar-upgrade.de/leben/kultur/festivals.html> (letzter Zugriff: 07.12.2017).

Handlungsfeld 3: Nürnberg neu erzählen		
Lfd. Nr.¹³³	Ziele	Maßnahmenvorschläge
30		Fragen der Mobilität und der Serviceorientierung: <ul style="list-style-type: none"> • Signalisation in der Region prüfen und ggf. ausweiten • Städteübergreifende Nutzung von ÖPNV-Tickets beim Besuch von Kulturveranstaltungen ermöglichen

Tab. 7: Maßnahmenvorschläge zu Handlungsfeld 3: Nürnberg neu erzählen

Literatur- und Quellenverzeichnis

Dokumente aus dem Kulturstrategieprozess

Föhl, Patrick S./Künzel, Alexandra (2017a): Kulturstrategie der Stadt Nürnberg. Auswertung leitfadengestützter Interviews mit Expertinnen und Experten.

Föhl, Patrick S./Künzel, Alexandra (2017b): Kulturstrategie der Stadt Nürnberg. Auswertung der Online-Befragung.

Föhl, Patrick S./Künzel, Alexandra (2017c): Kulturstrategie der Stadt Nürnberg. Ergebnisprotokoll 1. Kulturworkshop am 25. September 2017.

Föhl, Patrick S./Künzel Alexandra (2017d): Kulturstrategie der Stadt Nürnberg. Handout zum Sonderworkshop »Die Region im Rahmen der Kulturstrategie« am 25. Oktober 2017.

Föhl, Patrick S./Künzel Alexandra (2017e): Kulturstrategie der Stadt Nürnberg. Handout zum Sonderworkshop »Zusammenkunft der Kulturdirektorinnen und Kulturdirektoren. Potenziale und Verantwortlichkeiten im Rahmen der Kulturstrategie« am 26. Oktober 2017.

Föhl, Patrick S./Künzel Alexandra (2017f): Kulturstrategie der Stadt Nürnberg. Handout zum Sonderworkshop »Junge Menschen gestalten Kultur« am 26. Oktober 2017.

Föhl, Patrick S./Künzel, Alexandra (2017g): Kulturstrategie der Stadt Nürnberg. Ergebnisprotokoll 2. Kulturworkshop am 23. Oktober 2017.

Seltenheim, Klaus (2017a): Kulturstrategie der Stadt Nürnberg. Ergebnisprotokoll Sonderworkshop »Die Region im Rahmen der Kulturstrategie« am 25. Oktober 2017.

Seltenheim, Klaus (2017b): Kulturstrategie der Stadt Nürnberg. Ergebnisprotokoll Sonderworkshop »Zusammenkunft der Kulturdirektorinnen und Kulturdirektoren. Potenziale und Verantwortlichkeiten im Rahmen der Kulturstrategie« am 26. Oktober 2017.

Seltenheim, Klaus (2017c): Kulturstrategie der Stadt Nürnberg. Ergebnisprotokoll Sonderworkshop »Junge Menschen gestalten Kultur« am 26. Oktober 2017.

Weitere Quellen

- Baecker, Dirk (2013): Kulturpolitik als Gesellschaftspolitik?, in: Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (Hg.): Jahrbuch für Kulturpolitik 2013, Thema: Kulturpolitik und Planung, Bonn/Essen, S. 29–42.
- Boorsma, Bas (2017): A NEW DIGITAL DEAL: Beyond Smart Cities. How to Best Leverage Digitalization for the Benefit of our Communities, Amsterdam.
- Borwick, Doug (2012): Building communities, not audiences. The future of the arts in the United States, Winston-Salem, NC.
- Brundtland Commission (2007): Definition of Sustainable Development. United Nations, Dept. Of Information, Download:
http://www.un.org/esa/sustdev/csd/csd15/media/backgrounder_brundtland.pdf (Zugriff: 6. Dezember 2017)
- Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (2016) (Hg.): New Urban Agenda, Bonn.
- Diefenbacher, Michael/Endres, Rudolf (Hg.) (2000): Stadtlexikon Nürnberg, 2., verb. Aufl., Nürnberg.
- Föhl, Patrick S. (2017): Kulturentwicklungsplanung, in: Klein, Armin (Hg.): Kompendium Kulturmanagement. Handbuch für Studium und Praxis, 4. Aufl., München, S.157–179.
- Föhl, Patrick S./Glogner-Pilz, Patrick/Lutz, Markus/Pröbstle, Yvonne (Hg.) (2011): Nachhaltige Entwicklung in Kulturmanagement und Kulturpolitik. Ausgewählte Grundlagen und strategische Perspektiven, Wiesbaden.
- Föhl, Patrick S./Künzel, Alexandra (2014): Kulturbeiräte als Instrument konzeptbasierter und beteiligungsorientierter Kulturpolitik. Formen, Potenziale und Herausforderungen, in: Loock, Friedrich/Scheytt, Oliver (Hg.): Handbuch Kulturmanagement und Kulturpolitik, Berlin u. a. O. 2006ff., Kap. B 1.12 (2014).
- Föhl, Patrick S./Wolfram, Gernot (2016): Partizipative Kulturentwicklungsplanung als Wegbereiter für neue Formen der kulturellen Teilhabe und des Community Building, in: Mandel, Birgit (Hg.): Teilhabeorientierte Kulturvermittlung. Diskurse und Konzepte für eine Neuausrichtung des öffentlich geförderten Kulturlebens, Bielefeld, S. 265–279.
- Frank, Simon A. (2015) Kulturmanagement und Social Media. Neue interdisziplinäre Perspektiven auf eine User-generated Culture im Kulturbetrieb, Bielefeld.

- Glogner-Pilz, Patrick/Föhl, Patrick S. (Hg.) (2016): Handbuch Kulturpublikum. Forschungsfragen und -befunde, Wiesbaden.
- Goldbard, Arlene (2006): *New Creative Community – The Art of Cultural Development*, Oakland.
- Hristova, Svetlana/Dragičević Šešić, Milena/Duxbury, Nancy (Hg.) (2015): *Culture and Sustainability in European Cities, Imagining Europolis*, London.
- Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (Hg.) (2013): *Jahrbuch für Kulturpolitik 2013. Thema: Kulturpolitik und Planung*, Essen/Bonn.
- Jullien, François (2017): *Es gibt keine kulturelle Identität. Wir verteidigen die Ressourcen einer Kultur*, Berlin.
- Kagan, Sacha (2011): *Art and Sustainability: Connecting Patterns for a Culture of Complexity*, Bielefeld.
- Klein, Armin (2017): *Kulturpolitik in Deutschland*, in: Klein, Armin (Hg.): *Kompendium Kulturmanagement. Handbuch für Studium und Praxis*, 4. Aufl., München, S. 101 – 118.
- Knoblich, Tobias J. (2016): *Kulturförderung zwischen Anspruch und Wirklichkeit*, in: Bundeszentrale für politische Bildung (Hg.): *Aus Politik und Zeitgeschichte. Kulturpolitik*. 66. Jahrgang, 20-22/2016, 17. Mai 2016, Bonn, S. 7–14.
- Thorsten Knoll (2016) (Hr.): *Neue Konzepte für einprägsame Events. Partizipation statt Langeweile – Vom Teilnehmer zum Akteur*, Wiesbaden.
- Köpfle, Franziska (2007): *Im Zeichen der »Soziokultur«. Hermann Glaser und die kommunale Kulturpolitik in Nürnberg*, Nürnberg.
- Lang, Sieglinde (2015): *Partizipatives Kulturmanagement. Interdisziplinäre Verhandlungen zwischen Kunst, Kultur und Öffentlichkeit*, Bielefeld.
- Mandel, Birgit (Hg.) (2016): *Teilhabeorientierte Kulturvermittlung. Diskurse und Konzepte für eine Neuausrichtung des öffentlich geförderten Kulturlebens*, Bielefeld.
- Mandel, Birgit (2014): *Interkulturelles Audience Development. Zukunftsstrategien für öffentlich geförderte Kultureinrichtungen*, Bielefeld.
- Schapper, Juliane (2016): *Demographiebericht Nürnberg 2016. Teil I: Bevölkerungsentwicklung bis 2015*.
- Schapper, Juliane (2017): *Demographiebericht Nürnberg 2016. Teil II: Bevölkerungsvorausbe-
rechnung 2016 für Nürnberg*.

- Scheytt, Oliver (2006): Blick zurück nach vorn – Von der neuen zur aktivierenden Kulturpolitik, in: Kulturpolitische Gesellschaft e.V. (Hg.): Kulturpolitische Mitteilungen, Nr. 113, II/2006, Bonn, S. 29–37.
- Schneider, Ulrich/Stilling, Gwendolyn/Woltering, Christian (2016): Zur regionalen Entwicklung von Armut – Ergebnisse nach dem Mikrozensus 2014. In: Der Paritätische (Hg.): Zeit zu handeln. Bericht zur Armutsentwicklung in Deutschland 2016.
- Simon, Nina (2016): The Art of Relevance, Santa Cruz, CA.
- Stadt Nürnberg (Hg.) (2014a): Museumsführer. Stadtmuseum Fembohaus.
- Stadt Nürnberg (Hg.) (2014b): Auf einen Blick. Die Museen der Stadt Nürnberg.
- Verkehrsverein Nürnberg e.V. (Hg.) (2016): Geschäftsbericht 2015.
- Wachter, Clemens (1999): Kultur in Nürnberg 1945-1950, Nürnberg.
- Wirtschaftsreferat Stadt Nürnberg (Hg.) (2016): Wirtschaftsbericht 2016 Daten. Konzepte. Initiativen.
- Wolfram, Gernot (2017): Abschied von der Interkultur: Warum die Kulturszenen sich stärker transkulturell ausrichten sollten, Download: http://www.kultur-oeffnetwelten.de/positionen/position_5888.html (Zugriff: 26.12.2017) (Portal des Kompetenzverbund Kulturelle Integration und Wissenstransfer KIWit).

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abb. 1: Analysegestützter Kommunikations- und Entwicklungsprozess der Kulturstrategie der Stadt Nürnberg	35
Abb. 2: Mitwirkende am Kulturstrategieprozess und ihre Rollen.....	39
Abb. 3: Die Handlungsfelder der Kulturstrategie	43
Abb. 4: Handlungsfelder der Kulturstrategie und Querschnittsbedarfe	44
Abb. 5: Sammlung möglicher Erzählstränge »Stadt der Brüche« aus dem 3. Kulturworkshop am 4. Dezember 2017	70
Tab. 1: Zentrale Schritte des Kulturstrategieprozesses	6
Tab. 2: Wie ist die Kulturstrategie aufgebaut?	9
Tab. 3: Zusammenfassung der Stärken und Herausforderungen der Kulturstadt Nürnberg	25
Tab. 4: Kulturförderung an veränderte Akteursstrukturen und -bedarfe anpassen	54
Tab. 5: Maßnahmenvorschläge zu Handlungsfeld 1: Grundlagen für eine nachhaltige Kulturpolitik, Kulturentwicklung und Kulturförderung schaffen.....	77
Tab. 6: Maßnahmenvorschläge zu Handlungsfeld 2: Diversität und Teilhabe stärken	87
Tab. 7: Maßnahmenvorschläge zu Handlungsfeld 3: Nürnberg neu erzählen	91