



# Abschlussbericht

Im Auftrag der Stadt Braunschweig

Mai 2022

---

**Projektleitung:** Dr. Patrick S. Föhl  
**Stellv. Projektleitung:** Suse Klemm

**NETZWERK KULTURBERATUNG**  
**NETWORK FOR CULTURAL CONSULTING**

Fidicinstraße 13c

10965 Berlin

Internet: [www.netzwerk-kulturberatung.de](http://www.netzwerk-kulturberatung.de)

---

---

## Inhaltsverzeichnis

<b>Warum ein Kulturentwicklungsprozess inmitten einer Pandemie? .....</b>	<b>4</b>
<b>Why a culture development process in the midst of a pandemic? – Introduction.....</b>	<b>7</b>
<b>Aufbau des Abschlussberichtes .....</b>	<b>10</b>
<b>Structure of the final report.....</b>	<b>11</b>
<b>1 Eine überraschende Kulturstadt – Braunschweig.....</b>	<b>12</b>
<b>2 Ein digitaler Kulturentwicklungsprozess – Verfahren und Methoden .....</b>	<b>28</b>
2.1 Der Auftrag – Kulturelle Transformation.....	28
2.2 Methodik.....	29
2.2.1 Die Methodik in der Übersicht.....	29
2.2.2 Die einzelnen Methoden im Laufe des KultEP.....	30
2.2.3 Kulturpolitische Leitlinien als Wegweiser des Transformationsprozesses.....	34
<b>3 Kulturelle Transformation der Stadt Braunschweig – Herausforderungen und Potenziale .....</b>	<b>35</b>
3.1 Der globale Blick auf Veränderungserfordernisse und -prozesse .....	35
3.2 Herausforderungen und Entwicklungsthemen einzelner Sparten – Grundlagen für einen Masterplan kulturelle Infrastruktur.....	38
3.3 Herausforderungen und Potenziale des Braunschweiger Kulturbereichs.....	39
<b>4 Das große Bild – Empfehlungen für Kulturpolitische Leitlinien für die Stadt Braunschweig .....</b>	<b>55</b>

---

<b>5</b>	<b>Gemeinsam nach vorne! – Handlungsfelder, Ziele und Empfehlungen für Maßnahmen.....</b>	<b>61</b>
5.1	Was wollen wir gemeinsam bewegen? – Die Handlungsfelder in der Übersicht	61
5.2	»Kulturverwaltung und Kulturpolitik der Zukunft – Fundament und Ermöglichung einer resilienten Kulturentwicklung«.....	65
5.3	»Kulturelle Teilhabe, Vielfalt und Räume – Öffnung und neue Perspektiven«.....	71
5.4	»Kultur wieder sichtbar machen – Von Plattformen und Erzählungen« .....	78
5.5	»Ökologische Nachhaltigkeit im Braunschweiger Kulturbereich – Vordenken und anfangen«.....	81
5.6	»Digitalisierung und Digitalität der Kultur – Denken und Handeln auf allen Ebenen«.....	84
<b>6</b>	<b>3, 2, 1 – Los geht's .....</b>	<b>87</b>
	<b>Literatur- und Quellenverzeichnis.....</b>	<b>88</b>
	Konzeptionen und Analysen zur Stadt Braunschweig.....	88
	Politische Beschlüsse .....	89
	Analysen und Dokumentation des KultEP .....	89
	<b>Impressum Abschlussbericht .....</b>	<b>99</b>

## Warum ein Kulturentwicklungsprozess inmitten einer Pandemie?

»Warum ein Kulturentwicklungsprozess inmitten einer Pandemie?« Diese Frage wurde vielfach gestellt im März 2020 zu Beginn des seit langem geplanten Kulturentwicklungsprozesses der Stadt Braunschweig, als die Corona-Pandemie von heute auf morgen alles veränderte. »Ist das überhaupt möglich und sinnvoll?« »Sollten wir nicht lieber warten, bis sich alles normalisiert hat?« Inzwischen wissen wir, dass das damals noch erhoffte »zurück zur Normalität« so nicht eintreten wird und wir uns mittlerweile auf dem Weg zu einer »neuen Normalität« befinden, die Auswirkungen der Pandemie auf das Verhalten der Menschen werden gegenwärtig vielfach diskutiert. Gerade in Zeiten dieser Ungewissheit waren die Dialogformate des Kulturentwicklungsprozess jedoch auch ein Gefäß, um sich darüber auszutauschen.<sup>1</sup> Der Mut, diesen Weg zu gehen, wurde folglich bereits vor Abschluss der Erhebungs- und Beteiligungsphase insofern belohnt, als der Kulturentwicklungsprozess in dieser Ausnahmesituation eine Plattform für den Austausch gab. Braunschweig ist nicht nur die erste Großstadt in Deutschland, die einen solchen Prozess fast ausschließlich digital gestaltet hat, sondern zugleich auch die erste, die die Folgen der Pandemie im Prozess »mitgedacht« hat, neben den vielen anderen Themen, die im Laufe des Prozesses bearbeitet wurden.

Die Pandemie war und ist ein harter Einschnitt in das Leben aller Menschen, auch aller Menschen, die mit der Ermöglichung und Produktion oder Wahrnehmung von Kunst und Kultur beschäftigt sind. Nicht nur bezogen auf die Braunschweiger, sondern auf die gesamte Kulturlandschaft hat sie gezeigt, dass die bereits vor der Pandemie deutlich auf dem Tisch liegenden Herausforderungen keinen Aufschub mehr dulden. Und dass es höchste Zeit ist, die umfänglichen Potenziale von Kunst und Kultur deutlicher herauszuarbeiten und damit auch eine neue Relevanz zu fundieren. Dies gilt nicht zuletzt auch insbesondere für die Mitgestaltung einer diversen Braunschweiger Stadtgesellschaft – und auch vor dem Hintergrund zunehmender globaler Konflikte, wie sie sich jüngst im russischen Angriffskrieg gegen die Ukraine manifestiert haben. Hier wird mehr als deutlich, wie wichtig und auch angreifbar demokratische Grundwerte sind, für deren Erhalt

---

1 Vgl. hier und im Folgenden Föhl/Klemm 2020. Vgl. auch Knoblich et al. 2021 sowie die Blogs »Essays zur Corona-Krise« (<https://kupoge.de/essays-zur-corona-krise/>) und »#neueRelevanz. Eine Kulturpolitik der Transformation« (<https://kupoge.de/blog/>) (letzte Zugriffe: 2.1.2022).

und Verteidigung eine breite kulturelle Teilhabe und Bildung wichtige Voraussetzungen darstellen.<sup>2</sup>

An vielen Stellen war bereits bekannt, welche Veränderungen notwendig sind, welche Herausforderungen drängen, aber auch welche unausgeschöpften Potenziale brachliegen. Zahlreiche Ansätze sind und waren längst für Braunschweig formuliert worden, und dauerhafte Diskursräume zur Entwicklung neuer Formate angedacht. Blicken wir zum Beispiel auf all die Bemühungen im Feld der Teilhabe, der 3. Orte über die Städtische Bibliothek als bereits existierenden 3. Ort hinausgehend, im Schaffen digital-analoger Strategien oder die Forderung nach klaren Haltungen, die im Laufe des Prozesses von unterschiedlichen Stimmen artikuliert wurden, etwa bezüglich der Notwendigkeit, ökologische Nachhaltigkeit zukünftig stärker auch in der Kulturarbeit zu praktizieren, um nur ein Beispiel zu nennen. Die Protokolle der Workshops und der Beiratssitzungen dokumentieren dies. Verglichen mit analogen Prozessen schien Corona geradezu als Filter zu wirken, längst bekannte Versäumnisse und Makel schonungslos sichtbar zu machen. Insofern war es gerade der richtige Zeitpunkt, mit der diskursiven und transformativen Arbeit zu beginnen, die wesentlichen Handlungsansätze kurz und knapp zu formulieren und für die so dringliche Umsetzung ein Fundament in Form von konkreten Zielen, Verständigung und Arbeitsgemeinschaften zu schaffen.

Deswegen waren Kommunikation und das Erzeugen von Bewegung, etwa in Form der Bildung von Arbeitsgruppen und des Thinktanks, wie in allen partizipativen Prozessen ein zentrales Element des KultEP, Innehalten, Beobachten, Zuhören und Wahrnehmen die zentrale Aufgabe der externen Projektleitung. Denn Transformation sucht nach Schlüsselmomenten, nach der Erkenntnis, dass es sich lohnt, Innovationen mutig umzusetzen, Vorhandenes in Frage zu stellen, aber zugleich für Bestehendes zu kämpfen. Transformation setzt voraus, klare Haltungen bezüglich zu erreichender Ziele zu würdigen und nicht zugunsten lähmender Konsense zu bestrafen. Solche Schlüsselmomente bilden sich natürlich besonders kraftvoll in existentiellen Krisen heraus. Durch die deutsche Wiedervereinigung, die Wirtschaftskrisen der letzten dreißig Jahre, die Mechanismen der Globalisierung und die wachsenden Anforderungen einer digitalen Gesellschaft leben wir längst im permanenten Wandel, und nicht von ungefähr hat sich die Stadt Braunschweig dafür entschieden, den KultEP vor dem Hintergrund dieser umfassenden Veränderungen durchzuführen.

---

2 Vgl. hierzu Föhl/Wolfram 2022.

Die Zeit ist mehr als reif, dass die Künstler\*innen, die Kulturschaffenden und die Kulturer-möglicher\*innen noch mehr aus ihren Silos heraustreten und dem Anspruch an eine Kulturpolitik als Gesellschaftspolitik Leben einzuhauchen. Die Zeit ist reif für mutige Erzäh-lungen und deren Einlösung. Die Zeit ist reif, dem seit Jahren wachsenden – und durch das »Abstand halten« beschleunigten – Bedürfnis nach Orten der Kommunikation und des gesellschaftlichen Miteinanders nachzukommen.

Das Ergebnis des KultEP sind zeitgemäße, selbstverpflichtende und weitreichende kul-turpolitische Leitlinien. Sie bilden das Fundament von fünf interdependent zusammen-hängenden Handlungsfeldern, die das gesamte Spektrum gegenwärtiger kultureller Transformationsbereiche für die Stadt Braunschweig spezifizieren – und sind zugleich Wegweiser für die Gestaltung der zukünftigen Braunschweiger Kulturlandschaft vor dem Hintergrund der gegenwärtigen Herausforderungen.

## Why a culture development process in the midst of a pandemic? – Introduction

»Why a cultural development process in the middle of a pandemic?« This question was asked many times in March 2020 at the beginning of the long-planned cultural development process of the city of Braunschweig, when the Corona pandemic changed everything overnight. »Is this even possible and sensible?« »Shouldn't we rather wait until everything has normalized?« In the meantime, we know that the hoped-for »return to normality« at that time will not happen and that we are now on the way to a »new normality«; the effects of the pandemic on people's behavior are currently being discussed in many ways. Especially in times of this uncertainty, the dialog formats of the cultural development process were also a vessel to exchange ideas.<sup>3</sup> Consequently, the courage to take this path was rewarded even before the survey and participation phase was completed insofar as the cultural development process provided a platform for exchange in this exceptional situation. Braunschweig is not only the first major city in Germany to have designed such a process almost exclusively digitally, but at the same time it is also the first to have »thought« about the consequences of the pandemic in the process, in addition to the many other topics that were dealt with in the course of the process.

The pandemic was and is a hard cut into the lives of all people, including all people involved in enabling and producing or perceiving art and culture. Not only in relation to the people of Braunschweig, but to the entire cultural landscape, it has shown that the challenges that were already clearly on the table before the pandemic will no longer tolerate any delay. And that it is high time to work out the extensive potential of art and culture more clearly and thus also to establish a new relevance. This is especially true for the shaping of a diverse Braunschweig city society – and also against the background of increasing global conflicts, as recently manifested in the Russian war of aggression against Ukraine. Here it becomes more than clear how important and also vulnerable basic democratic values are, for the preservation and defense of which broad cultural participation and education are important prerequisites.<sup>4</sup>

---

3 See here and in the following Föhl/Klemm 2020. Vgl. auch Knoblich et al. 2021 and the blogs »Essays zur Corona-Krise« (<https://kupoge.de/essays-zur-corona-krise/>) und »#neueRelevanz. Eine Kulturpolitik der Transformation« (<https://kupoge.de/blog/>) (last accesses: 2.1.2022).

4 See Föhl/Wolfram 2022.

In many places it was already known which changes were necessary, which challenges were pressing, but also which unexploited potentials lay fallow. Numerous approaches have long been formulated for Braunschweig, and permanent discourse spaces for the development of new formats have been considered. Let's look, for example, at all the efforts in the field of participation, of 3rd places going beyond the municipal library as an already existing 3rd place, in the creation of digital-analog strategies or the demand for clear attitudes that were articulated by different voices in the course of the process, for example regarding the need to practice ecological sustainability more strongly in cultural work in the future, to name just one example. Compared to analogous processes, Corona seemed to act as a filter to expose long known failures and flaws. In this respect, it was just the right time to begin discursive and transformative work, to formulate the essential courses of action succinctly and to create a foundation in the form of concrete goals, understanding and working communities for the implementation that was so urgent.

Therefore, as in all participatory processes, communication and the creation of movement, for example in the form of the formation of working groups and the think tank, were a central element of the cultural development process, pausing, observing, listening and perceiving the central task of the external project management. Because transformation looks for key moments, for the realization that it is worthwhile to implement innovations courageously, to question what already exists, but at the same time to fight for what already exists. Transformation requires honoring clear attitudes about goals to be achieved and not punishing them in favor of paralyzing consensus. Such key moments naturally emerge particularly powerfully in existential crises. As a result of German reunification, the economic crises of the last thirty years, the mechanisms of globalization and the growing demands of a digital society, we have long been living in a state of permanent change, and it is no coincidence that the city of Braunschweig has decided to conduct a cultural development process against the backdrop of these sweeping changes.



The time is more than ripe for artists, cultural workers and cultural managers to step out of their silos even more and breathe life into the claim of a cultural policy as a social policy. The time is ripe for bold narratives and their redemption. The time is ripe to meet the growing need for places of communication and social interaction, which has been growing for years – and accelerated by »keeping one's distance«.

The result of the cultural development process are contemporary, self-committing and far-reaching cultural policy guidelines. They form the foundation of five interdependent fields of action that specify the entire spectrum of current cultural transformation areas for the city of Braunschweig – and at the same time are signposts for shaping Braunschweig's future cultural landscape against the backdrop of current challenges.

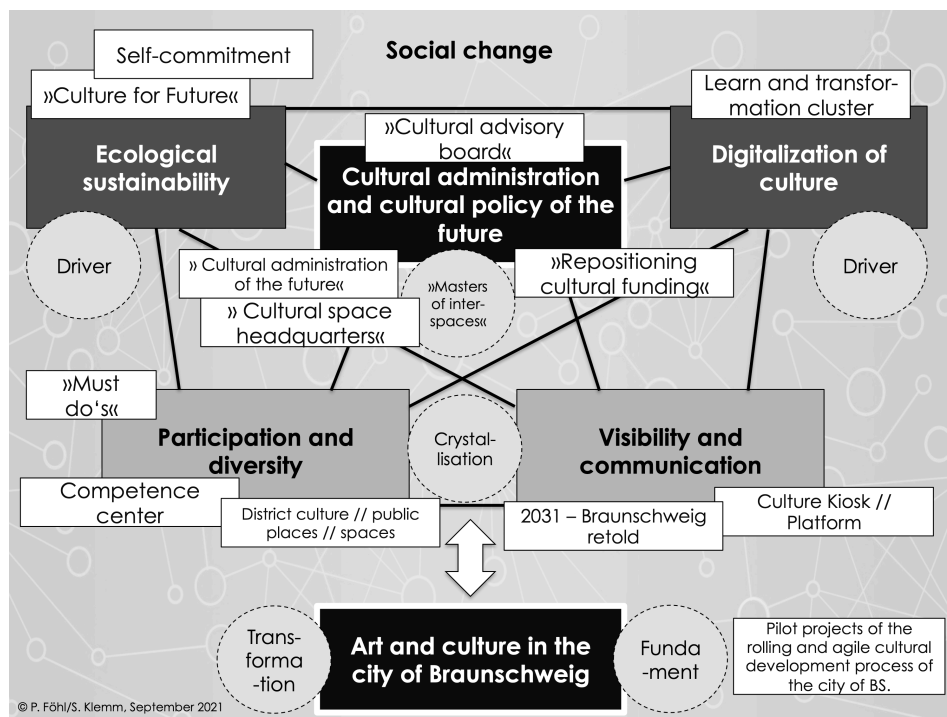


Fig.: Central topics and approaches of the cultural development process as nodes in a network.<sup>5</sup>

5 The term »masters of interspaces« describes the cultural administration and cultural policy in a modern and future-oriented sense as actors who meaningfully connect people, topics, places, concepts, etc. in the sense of cultural urban development and thereby coordinate, translate, network, enable, activate, mediate, moderate and control. See also, among others: Föhl/Wolfram 2020, Föhl/Klemm 2019, Föhl 2018, Föhl 2017, Föhl et al. 2016.

## Aufbau des Abschlussberichtes

Es existiert bereits umfängliches Material zur Kulturentwicklung in Deutschland,<sup>6</sup> zudem zahlreiche Braunschweig spezifische Analysen und Konzeptionen, allen voran das »Integrierte« Stadtentwicklungskonzept Braunschweig 2030<sup>7</sup>, das Entwicklungskonzept Soziokultur oder das Integrationskonzept, zuletzt auch der Kommunale Aktionsplan »Braunschweig Inklusiv«, um nur Beispiele zu nennen. Diese fanden im Prozess ebenso Berücksichtigung wie schnittstellenrelevante Publikationen, die während der Durchführung des KultEP in anderen Dezernaten erarbeitet wurden, darunter die Studie »Creative Spaces«. Darüber hinaus sind im Laufe des Prozesses zusätzlich zu einer Vielzahl von Protokollen eine Reihe von Analysen entstanden.<sup>8</sup>

Dieser Abschlussbericht fokussiert folglich auf die wesentlichen Ergebnisse des KultEP und verweist an verschiedenen Stellen zur Vertiefung auf das zusätzliche Material.

Den inhaltlichen Einstieg bildet das Kapitel 1, das die kulturelle Entwicklung der Stadt Braunschweig und entsprechende Errungenschaften herausarbeitet und würdigt. In Kapitel 2 wird die Methodik des KultEP erläutert, in Kapitel 3 werden auf Grundlage der breiten quantitativen und qualitativen Untersuchungen Herausforderungen und Potenziale des Braunschweiger Kulturbereichs zusammengefasst. Sie bildeten das Fundament des KultEP.

Daran anschließend folgt eines der Kernelemente des KultEP, nämlich die Formulierung von kulturpolitischen Leitlinien (Kap. 4), die abgeleitet aus den Ergebnissen der Analyse der Herausforderungen und Potenziale angesichts der aktuellen Transformationsprozesse als Wegweiser für die Gestaltung der zukünftigen Braunschweiger Kulturlandschaft dienen. Darauf aufbauend werden die Handlungsfelder, Ziele und Maßnahmenempfehlungen dargestellt (Kap. 5). Das abschließende 6. Kapitel gibt Einblick, wie die Umsetzungsphase eingeleitet wird.

---

6 S. exemplarisch Föhl 2017 und Knoblich et al. 2021.

7 S. Stadt Braunschweig 2018.

8 S. hierzu die Übersicht »Analysen und Dokumentation des KultEP« im Literatur- und Quellenverzeichnis.

## Structure of the final report

There is already extensive material on cultural development in Germany, as well as numerous analyses and concepts specific to Braunschweig, above all the »Integrated urban development concept Braunschweig 2030«, the socio-cultural development concept or the integration concept, and most recently the municipal action plan »Braunschweig Inclusive«, to name just a few examples. These were taken into account in the process, as were interface-relevant publications that were developed in other departments during the implementation of the cultural development process, including the study »Creative Spaces«. Furthermore, in addition to a large number of protocols, a number of analyses were produced in the course of the process.

This final report consequently focuses on the main results of the cultural development process and refers at various points to the additional material for more in-depth information.

Chapter 1, which elaborates and acknowledges the cultural development of the city of Braunschweig and corresponding achievements, forms the content-related introduction. Chapter 2 explains the methodology of the cultural development process, and Chapter 3 summarizes the challenges and potentials of Braunschweig's cultural sector based on the broad quantitative and qualitative studies. They formed the foundation of the cultural development process.

This is followed by one of the core elements of the cultural development process, namely the formulation of cultural policy guidelines (chapter 4), which, derived from the results of the analysis of the challenges and potentials in view of the current transformation processes, serve as a guide for shaping the future cultural landscape of Braunschweig. Based on this, the fields of action, goals and recommended measures are presented (chapter 5). The concluding 6th chapter provides insight into how the implementation phase will be initiated.

# 1 Eine überraschende Kulturstadt – Braunschweig<sup>9</sup>

## **Eine essayistische Würdigung aus externer Perspektive**

Wie wird sich die zukünftige Kulturlandschaft Braunschweigs entwickeln? Am Anfang stand wie bei allen Kulturentwicklungsprozessen seitens der externen Projektleitung eine Annäherung an die Besonderheiten der Stadt, die Geschichte ihrer kulturellen Einrichtungen und Initiativen und natürlich auch eine kleine Reise in ihre Vergangenheit, um eine erste »Tuchföhlung« aufnehmen zu können, wenn auch der Schwerpunkt dieses Prozesses auf der partizipativ durchgeführten Analyse der gegenwärtigen Kulturszene liegt, um unterstützt vom Einsatz der für eine derartige Herangehensweise einschlägigen wissenschaftlichen Methoden gemeinsam mit den Kulturschaffenden und Akteur\*innen aus Verwaltung und Politik Leitlinien und Transformationsbedarfe für die zukünftige Kulturlandschaft zu ermitteln.

Bedingt durch die Pandemie konnte die Stadt und ihre vielfältige Kulturszene rund um die Workshops, Expert\*inneninterviews und Abstimmungsgespräche leider nicht so intensiv persönlich vor Ort erkundet werden, wie ursprünglich geplant. Web-Recherchen, vom Fachbereich Kultur und Wissenschaft zur Verfügung gestellte Lektüre und zahlreiche Gespräche mit den Mitarbeiter\*innen des Dezernats für Kultur und Wissenschaft, mit Kulturschaffenden und Kulturpolitiker\*innen mussten und konnten dies glücklicherweise auch bis zu einem gewissen Grad ersetzen und waren, vielleicht geschuldet durch die in dieser Form noch nie dagewesene Ausnahmesituation, in der sich das Land, ja die ganze Welt, in der Zeit der Durchführung des Prozesses befand, und, in der Zeit, in der diese Zeilen geschrieben werden, noch immer befindet, sogar intensiver als in anderen Prozessen.

Nicht zuletzt auch die Tatsache, dass die Stadt 2031 ihr sage und schreibe 1000 jähriges Jubiläum feiern wird, hat deutlich vor Augen geführt, wie sehr sich ein Eintauchen in die Geschichte als Fundgrube für die Schaffung einer neuen, zukunftsweisenden, identitätsstiftenden Erzählung dienen könnte. Und so sei dem Abschlussbericht eine Annäherung aus externer Perspektive an die Geschichte der Stadt Braunschweig und ihrer Kulturinstitutionen vorangestellt, die mit Hilfe auch der Konsultation einschlägiger Literatur entstanden ist, ohne Anspruch auf Vollständigkeit, aber als Anregung, die spannende Ge-

---

<sup>9</sup> Vgl. hier und im Folgenden Diestelmann 2014, Rogacki-Thiemann 2005 und <https://www.braunschweig.de/leben/stadtportraet/geschichte/index.php>, letzter Zugriff: 17.9.2021.

schichte der Stadt auch für ihre zukünftige Gestaltung zu nutzen. Dabei werden selbstredend nicht nur städtische Einrichtungen berücksichtigt, sondern auch kulturelle Institutionen in der Trägerschaft des Landes Niedersachsen, wovon sich einige erfreulicherweise in den städtischen Kulturentwicklungsprozess eingebracht haben – was erfahrungsgemäß bei kommunalen Kulturentwicklungsprozessen keine Selbstverständlichkeit ist.

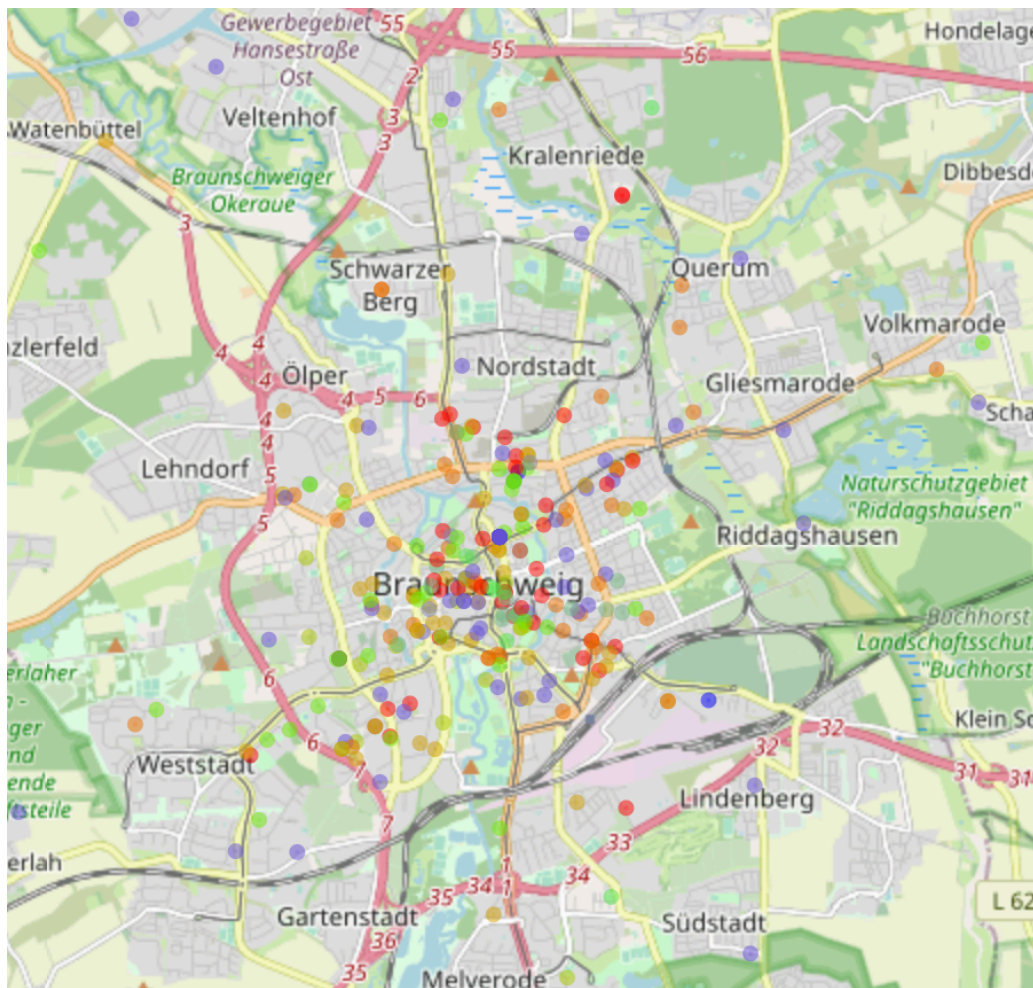


Abb.: Dichte Kulturlandschaft der Stadt Braunschweig. Übersicht aller Kulturakteur\*innen, die an der Netzwerkanalyse teilgenommen haben (Stadt Braunschweig, Fachbereich Kultur und Wissenschaft 2021j).

## Die Wurzeln und die Geschichte der Stadt – Ein kurzer Abriss

Jeder historische Abriss oder Überblick einer bedeutenden Stadt beginnt mit ihrer Entstehung und deren Hintergrund. Schon im Mittelalter kreuzten sich in Braunschweig wichtige Fernstraßen aus allen vier Himmelsrichtungen. Erstmals schriftlich erwähnt wird Braunschweig als »Brunesguik« in der Weiheurkunde der Magnikirche aus dem Jahr 1031. Die Wurzeln der Stadt lassen sich, wie man aus archäologischen Funden lernen

kann, sogar noch weiter zurückführen, auf eine Siedlung, aus der sich schrittweise die Stadt Braunschweig entwickelte. Sie lag an einer wichtigen Furt über die Oker.

Der Aufschwung zu einer überregional bedeutenden Stadt, die heute in Funktionsergänzung mit Salzgitter und Wolfsburg zu den niedersächsischen Oberzentren zählt, ist auf das Engste mit dem Wirken von Herzog Heinrich dem Löwen (1129/30–1195) verbunden. Der Welfe Heinrich, ein Vetter von Kaiser Friedrich I. Barbarossa (um 1122–1190), hatte als Herzog von Sachsen und Bayern eine herausgehobene Stellung unter den Fürsten des Reiches inne. Braunschweig gehörte zu den Zentren seiner Herrschaft und wurde nach Kräften gefördert. Seine inmitten der werdenden Stadt gelegene Burg Dankwarderode ließ er nach dem Vorbild kaiserlicher Pfalzen gestalten und die Stiftskirche St. Blasius zur Grablege seiner Dynastie ausbauen. Ein herausragendes Zeugnis dieser Zeit ist das um 1166 errichtete bronzene Löwenstandbild. Ursprünglich wohl vergoldet, gilt der Löwe als älteste freistehende Denkmalplastik in Deutschland. Bis heute ist er das wichtigste Wahrzeichen der Stadt. So ist es geradezu folgerichtig, dass auch im Wappen der Stadt ein Löwe erscheint. Die heute so populäre Selbstbezeichnung als »Löwenstadt« hat im Wirken Herzog Heinrichs ihren wichtigsten historischen Bezugspunkt. Heinrichs Sohn, Kaiser Otto IV. (um 1175–1218), machte sich in ähnlicher Weise um die Entwicklung Braunschweigs verdient. Und auch wenn die weitgreifenden politischen Ambitionen der Welfen scheiterten, so haben sie doch die Grundlagen für die erfolgreiche Entwicklung der Stadt zu einer der Metropolen im Norden des Reiches gelegt.

Parallel entwickelte sich in Braunschweig ein selbstbewusstes Bürgertum: Bis ins 14. Jahrhundert gelang es den Bürgern, sich von der Herrschaft der Welfen weitgehend zu befreien und ein autonomes Gemeinwesen, eine Art Stadtrepublik, zu etablieren, die bis ins 17. Jahrhundert hinein Bestand haben sollte. Ein steingewordenes Beispiel für bürgerliches Selbstbewusstsein ist das aufwendig gestaltete gotische Altstadtrathaus. Damals übrigens eines von fünf Rathäusern, denn Braunschweig bestand aus gleich fünf Teilstädten – Altstadt, Hagen, Neustadt, Sack und Altwiek – die alle über eigene Rathäuser verfügten.

So war Braunschweig eine erfolgreiche Handels- und Gewerbestadt, die über Jahrhunderte zu den wichtigen Mitgliedern der Hanse zählte und im Raum zwischen Elbe und Weser eine herausgehobene Stellung einnahm. Nicht zuletzt aufgrund des wirtschaftlichen Erfolgs bildete sich in dieser Zeit eine erste Jüdische Gemeinde, die um 1350 bereits rund 150 Personen zählte.

Die Phase der selbstbestimmten Bürgerstadt endete 1671, als es den Welfen nach langen Auseinandersetzungen gelang, die kommunale Autonomie mit Waffengewalt zu brechen. Aus der Hansestadt wurde die Residenzstadt Braunschweig, die nicht nur die wesentlichen Institutionen eines der deutschen Fürstentümer in ihren Mauern beherbergte, sondern in der darüber hinaus auch eine der wichtigsten Warenmessen des Alten Reiches abgehalten wurde, die jedes Jahr aufs Neue zahlreiche Gäste anzog.

Die Funktion als Residenz behielt die Stadt bis zur Novemberrevolution 1918. Der Braunschweiger Herzog Ernst-August war übrigens der erste der deutschen Monarchen, der zur Abdankung gezwungen wurde. Damit war der Weg frei für die Etablierung demokratischer Verhältnisse. Braunschweig war nun Hauptstadt des neu gegründeten, gleichnamigen Freistaates. Innerhalb dieses territorial zersplitterten Landes bildete die Stadt, die in der Industrialisierung ein rasantes Wachstum durchlaufen hatte, mit ihren ca. 150.000 Einwohnern das unbestrittene Zentrum.

Das dynastische Zentrum der Stadt bildete bis 1918 das Residenzschloss der Herzöge von Braunschweig-Wolfenbüttel, die ein erstes Schlossgebäude ab 1717 erbauen ließen, das 1753/91 fertiggestellt wurde und 1830 abbrannte. Der bis 1841 errichtete Neubau an gleicher Stelle wurde im Zweiten Weltkrieg in weiten Bereichen beschädigt und 1960 vollständig abgetragen, ein in der BRD einmaliger – und auch in Braunschweig lange umstrittener – Vorgang, allenfalls vergleichbar mit den forcierten Abrissvorhaben des Berliner Stadtschlusses der DDR-Regierung unter Walter Ulbricht, wenn der Abriss des Braunschweiger Schlosses auch unter anderen ideologischen Vorzeichen geschah.

Von 2005 bis 2007 wiederum wurde das Braunschweiger Schloss mit rund 600 eingelagerten Spolien des Altbaus in seiner alten Kubatur rekonstruiert. Das stadtbildprägende Gebäude dient heute zum einen als weitläufige Einkaufspassage, zum anderen werden rund 80% des Fassadentrakts der Schlossarkaden als Mietflächen von kulturellen Einrichtungen genutzt – im Südflügel von der kommunalen Stadtbibliothek Braunschweig, im Nordflügel vom Schlossmuseum, das von der Stiftung Residenzschloss Braunschweig betrieben wird, sowie von den ebenfalls kommunalen Einrichtungen Stadtarchiv Braunschweig, dem Fachbereich für Kultur und Wissenschaft und dem Veranstaltungsort »Roter Saal«, der, um die Bedarfe der freien Kulturszene zu decken, Vereinen, Organisationen, Gruppen oder Einzelpersonen für die Durchführung von öffentlichen kulturellen Veranstaltungen zur Verfügung gestellt wird. Auch das Dezernat für Wissenschaft und Kultur ist in diesem Teil des neuerbauten Schlosses angesiedelt.

Doch zurück zur Geschichte der Stadt: Nach der kontinuierlichen Expansion Braunschweigs als Handelsstadt, als Finanzplatz und führendes Mitglied der Hanse bis zum Ende des 17. Jahrhunderts spielten lange Zeit eher Sektoren wie das Manufakturwesen, der Nahrungsmittelbereich, das Verlagswesen und die Metallverarbeitung eine Rolle.

Der Anschluss an den früheren Glanz aus der Zeit als unabhängige Stadt gelang dagegen erst wieder ab der Mitte des 19. Jahrhunderts mit dem Aufkommen der Industrialisierung und der Verbindung der Stadt mit den wichtigsten Eisenbahnlinien des Deutschen Reichs. Zwischen 1870 und 1945 spielte die Konservenindustrie eine wichtige Rolle für die Wirtschaft der Stadt, in ihrem unmittelbaren Umfeld entstanden unter den Nationalsozialisten mit dem Stahlwerk in Salzgitter und dem VW-Werk in Wolfsburg bedeutende Industrieansiedlungen.

Die Konzentration von Betrieben, die der Rüstungsindustrie dienten, wurde der Stadt während des Zweiten Weltkriegs jedoch zum Verhängnis – mit dem Ergebnis, dass 1945 nahezu 90% der Stadflächen Braunschweigs durch die Bombenangriffe der Alliierten zerstört worden waren. Mit dem Neubeginn war für Braunschweig auch der Verlust der Hauptstadtfunktion verbunden, denn die englische Besatzungsmacht hob im November 1946 das neue Bundesland Niedersachsen mit der Hauptstadt Hannover aus der Taufe.

Der Wiederaufbau orientierte sich wie in vielen anderen Städten der BRD auch in Braunschweig an autogerechten Lösungen, so dass weitere im Krieg nicht zerstörte Gebäude abgebrochen werden mussten. Im alten Stadtkern schuf man sogenannte »Traditionsinseln« mit wichtigen stadtbildprägenden Gebäuden wie dem Dom, den Kirchen und dem Altstadtrathaus. Die Museen wurden ebenso wie das Staatstheater oder das Hauptgebäude der TU – zur Geschichte dieser Einrichtungen an späterer Stelle mehr – in alter Form wieder hergestellt, und heute bietet sich die Stadt trotz der noch immer nachvollziehbaren Kriegszerstörungen erneut in weiten Teilen als ein historisch gewachsener Ort dar.

Alles in allem ist das kulturelle Leben Braunschweigs von seiner Reichhaltigkeit und Vielfalt ebenso geprägt wie von der historischen Kontinuität in einer Stadt, in der über Jahrhunderte zwei Traditionslinien miteinander verwoben waren: Zum einen die Geschichte einer autonomen Hanse- und Bürgerstadt, zum anderen die Geschichte einer Landes- und Residenzstadt, verbunden mit der Erinnerung an staatliche Eigenständigkeit bis 1946. Der Bürgerstolz der Braunschweiger Bildungs- und Oberschicht prägten die Stadt ebenso wie die Dynastie der Welfen.



Das dunkelste Kapitel in der Deutschen Geschichte mit dem forcierten Aufkommen der Nationalsozialisten und deren Regierung von 1933 bis 1945 weist auch für Braunschweig eine Vielfalt an Bezügen auf, die industriellen Aspekte wurden bereits benannt.

War die NSDAP bereits 1930 an die Regierung in Thüringen gelangt, so fand sie sich zwei Jahre später auch in einer Koalitionsregierung des Freistaates Braunschweig wieder. Die mehrfachen Versuche seit 1930, Adolf Hitler in Thüringen zum deutschen Beamten zu ernennen, waren im Sande verlaufen. Erst 1932 sollte dies im Freistaat Braunschweig durch seine Ernennung zum Regierungsrat gelingen, wodurch der zum damaligen Zeitpunkt staatenlose gebürtige Österreicher Hitler in Deutschland erst wählbar wurde. In der industriell geprägten Landeshauptstadt blieb die SPD dagegen bis zu ihrem Verbot 1933 die stärkste politische Kraft. Der Herrschaftsantritt der Nationalsozialisten markierte auch für Braunschweig den Beginn von Terror und Willkür, der unzählige Opfer forderte.

Eine historische Aufarbeitung der NS-Epoche wurde in Deutschland über einen langen Zeitraum verschleppt. In diesem Kontext ist es umso bemerkenswerter, dass in Braunschweig der 1936 aus Stuttgart nach Skandinavien geflohene jüdische Jurist Dr. Fritz Bauer (1903–1968) zunächst 1949 als Direktor des Landgerichts und von 1950 bis 1956 als Generalstaatsanwalt am Oberlandesgericht wirkte. Ihm ist es zu verdanken, dass die Widerstandskämpfer des 20. Jahrhunderts juristisch wieder rehabilitiert wurden. Erst der von Bauer eingeleitete Auschwitz-Prozess in seiner späteren Wirkungsstätte in Frankfurt hat eine Fülle weiterer Ermittlungen bewirkt und zu einem neuen Verständnis der lange verdrängten Vorgänge geführt. Vor diesem Hintergrund sind die engagierten Initiativen in Braunschweig zur Aufarbeitung der NS-Diktatur und ihrer Weiterungen nicht hoch genug zu bewerten. Unter dem Begriff des Braunschweiger Gedenkstättenkonzeptes lassen sich seit 1997 durch kommunalen Impuls initiierte erinnerungskulturelle Projekte und Maßnahmen zusammenfassen. Mit der Einrichtung des »Offenen Archivs« 1997, der »Gedenkstätte KZ – Außenlager Braunschweig Schillstraße« im Jahr 2000, dem mit dem polnischen »Rat für das Gedenken an die Kämpfe und das Martyrium« entwickelten Erinnerungsort »Friedhof Hochstraße« im Jahr 2001 und dem »Mahnmal für die Braunschweiger Sinti und Sintize« im Rathaus der Stadt im Jahr 2002 seien hier nur die wesentlichen institutionellen Elemente des »Vernetzten Gedächtnisses« verortet. Dieser selbstverpflichtende und zeitlich unbefristete Aufarbeitungs- und Vermittlungsprozess der Kommune war von Anfang an ein partizipativer Prozess, den zahlreiche bürgerschaftliche Projekte nach wie vor nachhaltig bereichern und flankieren. So wird im Gegensatz zu vielen anderen Groß- und Mittelstädten in Braunschweig an jedes durch archivari-

sche Unterlagen bekannte Opfer der Judenverfolgung erinnert – beginnend mit der *Brunsvicensia Judaica*, dem 1966 erschienenen »Gedenkbuch für die jüdischen Mitbürger der Stadt Braunschweig 1933-1945«, und heute u. a. im öffentlichen Raum mithilfe von derzeit 379 Stolpersteinen (Stand Juni 2021), die im gesamten Stadtraum vor den Häusern verlegt wurden, in denen Juden gelebt hatten, Selbstmord begingen oder von hier aus in die Vernichtungslager deportiert wurden. Auch dieses bürgerschaftlich getragene Projekt wird kommunal unterstützt. In der »Gedenkstätte KZ – Außenlager Braunschweig Schillstraße« werden noch immer von Braunschweiger Initiativen, Verbände und Institutionen sowie Einzelpersonen ihre jeweiligen Erinnerungen, Gedanken und neuen Erkenntnisse zu Opfergruppen des nationalsozialistischen Unrechtsregimes in Braunschweig hinterlegt; ein beispielhafter, partizipativer Ansatz, Stadtgeschichte in Erinnerung zu rufen, der auf dem von der Hamburger Künstlerin Sigrid Sigurdsson geschaffene Konzept des »Offenen Archivs« beruht.

### **Breite Bildungs-, Kultur-, und Wissenschaftslandschaften**

Bildung, Kunst und Kultur haben die Entwicklung der Stadt Braunschweig, so zeigt ihre Geschichte, von Anbeginn an entscheidend mitgeprägt. Einen Meilenstein markiert hier die 1745 erfolgte fürstliche Gründung des »Collegium Carolinum«, aus dem mit der »Carolina-Wilhelmina« die älteste Technische Universität Deutschlands mit derzeit rund 20.000 Studierenden hervorgegangen ist. Mit dem Mathematiker und Astronomen Carl Friedrich Gauß (1777–1855) zählte sie schon in ihrer Frühzeit einen berühmten Schüler in ihren Reihen, um nur einen Braunschweiger zu nennen, der Wissenschaftsgeschichte schrieb.

Weitaus jüngeren Datums als die Technische Universität Braunschweigs ist die erst 1963 begründete Hochschule für Bildende Künste Braunschweig mit 1.000 Studierenden, die einzige Hochschule für Bildende Künste des Landes Niedersachsen. Sie bereitet und bereitet bis heute das Umfeld für eine aktive Szene im Feld der Bildenden Kunst mit überregionaler und zum Teil sogar internationaler Sichtbarkeit.

Wie aber sieht die Braunschweiger Bibliothekslandschaft aus?

Eine Staatsbibliothek oder eine entsprechend breiter geförderte Landes- oder große Hochschulbibliothek besteht in Braunschweig nicht. Der Bevölkerung und den Studierenden stehen jedoch die bereits erwähnte, von der VGH-Stiftung ausgezeichnete

Stadtbibliothek im wieder aufgebauten Schloss sowie die teils bestens bestückten Fachbibliotheken der beiden Hochschulen und der Museen zur Verfügung.

An dieser Stelle sei ein Exkurs zur Braunschweiger Bildenden Kunst eingeflochten: Die Bildende Kunst spielt in der Stadtgeschichte wie im aktuellen Kulturleben der Stadt eine wichtige Rolle, und vielfach sind ihre Präsentationsflächen in Gebäuden angesiedelt, die im Laufe ihrer Geschichte Umnutzungen erfahren haben und somit zugleich auch Stadtgeschichte erzählen. Einige Beispiele seien hier genannt: Der renommierte Kunstverein, der in der klassizistischen Villa Salve Hospes residiert, die Anfang des 19. Jahrhunderts als Wohnhaus für einen vermögenden Braunschweiger Kaufmann errichtet worden war, wurde bereits 1832 gegründet und präsentiert in der ehemaligen Kaufmannsvilla bedeutende Positionen der Gegenwartskunst. Der Braunschweiger Bund Bildender Künstlerinnen und Künstler, ein weiterer wichtiger Protagonist der zeitgenössischen Braunschweiger Kunstszene, wurde 1921 als »Wirtschaftlicher Verband bildender Künstler e.V.« ins Leben gerufen und unterhält heute im ehemaligen Zollhaus Humboldtstraße 34 und jetzigem Kunsthaus seine Galerie. Der Allgemeine Konsumverein, der sich als alternativer Kunstverein begreift und mit Ausstellungen und Performances das aktuelle Kunstgeschehen mitgestaltet, hat in einem 1907 erbauten Jugendstilhaus sein Domizil, das einst von einem Konsumverein genutzt wurde, der günstige Lebensmittelpreise sicherstellen wollte. Das ebenfalls von einem Verein getragene Museum für Photographie Braunschweig bietet in den Torhäusern 1 und 2 der zeitgenössischen internationalen Fotografie eine Bühne – und sammelt und bewahrt zudem das Erbe der Fotografie des 19. Jahrhunderts. Beide Torhäuser waren ab 1800 auf dem Gelände der aufgelassenen Bastionärsbefestigung errichtet worden.

Die halle267 – städtische galerie braunschweig bietet seit Anfang 2018 Künstler\*innen aus der Region Ausstellungsflächen im kulturellen Zentrum der Nordstadt. Eingerichtet in einer ehemaligen Gewerbehalle an der Hamburger Straße, die ihren Namen erhielt, weil sie bereits im Mittelalter als Handels- und Heerstraße dienend bis zur Hansestadt Hamburg führte, befindet sie sich in unmittelbarer Nähe zum Schimmelhof, in dem einst die Pianofabrik Schimmel Klaviere und Flügel baute, und in dem heute u. a. das freie Theater »Das Kult«, T.A.N.Z Braunschweig, der Verein die Erzählwerkstatt sowie der Laut Klub Mieter sind.

Eine spannende künstlerische Auseinandersetzung mit dem Stadtbild, die auch auf überregionales Interesse stößt, findet jeweils im Rahmen des Lichtparcours statt, der im Jahr 2000 anlässlich der Weltausstellung EXPO 2000 in Hannover als ein Ausstellungspro-

jekt im öffentlichen Raum konzipiert wurde, das Kulturerlebnis und Stadtwahrnehmung verbindet und zuletzt 2020 als Reminiszenz an den ersten Parcours 2000 als künstlerische Auseinandersetzung mit dem Wasserlauf der Oker und seinen 24 Brücken stattfand.

Stellvertretend seien hier als weitere Schlüsselakteur\*innen der zeitgenössischen Kunst aus der Braunschweiger freien Szene noch Die H\_Ille am Hauptbüterbahnhof Braunschweig erwähnt, eine Industriebrache mit einem großen Außengelände, das derzeit von seiner Inhaberin und einem gleichnamigen Kunstverein zu einem genreübergreifenden Ort der Kunst entwickelt wird, sowie der Verein Schrill e.V., der Projekte und Formate in den Bereichen Kunst, Kultur und Bildung unterstützt oder der alternative Kunstverein bskunst.de e.V., der ebenfalls kontinuierlich Projekte im Bereich der Bildenden Kunst initiiert.

Das Interesse an und die Sammlung von Kunst hat in Braunschweig eine lange Tradition: In das 18. Jahrhundert zurück führt die Geschichte des heutigen Herzog Anton Ulrich-Museums, dessen Anfänge in das Jahr 1754 datieren. Als öffentliche Einrichtung ist es eines der ältesten Museen Europas, nur ein Jahr später gegründet als das British Museum in London. Seit einer umfassenden Sanierung und Erweiterung von 2013 bis 2016 kann die vom Land Niedersachsen getragene Einrichtung ihre Schätze wieder in aller Opulenz präsentieren, wobei die Sammlungen zum Mittelalter seither in der Burg Dankwarderode ausgestellt werden. Heute ist es gemeinsam mit dem Staatlichen Naturhistorischen Museum und dem Braunschweigischen Landesmuseum in der Trägerschaft des Landes Niedersachsen unter dem Label »3Landesmuseen« vereint. Letzteres ist wie das Herzog Anton Ulrich-Museum aus der 1754 erfolgten Gründung des »Kunst- und Naturalienkabinetts« von Herzog Karl I. hervorgegangen und beherbergt eine der großen und historisch bedeutenden Sammlungen seiner Art in Deutschland.

Das 1891 begründete Braunschweigische Landesmuseum mit mehreren Standorten in der Stadt und deren Umgebung ist das einzige Geschichtsmuseum in der Trägerschaft des Bundeslandes Niedersachsen. Eine seiner Außenstellen befindet sich im Anfang des 12. Jahrhunderts erbauten Kloster St. Aegidien, dem heute ältesten, öffentlich zugänglichen Gebäude Braunschweigs. In den ehemaligen Klosterräumen wird zum einen die Geschichte des Gebäudes erzählt. Zudem findet sich dort das Jüdische Museum des Braunschweigischen Landesmuseums: das weltweit älteste Jüdische Museum, dessen Dauerausstellung sich insbesondere der Inneneinrichtung der Homberger Synagoge

widmet und dessen Judaica-Sammlung »zu den herausragenden Sammlungen in Deutschland gehört«. <sup>10</sup> Das nationalsozialistische Konzentrationslager Bergen-Belsen, seinerzeit in der Nähe von Braunschweig in der damaligen »Provinz Hannover« gelegen, wird an dieser Stelle ebenfalls thematisiert.

Die museale Landschaft in Braunschweig hat sich seit dem 19. Jahrhundert erheblich erweitert. Bereits dreißig Jahre vor dem Landesmuseum, also im Jahr 1861, war das Städtische Museum Braunschweig als bürgerliche Stiftung gegründet worden. Heute wird es von der Kommune getragen. Mit seiner Sammlung von über 270.000 Objekten zur braunschweigischen Geschichte eines der größten kunst- und kulturgeschichtlichen Museen Deutschlands, ist es heute in den kommunalen Gebäuden Haus am Löwenwall und Altstadtrathaus angesiedelt. Die Ausstellungen des Hauses widmen sich epochalen historischen Prozessen (z. B. Kolonialgeschichte, Novemberrevolution 1918, Umgang mit den NS-Verbrechen im Deutschland der Nachkriegszeit), internationalen Themen, die Braunschweigs historische Verbindungen zur »Welt« dokumentieren, z. B. zur Begegnung von Europa und Amerika, sowie bekannten künstlerischen Positionen von Rembrandt bis Baselitz, die an Sammlungen des Hauses anknüpfen.

Nicht vergessen werden soll das kleine kommunale Literaturmuseum zu Wilhelm Raabe im Raabe-Haus:Literaturzentrum am letzten Wohnort des Schriftstellers in der Leonhardstraße.

Was aber gibt es in Braunschweig im Bereich der darstellenden Künste zu entdecken, wo liegen hier ihre historischen Wurzeln, wie stellen sie sich in der Gegenwart auf?

Neben den Museen als historischen Gedächtnisorten einer jeden Kommune gehört zum kulturellen Hintergrund einer deutschen Residenz- und Bürgerstadt seit dem 18. Jahrhundert ein Theater bzw. ein Opernhaus. Braunschweig hat in dieser Hinsicht auch Besonderes zu bieten, beherbergte es doch bereits 1690 ein erstes Hoftheater, das Opernhaus am Hagenmarkt. Es kann als eine der ersten öffentlich zugänglichen Bühnen im deutschsprachigen Raum angesehen werden. In diesem wurde zudem Theatergeschichte geschrieben, denn Lessings Emilia Galotti (1772) und Goethes Faust I (1829) wurden dort uraufgeführt, und auch die Neuberin, herausragende Schauspielerin wie Pionierin der heutigen Theaterkultur im deutschsprachigen Raum, gastierte in diesem Gebäude.

---

10 S. <https://3landesmuseen-braunschweig.de/braunschweigisches-landesmuseum/das-museum/geschichte> , letzter Zugriff: 1.5.2022.

Die Wurzeln des heutigen Staatsorchesters Braunschweig gehen mit der Gründung einer herzoglichen Hofkapelle im Jahr 1587 unter Herzog Julius sogar noch weiter zurück. Damit gehört das Staatsorchester zu den ältesten nachgewiesenen Orchestern überhaupt.

In den 60er Jahren des 19. Jahrhunderts wurde das Haus am Hagenmarkt abgerissen, 1861 die neue Spielstätte, das große Haus am Steinweg, eingeweiht: Das heutige Staatstheater Braunschweig, das als das älteste öffentliche Mehrspartentheater Deutschlands gilt. Die opulent gestaltete Palastfassade des Gebäudes wurde den Vorbildern des Historismus dieser Zeitepoche entsprechend den Vorgaben florentinischer Paläste der Hochrenaissance nachempfunden. 1944 größtenteils durch Bomben zerstört, wurde das große Haus nach einer kurzen Zeit des Wiederaufbaus bereits Ende 1948 in der überkommenen Kubatur und einer Wiederherstellung der prachtvollen Fasadenseiten sowie einiger Innenräume wiedereröffnet.

Die Förderaktivitäten sollen in diesem der Geschichte der Stadt gewidmeten Kapitel nicht näher thematisiert werden, denn sie sind Teil des Kulturförderberichts, der im Rahmen des Kulturentwicklungsprozesses in enger Kooperation mit dem Fachbereich für Kultur und Wissenschaft der Stadt Braunschweig ebenfalls vom Netzwerk Kulturberatung erstellt wurde. Doch auf den Sonderfall »Staatstheater Braunschweig« soll an dieser Stelle kurz eingegangen werden: In seiner Rechtsform ist das Staatstheater Braunschweig heute ein Landesbetrieb des Landes Niedersachsen. Die Stadt Braunschweig beteiligt sich jedoch vertragsgemäß mit einem Drittel an den nicht durch laufende Einnahmen zu deckenden Betriebskosten des Staatstheaters. Grundlage dafür sind die Vereinbarung zwischen Land und Stadt von 1956 (Staatstheatervertrag) und die Klarstellungsvereinbarung von 2011.

Insgesamt, so der Eindruck der externen Projektleitung, ist die Darstellende Kunst in Braunschweig trotz Pandemie in produktiver Bewegung, wie etwa auch die wachsende Braunschweiger Tanzszene zeigt.

Ohne Anspruch auf Vollständigkeit seien hier in diesem Zusammenhang noch einige weitere Einrichtungen angeführt, die Anker für die Braunschweiger Darstellenden Künste bilden: Das LOT-Theater mit seinem Selbstverständnis als Plattform für neue Entwicklungen in den Bereichen Theater, Tanz, Musik und Performance, die privat geführte Komödie am Altstadtmarkt oder das Theaterpädagogische Zentrum und das Theater Fadenschein etwa. Zur alteingesessenen freien Theaterszene zählen das Theater Feuer und Flamme und das Figurentheater Anke Berger, zur jüngeren das Theater Grand Guignol.

Dem Kabarett bieten insbesondere das KULT und das Kultur- und Kommunikationszentrum Brunsviga eine Bühne.

Auch das zeitgenössische Kino findet in Braunschweig seine Plattform: Das internationale Filmfest Braunschweig, das älteste Filmfestival Niedersachsens, holt junges europäisches Kino nach Braunschweig.

Und wie gestaltet sich das literarische Leben? Bedeutende Persönlichkeiten aus der literarischen Welt kreuzten und prägten das kulturelle Leben der Stadt: In diesem Kontext sei zunächst der bedeutende Dichter und Dramatiker der Aufklärung, Gotthold Ephraim Lessing (1729–1781), genannt, der zwar im benachbarten Wolfenbüttel als Bibliothekar tätig war, gleichwohl über einen längeren Zeitraum in Braunschweig verkehrte, dort auch verstarb und beerdigt wurde.

Berühmtester Literat der Stadt ist bis heute Wilhelm Raabe alias Jakob Corvinus, (1831–1910), seinerzeit durch seine gesellschaftskritische Prosa berühmt und berüchtigt, der den Großteil seines Lebens in Braunschweig verbrachte. Das von der Stadt Braunschweig betriebene Raabe-Haus: Literaturzentrum pflegt nicht nur, wie bereits erwähnt, sein literarisches Erbe, sondern fördert und vermittelt (zeitgenössische) Literatur. Mit zwei Literaturpreisen bringt sich die Stadt Braunschweig in das bundesweite Literaturgeschehen ein: Mit dem Wilhelm Raabe-Literaturpreis einerseits, 1944 als kommunaler Preis begründet und seit dem Jahr 2000 mit neuen Richtlinien vergeben; und dem Friedrich Gerstäcker-Jugendliteraturpreis, der, 1947 von der Stadt Braunschweig gestiftet und erstmals im Jahr 1952 verliehen, der älteste Jugendliteraturpreis in der Bundesrepublik ist.

Die Preise stehen exemplarisch für die Ergebnisse einer intensiven Debatte um zukunftsorientierte Formen der Auseinandersetzung mit Werk und Vermittlung der wichtigen Literaturpersönlichkeiten. So wurde 1998 nicht nur die Neugestaltung des Raabe-Hauses, sondern auch die Neukonzeption des Wilhelm Raabe-Literaturpreises beschlossen, der seither in enger Kooperation zwischen Deutschlandradio/Deutschlandfunk ausgelobt und vergeben wird. Dieses gemeinsame Engagement einer öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalt und einer Kommune war bis zu diesem Zeitpunkt einmalig und ein bewusster Schritt in die Professionalisierung der Literaturförderung. Ähnlich, wenn auch in rein kommunaler Trägerschaft, wurde auch der Gerstäcker-Preis durch die neue Wichtung der Preiskriterien und die Einbindung externer Juror\*innen qualitativ in der bundesweiten respektive deutschsprachigen Preisszene neu positioniert.

Aber auch andere Persönlichkeiten der Literaturgeschichte wie Ernst August Friedrich Klingemann (1777–1831), Verfasser des Romans »Die Nachtwachen von Bonaventura«

oder Ricarda Huch (1864–1947), beide in Braunschweig geboren, sollen hier kurz genannt sein. Mit zahlreichen Vermittlungsprojekten werden sowohl die Literaturtradition der Stadt als das aktuelle lokale, regionale und bundesweite Literaturgeschehen, teilweise auch mehrsprachig, multiperspektivisch durch das LiteraturZentrum und die Städtische Bibliothek mit einem eigenen unterjährigen Programm abgebildet.

Auch mit der alljährlich stattfindenden, von einem Verein getragenen Braunschweiger Jugendbuchwoche wird Jugendlichen zeitgenössische Literatur nahegebracht – auch hier mit der aktiven Unterstützung der kommunalen Kultureinrichtungen wie der Bibliothek und dem Fachbereich Kultur und Wissenschaft.

Das Musikleben der Stadt zeichnet sich ebenfalls durch eine vielfältige Nachwuchsarbeit aus. Für den musikalischen Nachwuchs engagieren sich die kommunale Musikschule mit ihren hochqualifizierten Unterrichtsreihen ebenso wie eine Reihe von kommerziellen Musikschulen, die Kirchen mit ihren musikalischen Bildungsangeboten oder Initiativen wie [kinderklassik.com](http://kinderklassik.com), um nur Beispiele zu nennen. Und in diesem Zusammenhang sollte auch ein Braunschweiger Pionier der Musikvermittlung nicht unerwähnt bleiben: der Komponist, Dirigent und Gesangspädagoge Louis Spohr (1784–1859), der zu seinen Lebzeiten ein Violinist von internationalem Ruf gewesen ist und zahlreiche Musikfeste organisierte.

Zum Andenken an diesen Komponisten, Geigenvirtuosen, und Musikvermittler, der am 5. April 1784 in Braunschweig geboren wurde (gest. 1859), ist im Jahr 1953 der Ludwig-Spohr-Preis von der Stadt Braunschweig gestiftet worden, der in neuer Konzeption seit 2002 vergeben wird.

Dass nicht nur Akteur\*innen der klassischen Musik die Braunschweiger Musikszene prägen, zeigen die Lektüre des Programmheftes der Braunschweiger Kulturnacht, an der sich zahlreiche Künstler\*innen aus den unterschiedlichsten Sparten beteiligen, oder ein Blick in die Veranstaltungskalender. Sie machen deutlich, wie breit die Braunschweiger Musikszene aufgestellt ist, von Jazz über Rock/Pop bis hin zum Techno und weiteren Strömungen der zeitgenössischen Musik.

So bietet das Musikleben der Stadt ein breites Spektrum von Angeboten, zu dem neben dem Staatstheater und den kommerziellen Konzertveranstaltern nicht zuletzt auch die breit aufgestellte Band-Szene, die vielfältigen instrumentalen und vokalen Ensembles der Kirchenmusik, der Musikschulen und -gesellschaften in Braunschweig und die freien oder in Dachverbänden organisierten Chöre, Orchester und Ensembles u. a. der Schu-



len, der Technischen Universität sowie der Folkloregruppen bis hin zu den Spielmanns-, Fanfaren- und Musikzügen der Region beitragen.

Musik und Konzerte spielen auch eine große Rolle in den Resultaten der Bürgerbefragungen, die auf Initiative der Verwaltung noch vor dem Start des partizipativen Kulturentwicklungsprozesses durchgeführt worden war und deren Ergebnisse der externen Projektleitung zur tieferen Auswertung zur Verfügung gestellt wurden: Sie stehen im Ranking der beliebtesten kulturellen Angebote ganz weit oben. Überhaupt haben sich die befragten Braunschweiger Bürger\*innen und Führungskräfte, die in Wirtschaftsunternehmen und Forschungseinrichtungen mit Sitz in Braunschweig und im Gebiet des Regionalverbands Großraum Braunschweig tätig sind, in den Umfragen sehr positiv zur Braunschweiger Kultur geäußert. Der Auswertungsbericht ist auf der Homepage zum Kulturentwicklungsprozess veröffentlicht.

Doch zurück zum geschichtlichen Abriss: Dieser zeigt deutlich, dass die Kulturlandschaft der Stadt Braunschweig wie die Stadtentwicklung stark von Adel und Bürgertum geprägt worden ist. Insbesondere in der jüngeren Geschichte wurden jedoch, den Erfordernissen des Wandels der Stadtgesellschaft Rechnung tragend, eine ganze Reihe von Institutionen ins Leben gerufen, die sich längst nicht mehr nur an das klassische bildungsbürgerliche Publikum wenden wollten und wollen.

Der Kulturpunkt West, eine überbezirkliche soziokulturelle Einrichtung der Abteilung Erinnerungskultur, Literatur und Musik der Stadt Braunschweig, das neue soziokulturelle Zentrum Kufa Haus, beide im Westen der Stadt gelegen, das Haus der Kulturen im ehemaligen Nordbahnhof, die DRK-Kaufbar, das im östlichen Ringgebiet angesiedelte Kulturzentrum Brunsviga, das kommunale stadtteilkulturelle Programm »Kultur vor Ort« seien hier genannt, aber auch der »Diversity Salon« im Braunschweigischen Landesmuseum oder die Tanzprojekte des Staatstheaters. Dies sind bereits bestehende Beispiele einer teilhabeorientierten Kulturarbeit, der zukünftig sicherlich noch mehr Gewicht bekommen wird.

Wie sich die Stadt nicht zuletzt auch vor dem Hintergrund der Intensivierung der Teilnahme und Teilhabe zukünftig weiterentwickeln wird, ist mit Spannung zu beobachten. Es kann aus der Perspektive der Außenstehenden durchaus gesagt werden, dass sich Braunschweig noch in einer Suchbewegung befindet, mit welchen Schwerpunkten und stadtplanerischen Konzepten urbane Räume für eine diverse Stadtgesellschaft erschlossen werden sollen.

Als wichtiges Projekt der Infrastrukturentwicklung sei in diesem Zusammenhang das Gelände des früheren Westbahnhofs genannt, dessen weitläufige Brachflächen mit EU- und Landesmitteln seit mehr als einem Jahrzehnt im Rahmen des Bundesprojekts »Soziale Stadt« in vielen Einzelschritten zu einem attraktiven Stadtquartier mit Freizeit-, Jugend- und Kulturaktivitäten ausgebaut wird.

Auch wenn das Hauptaugenmerk der externen Projektleitung mit Blick auf den Kulturentwicklungsprozess auf der Braunschweiger Kulturlandschaft lag: Abschließend sei nun noch auf Braunschweigs Rolle als »Stadt der Wissenschaft« hingewiesen, nicht zuletzt auch vor dem Hintergrund, dass es immer wieder Bemühungen gab und gibt, mittels künstlerischer Formate die wissenschaftlichen Erkenntnisse in die Stadtgesellschaft hineinzutragen. So zeigte etwa, wie auf der städtischen Homepage nachzuempfinden, anlässlich des zehnjährigen Jubiläums der »Stadt der Wissenschaft« im Jahr 2017 das Kooperationsprojekt »Cloud der Wissenschaft« – ein Pavillon mit Bühnencharakter – einen spannenden Weg auf, wissenschaftliche Erkenntnisse nah am Menschen und den potentiellen Nutzer\*innen zu vermitteln. Bespielt wurde die Cloud durch die verschiedenen Mitgliedseinrichtungen des ForschungRegion Braunschweig e.V. Denn neben einer florierenden Industrie ist seit einigen Jahrzehnten zunehmend die Forschung als Standortfaktor von entscheidender Bedeutung. Die Homepage der Stadt führt hierzu aus: »Braunschweig ist Zentrum der forschungsintensivsten Region Deutschlands. Wissenschaft und Forschung kooperieren intensiv mit der Wirtschaft – besonders eindrucksvoll ist das am Forschungsflughafen zu sehen, wo erfolgreiche Wissensvernetzung Braunschweig zu einem europäischen Zentrum der Mobilitätsforschung gemacht hat. Jüngste Ansiedlungen sind die niedersächsischen Forschungszentren für Luftfahrt und für Fahrzeugtechnik – beides Kooperationen der Technischen Universität Braunschweig mit dem Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt bzw. Volkswagen. Zusammen mit über 40 Unternehmen bilden sie am Forschungsflughafen ein Innovationsnetzwerk, das vorbildlich zusammenarbeitet.

Die Wissenschaft expandiert auch im Uni-Viertel, wo das Braunschweiger Zentrum für Systembiologie (BRICS) entstanden ist – eine weitere Kooperation der TU, in diesem Fall mit dem Helmholtz-Zentrum für Infektionsforschung. Hier wollen Biologen, Mathematiker, Informatiker und Ingenieure gemeinsam biomedizinische Grundlagenforschung effizien-

ter gestalten. Ebenfalls interdisziplinär wird auf dem Gebiet der personalisierten Medizin im Zentrum für Pharmaverfahrenstechnik geforscht.«<sup>11</sup>

Das anstehende Stadtjubiläum 2031 biete somit eine Fülle von Gelegenheiten, die kulturelle, wirtschaftliche und wissenschaftspolitische Vielfältigkeit der Stadt Braunschweig in Vergangenheit und Gegenwart neu und zeitgemäß zu beleuchten.

---

11 [https://www.braunschweig.de/wirtschaft\\_wissenschaft/wirtschaftsstandort/index.php](https://www.braunschweig.de/wirtschaft_wissenschaft/wirtschaftsstandort/index.php), letzter Zugriff: 14. September 2021.

## **2 Ein digitaler Kulturentwicklungsprozess – Verfahren und Methoden**

### **2.1 Der Auftrag – Kulturelle Transformation**

Mit Grundsatzbeschluss vom 4. Juli 2018 (Drs.-Nr. 18-08505) hat der Rat der Stadt Braunschweig die Verwaltung beauftragt, unter externer Begleitung in einem partizipativen Kulturentwicklungsprozess (KultEP) kulturpolitische Leitlinien für die zukünftige Kulturlandschaft Braunschweigs zu entwickeln. Die Strategie hat das Netzwerk Kulturberatung vorgelegt. Am 19. Mai 2020 hat der Rat der Stadt Braunschweig dieser Strategie zur Durchführung des KultEP sowie einer Anpassung der Umsetzung des Kulturentwicklungsprozesses vor dem Hintergrund der Covid-19-Pandemie zugestimmt (Drs.-Nr. 20-13224 und Drs.-Nr. 20-13224-01).

Kernziele für den KultEP wurden in der entsprechenden Ausschreibung formuliert:

- Formulierung kulturpolitischer Leitlinien und Handlungsempfehlungen für die zukünftige Kulturlandschaft Braunschweigs
- Beschluss der Leitlinien durch den Rat der Stadt Braunschweig
- Schrittweise Umsetzung

Der letzte Spiegelpunkt beschreibt den KultEP als rollende Planung, die sich als Startpunkt eines umfänglichen Transformationsprozesses versteht, die einerseits vom ersten Tag an die Umsetzung von Maßnahmen im Fokus hat und andererseits die Erarbeitungsphase bereits dazu nutzt, strategische und atmosphärische (z. B. Kommunikationskultur) Grundlagen für deren möglichst effektive Realisierung zu schaffen. Der KultEP ist folglich kein in sich abgeschlossenes Planungsverfahren, sondern er bringt einen Stein ins Rollen, um einen dauerhaften Verständigungs- und Entwicklungsprozess zu ermöglichen.

Grundsätzlich hat sich ein Kulturentwicklungsprozess in den 2020er Jahren mit komplexen und umfänglichen Anforderungen sowie Herausforderungen zu befassen:



Abb.: Anforderungen / Herausforderungen gegenwärtiger Kulturentwicklungsprozesse.

## 2.2 Methodik

### 2.2.1 Die Methodik in der Übersicht

Der KultEP der Stadt Braunschweig folgt einem multimethodischen und mehrstufigen Ansatz, um die Themen und Bedarfe möglichst vielschichtig sowie aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten und fortlaufend zu verdichten. Die einzelnen Schritte und Verständigungsprozesse sind umfänglich dokumentiert.<sup>12</sup>

12 Ein entsprechendes Verzeichnis findet sich am Ende dieses Berichtes. Ein Großteil des Materials kann Online heruntergeladen werden.

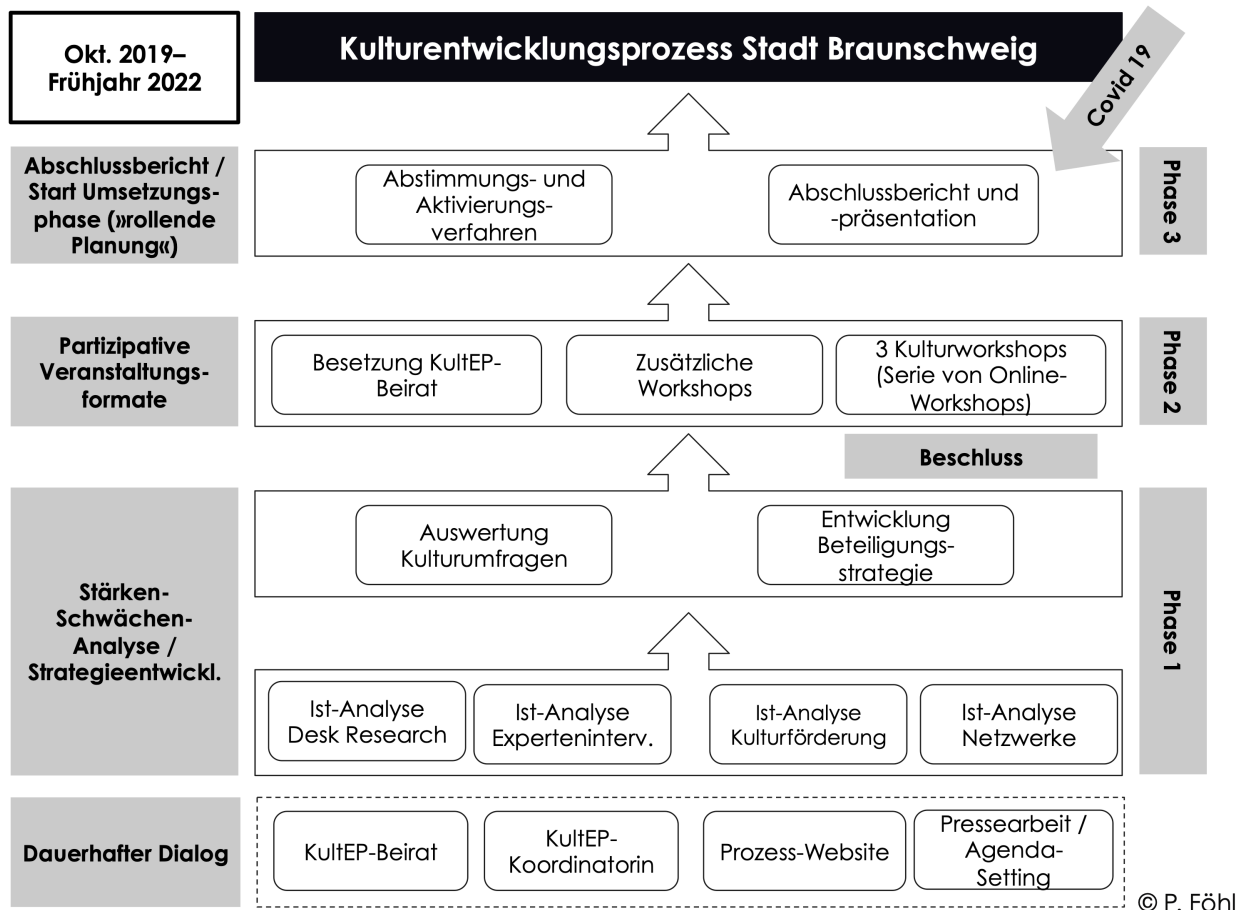


Abb.: Methodik Kulturentwicklungsprozess der Stadt Braunschweig (© P. Föhl).

## 2.2.2 Die einzelnen Methoden im Laufe des KultEP

### Partizipation und Dialog

#### Ein Beirat zum Kulturentwicklungsprozess

Zu den Instrumenten einer partizipativen Kulturentwicklungsplanung gehört die Installation eines auf der Basis einer Geschäftsordnung operierenden Beirates, der den Prozess kritisch-konstruktiv begleitet. Im KultEP-Beirat waren neben Kulturschaffenden auch Interessengruppen der Stadtgesellschaft sowie die städtische Kulturpolitik und Verwaltung vertreten. Die Mitglieder des prozessbegleitenden Beirats sind im Impressum aufgeführt.

#### Konstituierende Beiratssitzung und Auftaktveranstaltung

Am 10. September 2020 fanden unter dem Vorsitz der Kulturdezernentin Dr. Anja Hesse die konstituierende Beiratssitzung sowie die Auftaktveranstaltung mit Kulturschaffenden statt, in der das Netzwerk Kulturberatung seine für Braunschweig entwickelte Herangehensweise vorstellte. Während diese Auftakt-Veranstaltungen unter Einhaltung von Hy-

gienekonzepten noch analog stattfinden konnten, wurden alle folgenden Veranstaltungen pandemiebedingt digital durchgeführt. Der Braunschweiger Kulturentwicklungsprozess ist somit der erste partizipative Kulturentwicklungsprozess einer deutschen Großstadt, der fast gänzlich digital umgesetzt wurde. Um dies realisieren zu können, wurden von der externen Projektleitung gemeinsam mit der Verwaltung digitale Arbeitsformen entwickelt, die den Austausch ermöglichten (Arbeitsgruppen, Umfragen, Chatauswertung). Wiewohl in den digitalen Formaten auf den direkten persönlichen Kontakt verzichtet werden musste, konnte auf diese Weise ein intensiver Austausch mit den Kulturschaffenden gewährleistet werden.

### **Online-Kulturworkshops und weitere Beiratssitzungen**

Insgesamt fanden, moderiert von der externen Projektleitung, elf Online-Workshops sowie vier Arbeitsgruppentreffen statt. Thematische Schwerpunkte waren »Kulturverwaltung der Zukunft«, »Sichtbarkeit«, »Digitalisierung«, »Teilhabe« und »Nachhaltigkeit«. Außerdem wurden zwei verwaltungsinterne Workshops durchgeführt. Darüber hinaus wurde die Veranstaltungsreihe »Chatten und Vernetzen« ins Leben gerufen. Nach der konstituierenden Sitzung wurde der Beirat insgesamt drei Mal einberufen. Er tagte ebenfalls online.

### **Abschlusskonferenz**

Am 15. Juni 2021 fand schließlich die Abschlusskonferenz statt, an der auch Corinna Fischer, Abteilungsleiterin für Kultur und Erwachsenenbildung des Niedersächsisches Ministerium für Wissenschaft und Kultur (MWK), teilnahm. In dieser wurden die Ergebnisse der Workshops noch einmal vorgestellt, die bereits in den Protokollen zu den Workshops dokumentiert worden waren. Diese sind auf der Homepage zum Kulturentwicklungsprozess öffentlich zugänglich, ebenso wie die Protokolle zu den Beiratssitzungen. Zudem gab es diverse Impulsvorträge von Kulturschaffenden und Verwaltungsmitgliedern sowie digitale künstlerische Einlagen zu den herausgearbeiteten Handlungsfeldern. Mit der Abschlusskonferenz begann die Phase der Ausarbeitung des Abschlussberichts.

### **Breite Beteiligung**

Insgesamt haben sich am digitalen partizipativen Prozess rund 100 Personen aus Kultur, Politik und Verwaltung beteiligt. Nach der Abschlusskonferenz hat das Referat Stadtentwicklung und Statistik zur Onlinebeteiligung online eine Umfrage durchgeführt, an

der 29 Personen teilgenommen haben. Überwiegend wurden die Veranstaltungen gut bis sehr gut bewertet.

### **Ergänzende Dialogformate**

Nach der Abschlusskonferenz wurde der Dialog zwischen den Kulturschaffenden und der Verwaltung ohne Begleitung durch die externe Projektleitung fortgeführt. So haben sich in den Bereichen »Sichtbarkeit«, »Nachhaltigkeit« und »Teilhabe« Arbeitsgruppen gebildet. Zudem wurde das Veranstaltungsformat Chatten und Vernetzen fortgesetzt.

Moderiert vom Netzwerk Kulturberatung fanden zwei Thinktanks statt: Themen waren »Kulturverwaltung der Zukunft«, Kulturbeirat und »Kulturkummerei«. Die Thinktanks dienten dem Vordenken, dem Austausch, der Diskussion in der Phase der Vorbereitung der kulturpolitischen Beschlussfassung der Leitlinien und Maßnahmeempfehlungen. Kulturverwaltung, Kulturpolitik und Kulturschaffende arbeiteten gemeinsam an den genannten Themen. Damit fand der partizipative Ansatz des KultEP bereits eine erste Fortsetzung.

### **Ergänzendes wissenschaftliches Berichtswesen**

Im Laufe des Prozesses kamen unterschiedliche wissenschaftliche Methoden zum Einsatz, deren Ergebnisse ebenfalls in der Stärken-Schwächen-Analyse sowie bei der Entwicklung von Leitlinien und Maßnahmen berücksichtigt wurden.

### **Kulturmfragen**

Die Kulturmfragen, die von der Verwaltung zur Grundlagenermittlung vorgeschlagen worden waren, wurden im Auftrag des Fachbereichs für Kultur und Wissenschaft vom Referat für Stadtentwicklung und Statistik durchgeführt – vom 5. November bis zum 7. Dezember 2018 eine repräsentative Bürgerumfrage, vom 4. Februar bis zum 8. März 2019 eine Zielgruppenbefragung mit Fokus auf Führungskräfte, die in Wirtschaftsunternehmen und Forschungseinrichtungen mit Sitz in Braunschweig und im Gebiet des Regionalverbands Großraum Braunschweig tätig sind.

Die Ergebnisse der Umfragen waren dem Netzwerk Kulturberatung zur Auswertung und Implementierung in den KultEP zur Verfügung gestellt worden. Die Ergebnisse beider Umfragen haben bestätigt, dass die Braunschweiger Bürger\*innen dem Kulturleben in ihrer Stadt eine hohe Bedeutung zumessen.



### **Leitfadengestützte Expert\*inneninterviews**

Vom Netzwerk Kulturberatung wurden im Juni 2020 achtzehn leitfadengestützte Expert\*inneninterviews online durchgeführt. Ein Kriterienkatalog, der vom Netzwerk Kulturberatung für den Braunschweiger Prozess nach ersten Gesprächen mit der Kulturverwaltung und Auswertungen zur Verfügung gestellter Unterlagen entwickelt worden war, diente der Kulturverwaltung der Stadt Braunschweig als Orientierung bei der Auswahl der zu befragenden Expert\*innen. Auch der Ausschuss für Kultur und Wissenschaft (AfKW) war von der Verwaltung anhand des Kriterienkatalogs um das Einbringen von Namensvorschlägen gebeten worden. Die Auswahl der Gesprächspartner\* erfolgte in der Annahme einer vorhandenen Fach- und Betriebskompetenz, idealerweise verbunden mit Braunschweig-spezifischen Kenntnissen.

Gesucht wurden eine\*e Entscheidungsträger\*in aus der kommunalen Kulturpolitik und -verwaltung, eine wichtige Meinungsträger\*in an der Schnittstelle zwischen der Braunschweiger Kulturpolitik und dem Braunschweiger Kulturforum, ein\*e Leiter\*in einer öffentlichen Kultureinrichtung, ein\*e Leiter\*in einer privaten Kultureinrichtung, ein\*e Leiter\*in eines Museums, ein\*e Vertreter\*in einer bekannten Kulturinitiative, Vertreter\*innen aus den Bereichen Kunst im öffentlichen Raum und der alteingesessenen sowie jüngeren Freien Theaterszene, ein\*e Leiter\*in einer regelmäßig stattfindenden Veranstaltung (z.B. Festival), ein\*e Experte\*in aus dem Bereich der Kulturwirtschaft und (Kultur-)Tourismus, Vertreter\*innen aus dem Bereich Bildung/Schulen/Wissenschaft, Integration/Migration, zielgruppenspezifische Interessenvertretungen aus den Bereichen Jugendliche und junge Erwachsene, Senior\*innen und Inklusion sowie ein\*e Vertreter\*in aus dem Bereich Soziale Medien/Influencer. Da erfahrungsgemäß eine thematische Sättigung nach ca. 10–15 Interviews eintritt, wurde die Anzahl auf 18 Interviews begrenzt.

Aus der Auswertung der Interviews konnte das Netzwerk Kulturberatung erste Erkenntnisse über die zentralen Stärken und die zentralen Herausforderungen der Kulturlandschaft der Stadt Braunschweig gewinnen. Die ersten thematischen Schwerpunkte der Workshops leiteten sich daraus ab.

### **Kulturförderbericht**

Ziel der Analyse der öffentlichen Förderung der Kunst- und Kulturszene der Stadt Braunschweig war es, eine Übersicht über die Höhe und Aufteilung der Kulturförderung der Stadt zu erhalten und die Förderinstrumente und -verfahren darzustellen. Auf diese Weise sollten die infrastrukturellen und spartenspezifischen Schwerpunktsetzungen der Kul-

turförderung der Stadt Braunschweig verdeutlicht sowie die Prozesse der Vergabe öffentlicher Mittel transparenter gemacht werden. Von Oktober 2019 bis April 2020 wurde vom Netzwerk Kulturberatung mithilfe des Fachbereichs für Kultur und Wissenschaft eine Erhebung entsprechender Daten durchgeführt. Zusätzlich wurden vom Verfasser des Kulturförderberichts die städtischen Haushaltspläne in die Untersuchung mit einbezogen.

### **Netzwerkanalyse**

Im Herbst 2020 wurde vom Netzwerk Kulturberatung eine soziologische Netzwerkanalyse durchgeführt. Auf diese Weise wurden stichprobenartig nationale und internationale Kooperationsbeziehungen von Akteur\*innen der Braunschweiger Kunst- und Kulturlandschaft erfasst. Im Rahmen der Netzwerkanalyse wurde an 305 Akteur\*innen ein persönlicher Fragebogen-Link versandt. Hierfür war von Fachbereich Kultur und Wissenschaft ein Verteiler erstellt worden. Der Fragebogen wurde von 190 Personen aufgerufen und von 138 Personen abgeschlossen. Somit betrug die Rücklaufquote 45 %. Gemessen an anderen Empirischen Untersuchungen ist dies als ein vergleichsweise hoher Wert einzuschätzen.

### **2.2.3 Kulturpolitische Leitlinien als Wegweiser des Transformationsprozesses**

Auf der Basis der dargelegten wissenschaftlichen Studien und der Auswertung der durchgeführten Workshops wurden Empfehlungen für kulturpolitische Leitlinien entwickelt.

Kulturpolitische Leitlinien sind im politischen Handeln Wegweiser, um vor dem Hintergrund der aktuellen Transformationsprozesse die zukünftige Ausrichtung der Braunschweiger Kulturlandschaft zu gestalten. Sie geben der Kultur im politischen Raum mehr Gesicht, indem sie anderen Politikfeldern die gesamtgesellschaftliche Bedeutung und Wirkkraft von Kunst und Kultur vor Augen führen. Sie bringen Haltungen auf den Punkt und zeigen, wo es Gemeinsamkeiten und Anknüpfungspunkte gibt. Als Handlungsmaximen bilden Sie das »Dach«, um konkrete Handlungsfelder und Maßnahmen in den Blick zu nehmen und schließlich Schritt für Schritt umzusetzen.

## **3 Kulturelle Transformation der Stadt Braunschweig – Herausforderungen und Potenziale**

Grundlage für die Analyse der Stärken und Herausforderungen bilden die Ergebnisse der Untersuchungen sowie Partizipationsprozesse, die im Rahmen der Kulturentwicklung der Stadt Braunschweig durchgeführt wurden, sowie weitere entwicklungsrelevante Dokumente, Berichte und Konzepte, insbesondere das ISEK der Stadt Braunschweig. Das folgende Kapitel wirft zudem einen Blick auf die derzeitigen Megatrends des gesellschaftlichen, technologischen und ökonomischen Wandels und zeigt auf, wie diese auf den Braunschweiger Kulturbereich wirken.

### **3.1 Der globale Blick auf Veränderungserfordernisse und -prozesse<sup>13</sup>**

Der gesamte Bereich künstlerischen und kulturellen Schaffens sowie Vermittelns befindet sich im Bundesgebiet und darüber hinaus in einem umfänglichen Veränderungsprozess bzw. steht vor großen Herausforderungen – das haben die Auswirkungen der Corona-Pandemie nochmals mehr als deutlich gemacht. Damit steht der Kulturbereich jedoch nicht allein. Alle Felder gesellschaftlichen Handelns und Schaffens sind in oder stehen vor Transformationen. Viele Themen liegen schon sehr lange auf dem Tisch, müssen nun aber dringlich angegangen werden. Dazu gehören Themen wie die Individualisierung, Digitalisierung, Teilhabe, Diversität, ökologische Nachhaltigkeit u. v. m. Es hat sich gezeigt, dass es um die Relevanz von Kunst und Kultur in der Gesellschaft überwiegend bescheiden bestellt ist. Die o. g. Themen sind deswegen nicht nur dringend zu bearbeiten, sondern bieten auch die Möglichkeit, sich neue Relevanzen zu erarbeiten.<sup>14</sup>

Die gesellschaftlichen, technologischen und ökonomischen Wandlungsbewegungen, wie sie sich heute vollziehen, können aus dem Zusammenwirken sogenannter Megatrends erklärt werden. Megatrends beschreiben »komplexe, langfristige Wandlungsprozesse mit enormen Ausmaßen und Auswirkungen«.<sup>15</sup> Sie wirken querschnittsartig über alle gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Bereiche hinweg und verstärken sich wech-

---

13 Dieses grundlegende Kapitel wurde auch schon im Rahmen anderer Kulturkonzeptionen bzw. entsprechender Abschlussberichte integriert, z. B. im Abschlussbericht zur Kulturkonzeption des Landes Schleswig-Holstein.

14 S. hierzu auch <https://kupoge.de/blog/>, letzter Zugriff: 14. September 2021.

15 S. <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/#12-megatrends>, letzter Zugriff: 14. September 2021.

selseitig. Dabei wirkt die Corona-Pandemie beschleunigend, zum Teil aber auch verlangsamernd auf Trendbewegungen der Megatrends. So ist beispielsweise eine Entschleunigung von Urbanisierung zu beobachten, teils einhergehend mit einer verstärkten Wanderungsbewegung städtischer Milieus in die ländlichen Räume. Die Digitalisierung erfährt währenddessen eine Beschleunigung, wobei gleichzeitig analoge Kulturtechniken wieder vermehrt an Bedeutung gewinnen.<sup>16</sup>

Das Zukunftsinstitut gibt 12 zentrale Megatrends<sup>17</sup> als größte Treiber des Wandels aus:

- **Globalisierung:** Nicht nur Politik und Wirtschaft, auch Gesellschaften und Gemeinschaften vernetzen sich über den gesamten Globus immer mehr und tauschen neben Gütern auch Wissen, Erfahrungen und Ideen aus.
- **Individualisierung:** Die Möglichkeiten zur individuellen Lebensgestaltung nehmen zu und sind damit ein Treiber von Individualisierung. Selbstverwirklichung und Persönlichkeitsentwicklung stehen im Zentrum und vollziehen sich in neuen Formen von Gemeinschaft.
- **Gender Shift:** Die tradierten gesellschaftlichen Geschlechterrollen verlieren mehr und mehr an Bedeutung. Das Geschlecht bestimmt mittlerweile weniger über Möglichkeiten der Lebensgestaltung, wodurch sich eine Pluralisierung von Lebensentwürfen vollzieht.
- **Silver Society:** Weltweit werden Menschen immer älter und bleiben dabei länger vital. Der demografische Wandel geht gleichzeitig einher mit einem Bedeutungsverlust der klassischen soziodemografischen Merkmale. Somit löst die sich vollziehende Pluralisierung von Lebensentwürfen die simple Kategorie der »Alten« ab. Eine Unterscheidung in Lebensstile gewinnt stattdessen an Aussagekraft.
- **Wissenskultur:** Der Bildungsstand ist weltweit auf einem historisch hohen Niveau und steigt weiter an. Dabei verändert sich – angetrieben durch die globale Vernetzung – was die Menschen über die Welt wissen und wie sie mit Informationen umgehen. Lebenslanges Lernen und Bildung mittels digitaler Technologien gewinnen an Bedeutung.
- **New Work:** Ausgehend vom digitalen Wandel und dem Bewusstsein für endliche Ressourcen formt sich ein neues Verständnis von Arbeit: in Ausrichtung mit den eigenen Werten und zunehmend fließenden Übergängen zwischen Arbeit und Leben bei einer gleichzeitigen Hinwendung zu weniger Arbeitszeit. Die Auswirkungen der Corona-Pandemie treiben diesen Wandel voran.

---

16 Die Post-Corona-Trendmap zeigt Veränderungen in Relevanz und Positionierung von Trends und Megatrends im Zuge der Corona-Pandemie:  
[https://www.zukunftsinstitut.de/fileadmin/user\\_upload/Downloads\\_diverse/Post-Corona-Trendmap.pdf?utm\\_source=zi-website&utm\\_medium=download&utm\\_campaign=post-corona-trendmap](https://www.zukunftsinstitut.de/fileadmin/user_upload/Downloads_diverse/Post-Corona-Trendmap.pdf?utm_source=zi-website&utm_medium=download&utm_campaign=post-corona-trendmap), letzter Zugriff: 14. September 2021.

17 Die Megatrend-Map zeigt die 12 zentralen Megatrends sowie deren unterschiedliche Dimensionen bzw. Facetten:  
[https://www.zukunftsinstitut.de/documents/downloads/MegatrendMapZukunftsinstitut\\_120918.pdf](https://www.zukunftsinstitut.de/documents/downloads/MegatrendMapZukunftsinstitut_120918.pdf), letzter Zugriff: 14. September 2021.

- **Gesundheit:** Gesundheit ist zum Sinnbild von Lebensqualität geworden, durchdringt sämtliche Lebensbereiche und entwirft mitunter neue Lebensstile. Die Corona-Pandemie zeigt die Verletzlichkeit und hohe Bedeutung dieses Werts.
- **Neo-Ökologie:** Umweltbewusstsein und Nachhaltigkeit im Sinne eines möglichst effizienten und kreativen Umgangs mit Ressourcen sind Teil eines neuen Wertesystems.
- **Konnektivität:** Digitale Technologien ermöglichen neue Formen von Vernetzung und machen diese zu einem globalen, gesellschaftlichen Grundmuster. Der digitale Wandel durchdringt alle Bereiche des Lebens und verlangt ganzheitliche neue Herangehensweisen.
- **Urbanisierung:** Immer mehr Menschen leben in Städten bzw. urbanen Räumen. Dabei sind Städte Kristallisationspunkt gesellschaftlichen, technologischen und ökonomischen Wandels. Die Corona-Pandemie wirkt auf Urbanisierung vielerorts entschleunigend oder kehrt diese Entwicklung um.
- **Mobilität:** Mobilität ist Teil einer weltweiten Kultur und Mobilitätsangebote differenzieren sich insbesondere im urbanen Raum immer weiter aus. Gleichzeitig erfährt Mobilität seit der Corona-Pandemie eine teilweise Übersetzung in digitale Alternativen.
- **Sicherheit:** Neue Gefahren und Herausforderungen, etwa die Corona-Pandemie und diverse mit dem Klimawandel einhergehende Risiken sowie der Krieg in der Ukraine, verändern das Verständnis von Sicherheit. Nicht mehr nur der Staat, sondern auch Gesellschaft und Individuum tragen demnach Verantwortung. Ein Bewusstsein für Verwundbarkeit rückt in den Mittelpunkt.

Die Megatrends wirken selbstredend auch auf den Kulturbereich Braunschweigs und werden vermutlich durch die Auswirkungen der Corona-Pandemie vielfach beschleunigt (werden). Insbesondere die sich immer weiter vollziehende Pluralisierung sowie Diversifizierung von Gesellschaft und Lebensstilen und die sich daraus ergebenden neuen Arbeits-, Konsum- und Rezeptionsgewohnheiten adressiert den Kulturbetrieb mit tiefgreifenden Transformationsbedarfen.

### 3.2 Herausforderungen und Entwicklungsthemen einzelner Sparten – Grundlagen für einen Masterplan kulturelle Infrastruktur

Im Rahmen des KultEP wurden – zum Teil an Ziele des ISEK anknüpfend – auch sparten-spezifische Herausforderungen und Entwicklungsthemen gesammelt, die der allgemeinen Übersicht über die Herausforderungen und Potenziale des Braunschweiger Kulturbereichs ergänzend vorangestellt werden:

<b>Soziokultur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zukunftsfähige Weiterentwicklung der soziokulturellen Infrastruktur inkl. des Ausbaus dezentraler »Dritter Orte« als Kommunikations- und Begegnungsorte für partizipative Prozesse</li> <li>• Stärkung der Reihe Kultur vor Ort</li> </ul>
<b>Musikschule</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neubau mit Konzertsaal</li> <li>• Musikschule als Begegnungsort</li> </ul>
<b>Bildende Kunst</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung eines Atelierförderprogramms</li> <li>• Vermittlung von Atelierflächen durch die Kultur.Raum.Zentrale</li> </ul>
<b>Darstellende Künste</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stärkung der Arbeitsbedingungen des zeitgenössischen Tanzes</li> <li>• Stärkung des Marketings der zeitgenössischen freien Theaterszene</li> </ul>
<b>Museen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbesserung der klimatischen Infrastruktur des Städtischen Museums</li> </ul>
<b>Festivals</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung eines multifunktionalen Festivalgeländes</li> </ul>
<b>Film</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung von Vernetzungs-, Wirk- und Entfaltungsorten für Filmemacher*innen</li> </ul>
<b>Literatur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stärkung der Einrichtungen für Literaturvermittlung und Leseförderung inkl. Ausbau digitaler Formate</li> </ul>
<b>Crossover</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Errichtung einer Kultur.Raum.Zentrale im innerstädtischen Bereich, eine Schaltstelle/Plattform, die (Zwischen-) Nutzungen und Projekte in Leerständen sowie Kunst im innerstädtischen öffentlichen Raum initiiert, vermittelt und ermöglicht und die Kunstschaffenden bei der Projektdurchführung berät bzw. Beratungen vermittelt.</li> <li>• Schaffung eines temporären Architekturpavillons</li> <li>• Stärkung von Kunst- und Kulturprojekten in Leerständen</li> <li>• Stärkung des interdisziplinären künstlerischen Arbeitens</li> </ul>

Tab.: Spartenspezifische Herausforderungen und Wünsche in der Stadt Braunschweig (Auswahl)

### **3.3 Herausforderungen und Potenziale des Braunschweiger Kulturbereichs**

Vor dem Hintergrund der zahlreichen gesellschaftlichen und kulturspezifischen Entwicklungen gilt es, den Kulturbereich verstärkt für Transformationsprozesse zu öffnen und zu befähigen. Hierzu braucht es Kenntnis darüber, wo die eigenen Herausforderungen für die Kulturakteur\*innen konkret zu verorten sind. Genauso wichtig ist ein Bewusstsein für die Vielzahl der eigenen Stärken, die die Stadt Braunschweig prägen und eine Transformation tragfähig machen.

Eine erste Stärken-Schwächen-Analyse auf Basis der Sichtung bereits vorhandener Studien und Auswertungen (Desk Research) und der Ergebnisse der Expert\*inneninterviews war die Grundlage für den partizipativen Prozess (insb. die Online-Workshops), um möglichst zügig an den besonders dringlichen und den großen strategischen Themen arbeiten zu können.

Die folgende zusammenfassende Übersicht der zentralen Stärken und Herausforderungen generiert sich vor allem aus den folgenden Untersuchungen, Analysen und Konzeptionen:

- Stadt Braunschweig, Fachbereich Kultur und Wissenschaft (2020c): Leitfadengestützte Experten\*inneninterviews. Auswertungsbericht September 2020, verfasst von Patrick S. Föhl und Suse Klemm, Netzwerk Kulturberatung.
- Stadt Braunschweig, Fachbereich Kultur und Wissenschaft (2020d): Bürgerumfrage und Führungskräfte-Befragung zum Kulturangebot in der Stadt Braunschweig. Auswertungsbericht Oktober 2020, verfasst von Norbert Sievers, Dr. Angelika Engelbert, Simon Sievers, Netzwerk Kulturberatung.
- Stadt Braunschweig, Fachbereich Kultur und Wissenschaft (2021i): Kulturentwicklungsprozess Stadt Braunschweig. Analyse der städtischen Kulturförderung (Untersuchungszeitraum 2012-2018). Juni 2021, verfasst von Oliver Göbel, Netzwerk Kulturberatung.
- Stadt Braunschweig, Fachbereich Kultur und Wissenschaft (2021j): Kulturentwicklungsprozess Stadt Braunschweig. Netzwerkanalyse und Cultural Mapping des Kulturbereichs der Stadt Braunschweig. Auswertungsbericht. 2021, verfasst von Robert Peper, Netzwerk Kulturberatung.

- Stadt Braunschweig (Hg.) (2018): Integriertes Stadtentwicklungskonzept Braunschweig 2030. Denk Deine Stadt, Braunschweig. Download unter: [https://www.braunschweig.de/politik\\_verwaltung/fb\\_institutionen/fachbereiche\\_referate/ref0120/stadtentwicklung/181106\\_ISEK\\_Braunschweig\\_redu.pdf](https://www.braunschweig.de/politik_verwaltung/fb_institutionen/fachbereiche_referate/ref0120/stadtentwicklung/181106_ISEK_Braunschweig_redu.pdf), letzter Zugriff: 7.9.2021.
- Alle Protokolle der Online-Workshops (verfasst vom Netzwerk Kulturberatung, s. Quellenverzeichnis)
- Alle Protokolle der Beiratssitzungen (verfasst vom Fachbereich Kultur und Wissenschaft der Stadt Braunschweig, s. Quellenverzeichnis).

Dabei werden vor allem solche Aspekte herausgearbeitet, die sich in vielen Analysen und Konzeptionen verdichtet bzw. wiederholt/bestätigt haben. Sie werden, wie in partizipativen Verfahren üblich, in Aussagen zusammengeführt, um die Übersichtlichkeit und Verständlichkeit zu gewährleisten. Zur Veranschaulichung werden zudem ausgewählte Zitate aus den Expert\*inneninterviews wiedergegeben, zum Teil in indirekter Rede, zum Teil in direkter, die einen Sachverhalt, der häufig genannt wurde, eindrücklich und exemplarisch wiedergeben sollen. Vereinzelt wurden Erkenntnisse aus dem Workshop-Prozess in die Analyse einbezogen, um diese weitergehend auszudifferenzieren.

Aus dem Auswertungsbericht der Bürgerumfrage und der Netzwerkanalyse wurden zudem zur Illustration Ergebnis-Abbildungen eingefügt.

Nicht zuletzt fließen in die Analyse der gesammelten Herausforderungen auch Beobachtungen und Schlussfolgerungen der externen Projektleitung ein, die sich aus der Auswertung der genannten Materialien ableiten.

Exemplifiziert sei dies am Beispiel des Themas »Räume«: Bereits im ISEK wurden Raumbedarfe artikuliert. Auch in den Expert\*inneninterviews wurde dieses Defizit in unterschiedlichen Zusammenhängen benannt, von Ateliers und Probenräumen über öffentliche, bezahlbare Räume, die Teilhabe wie Teilnahme ermöglichen, bis hin zu Raum für open-air-Festivals und nicht zuletzt auch für den Neubau einer Musikschule. Das Thema wurde auch in den diesbezüglichen Workshops als Herausforderung artikuliert. Die Studie Creative Spaces, die parallel zum Kulturentwicklungsprozess durchgeführt wurde, hat die Weiterentwicklung der Infrastruktur für kreative Orte im gesamtstädtischen Zusammenhang ebenfalls als Handlungsfeld aufgezeigt.



Der Darstellung der Potenziale und Herausforderungen sei der Hinweis vorausgeschickt, dass nicht alle genannten Punkte, die auf die Verwaltung Bezug nehmen, die Kulturverwaltung alleine betreffen, sondern im gesamtstädtischen Zusammenhang zu betrachten sind. Dies betrifft nicht nur die Frage der konkreten Zuständigkeiten und Umsetzungsmöglichkeiten von einzelnen Projekten, sondern auch rechtliche Verfahrensmodalitäten der Gesamtverwaltung ganz allgemein.

Stärken und Potenziale	Herausforderungen und Handlungsdesiderate
<b>Kulturpolitik und Stellenwert von Kunst und Kultur</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Braunschweig besitzt eine umfangreiche öffentliche kulturelle Infrastruktur in allen künstlerischen Sparten und Gattungen sowie den Feldern der kulturellen Bildung. Es sind alle »Zutaten« vorhanden (Akteur*innen in allen Sparten, vielfältige Ansätze und Aktivitäten etc.), die es grundsätzlich braucht, um angesichts der aktuellen Transformationsprozesse eine zeitgemäße »Kulturstadt« sein zu können bzw. zu werden.</li> <li>• Allgemein herrschen seitens der Bürger*innen eine positive Wertschätzung der Kultur und eine gute Bewertung des kulturellen Angebotes in Braunschweig sowie eine hohe Zufriedenheit mit dem Angebot, wie die Befragung der Bürger*innen gezeigt hat.</li> <li>• Das Kulturinteresse der Kultur nutzenden Stadtgesellschaft ist breit und vielfältig, auch die Nutzungsintensität von Kulturangeboten ist vergleichsweise hoch.</li> <li>• Die Kulturnutzer*innen sind heute immer weniger Spezialist*innen bezogen auf nur eine Kultursparte, sondern eher Vielnutzer*innen, die ein breites Spektrum von Kulturangeboten wahrnehmen.</li> <li>• Es gibt sehr viele künstlerische sowie kulturelle Talente und Begabungen, und die Stadt ist kulturell breit aufgestellt.</li> <li>• Im Bereich der Bildenden Kunst hat Braunschweig ein international anschlussfähiges Umfeld.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es besteht vielfach die Sorge, dass die Weiterentwicklung der kulturellen Landschaft in Braunschweig durch vorhandene Transformationsbarrieren wie etwa bürokratische Hürden, Ängste vor Veränderungen und das Festhalten am Status-Quo gefährdet werden könnte. Diese könnten Anpassungen an die gegenwärtigen sowie zukünftigen Anforderungen an Kulturproduktion und Kulturvermittlung entgegenstehen.</li> <li>• Vor diesem Hintergrund gibt es vielfach den Wunsch nach einem Kulturbeirat o.ä.</li> <li>• Herausragende kulturelle oder künstlerische Innovationen sind derzeit kaum erkennbar, vorhandenes Potenzial wird zu wenig ausgeschöpft.</li> <li>• Festgefahrene und nicht dynamische Arbeits- und Förderstrukturen sorgen dafür, dass viele Freischaffende Künstler*innen nicht in Braunschweig bleiben.</li> <li>• Es gibt viele professionelle »Einzelkämpfer*innen«, die stark überlastet sind.</li> <li>• In der Stadt fehlen Diskursstrukturen im Feld der Kulturpolitik, wie etwa eine Debattenkultur im Kulturausschuss oder ein Kulturbeirat.</li> <li>• Insgesamt gibt es keine gemeinsamen Gefäße zur Verständigung zwischen den Kulturakteur*innen.</li> <li>• Da es in Braunschweig keine gemeinsame Interessenvertretung der Künstler*innen und Kulturschaffenden gibt, lässt sich im »Wirrwarr der Einzelstimmen und Einzelinteressen« keine »Stimme der Kulturakteur*innen« erkennen. Somit fehlt eine Lobby für Kunst und Kultur aus</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es existiert eine erstarkende Freie Szene.</li> <li>• Die Durchführung des KultEP wird als positives Signal gewertet, kulturpolitisch neue und partizipative Wege gehen zu wollen.</li> </ul>	<p>den Reihen der Kulturschaffenden. Gemeinsame Bedarfe der kulturellen Akteur*innen sind daher nur schwer zu erkennen.</p>
--	---

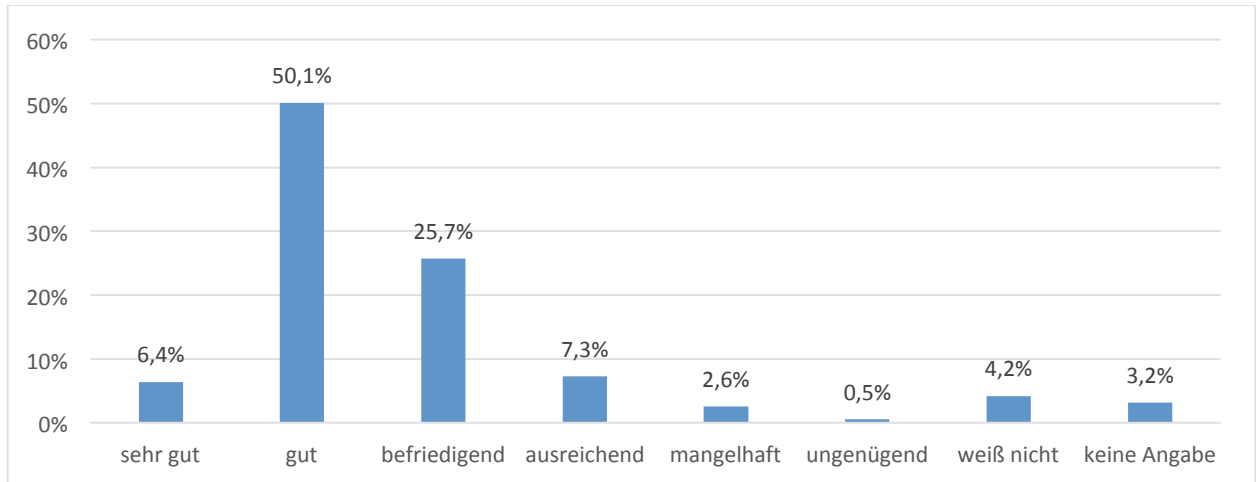


Abb.: Allgemeine Beurteilung des Kulturangebotes in Braunschweig (»Wie beurteilen Sie im Allgemeinen die Kulturangebote der Stadt Braunschweig«) (N = 1.485; Angaben in Prozent) (Stadt Braunschweig, Fachbereich Kultur und Wissenschaft 2020d).

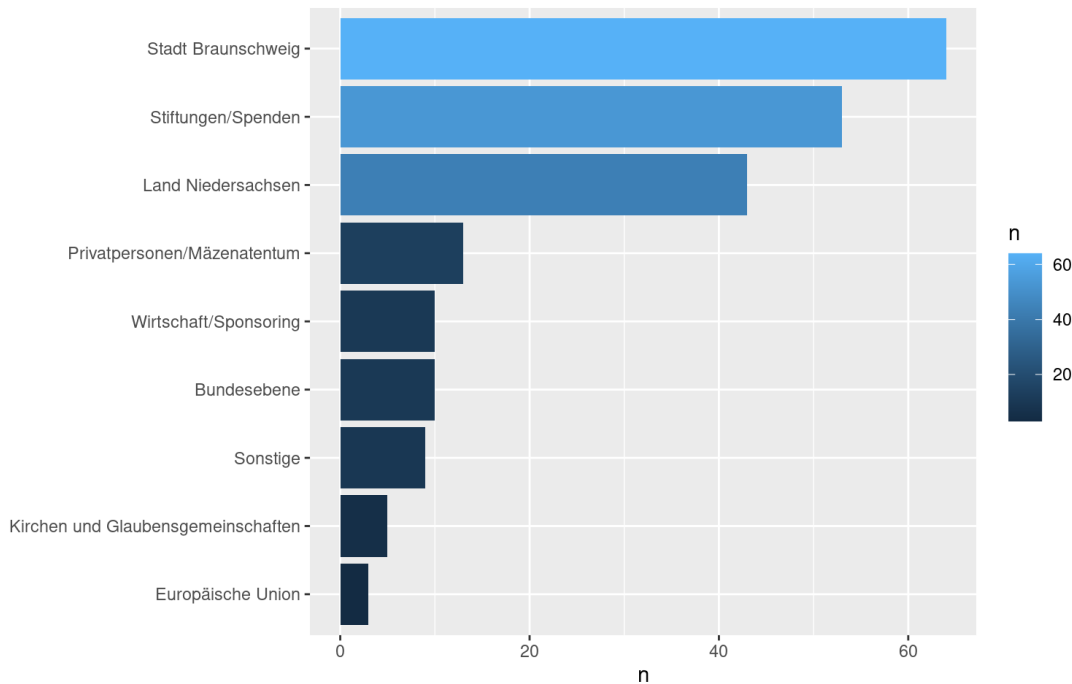
Stärken und Potenziale	Herausforderungen und Handlungsdesiderate
<b>Kulturverwaltung und gesamtstädtische Verwaltung</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vielfach wurde in verschiedenen Formaten und Analysen konstatiert, dass die Kulturverwaltung und Kulturpolitik viel ermöglichen, auch im Feld der Kulturförderung.</li> <li>• Bei konkreten Anliegen reagiert die Kulturverwaltung rasch mit professioneller und freundlicher Unterstützung.</li> <li>• Insgesamt wünscht sich das Gros der Interviewpartner*innen, dass die Kulturverwaltung so aktiv bleibt, wie sie bereits ist, aber noch transparenter und auch zeitgemäßer arbeitet, im Sinne von agiler und flexibler.</li> <li>• Vorbildlich ist die niedrigschwellige Beratungsinfrastruktur des Dezernats für Kultur und Wissenschaft der Stadt Braunschweig, die der unbürokratischen, persönlichen Information im Beratungsgespräch einen hohen Stellenwert zumisst.</li> <li>• In Konsequenz des in den Workshops erfolgten Austausches zwischen Kulturakteur*innen, -politik und -verwaltung wurde auf Initiative der Politik ein Ratsbeschluss herbeigeführt, um am Fachbereich für Kultur und Wissenschaft eine Anlaufstelle zu schaffen, die die Kulturschaffenden bezüglich der kulturellen Nutzung von Freiflächen im öffentlichen Raum berät.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es herrscht zu wenig Transparenz über die Angebote, Grenzen und Befugnisse der (Kultur-)verwaltung. Bereits vorhandene unterstützende Strukturen für die Kulturakteur*innen werden dadurch nicht ausreichend wahrgenommen bzw. der Handlungsspielraum der Verwaltung fehlergeschätzt.</li> <li>• Die interne wie externe Kommunikation muss optimiert werden. Die Ansprechpartner*innen und Zuständigkeiten in der gesamtstädtischen Verwaltung sind häufig unklar.</li> <li>• Bemängelt werden häufig zu starke Hierarchien und zu viel Bürokratie. Es besteht der Wunsch nach schlankeren Arbeits- und Entscheidungsstrukturen in der Kulturverwaltung. Dabei wird immer wieder deutlich gemacht, dass dies ein Desiderat der Braunschweiger Gesamtverwaltung ist.<sup>18</sup></li> <li>• Erwünscht ist ein Fokus auf Diversität sowie eine stärkere Ermöglichungskultur.</li> <li>• Bemängelt werden beispielsweise fehlende Koordinations- bzw. Servicestellen für Kooperationsaufbau und unterstützendes Projektmanagement.</li> <li>• Im Hinblick auf ein konstruktives Veränderungsmanagement gibt es Bedarf nach unterstützender Kommunikation, Koordination und Wissensvermittlung bzw. Beratung.</li> <li>• Kulturschaffende sehen sich mit zahlreichen bürokratischen Herausforderungen konfrontiert, in der (Kultur-)Verwaltung gebe es darüber hinaus »fehlende Transparenz und unübersichtliche Strukturen«, da der Gesamtaufbau der Verwaltung in unterschiedliche Dezernate mit unterschiedlichen Zuständigkeiten von Außenstehenden nicht wahrgenommen wird.</li> </ul>

18 S. hierzu auch: Stadt Braunschweig, Dezernat IV, Dezernat für Kultur und Wissenschaft 2019.

Stärken und Potenziale	Herausforderungen und Handlungsdesiderate
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es besteht der Wunsch nach besserer Kommunikation mit der Kulturverwaltung. Insgesamt müsse man zudem noch mehr Verständnis füreinander entwickeln.<sup>19</sup></li> <li>• Vielfach wird der Wunsch geäußert, dass der KultEP unbedingt weitergeführt werden sollte im Hinblick auf die Kommunikationsformate.</li> </ul>
<b>Kulturförderung</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parallel zu ihrer breiten kommunal getragenen Kulturlandschaft führt die Stadt Braunschweig eine ausgewogene Förderung der einzelnen Kultursparten durch.</li> <li>• Neben der Förderung von Kultureinrichtungen bzw. -projekten in städtischer Trägerschaft oder mit städtischer Beteiligung verfügt Braunschweig über eine Vielzahl von Kulturförderinstrumenten, die weitestgehend komplementär zusammenwirken.</li> <li>• Die kurzfristige und sehr spontane Hilfe seitens der Braunschweiger Kulturverwaltung als Reaktion auf die Corona-Pandemie wird vielfach sehr positiv eingeschätzt.</li> <li>• Es gibt eine über die kommunale Förderung hinausgehende diverse Förderkulisse (s. Tab./Abb. unten).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vielfach und wiederholend wird konstatiert, dass die vorhandenen Förderrichtlinien und Strukturen dringend reformiert werden müssen. Die vorhandenen Kulturförderverfahren entsprechen den Anforderungen einer spartenübergreifenden und vernetzten Kulturszene nur noch bedingt und sollten auch hinsichtlich ihrer Vergabep Praxis überprüft werden.</li> <li>• Informationen zur Kulturförderung, den Kulturförderrichtlinien, Antragsformularen oder weitere Informationsmaterialien sind auf der Webseite des Fachbereichs Kultur oder an anderer Stelle nur schwer zu finden.</li> <li>• Es wird vielfach konstatiert, dass die sogenannte Freie Szene mehr Förderung benötigt (allerdings nicht bezüglich der Projektförderung, sondern im Feld der Vernetzung, Koordination und Kommunikation).</li> <li>• Mit Ausnahme der Projektförderung im Bereich Theater findet keine Einbindung von politisch unabhängigen Expert*innen statt.</li> <li>• Die Zeitabläufe und Vergaberichtlinien der Kulturförderung sind nicht mehr auf die gegenwärtigen Bedarfe ausgerichtet.</li> </ul>

19 Als Konsequenz wurde bereits seitens des Fachbereichs für Kultur und Wissenschaft zwischenzeitlich das Format »Chatten und Vernetzen« eingeführt.

Förderung	n	Prozent
Stadt Braunschweig	64	46.38
Stiftungen/Spenden	53	38.41
Land Niedersachsen	43	31.16
Privatpersonen/Mäzenatentum	13	9.42
Bundesebene	10	7.25
Wirtschaft/Sponsoring	10	7.25
Sonstige	9	6.52
Kirchen und Glaubensgemeinschaften	5	3.62
Europäische Union	3	2.17



Tab./Abb.: Anteile der Förderquellen der Akteur\*innen. N = 210, Mehrfachnennungen möglich (Stadt Braunschweig, Fachbereich Kultur und Wissenschaft 2021j).

Stärken und Potenziale	Herausforderungen und Handlungsdesiderate
<b>Kulturelle Infrastruktur – inklusive Räume</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Durchgängig wird der Stadt Braunschweig eine vielfältige Kultur- und Kunstszene sowie ein potenziell hohes kreatives Potenzial bescheinigt. Die Vielfalt des Kulturangebots gelte »für alle Geldbeutel und für jedes Alter«. Das breite Angebot sei »immer wieder überraschend«, insbesondere im Bereich kultureller Einrichtungen, aber z. B. auch im Feld der Festival-landschaft. Braunschweig wäre sich z. T. selbst nicht dieses umfänglichen Potenzials bewusst.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ein immer wieder genanntes Problem sind fehlende städtische Räume für Ausstellungen, Ateliers und Proben im Bereich der Darstellenden Künste, aber auch für Workshops und Tagungen. Räume, die variabel, kostengünstig und zentral gelegen sind.</li> <li>Aufgrund nicht vorhandener Ateliers wandern Absolvent*innen der Hochschule für Bildende Künste Braunschweig in der Regel direkt nach ihrem Abschluss ab.</li> <li>Es gibt keine Anlaufstelle für Raumver-</li> </ul>

<b>Stärken und Potenziale</b>	<b>Herausforderungen und Handlungsdesiderate</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einige Vertreter*innen der Kultureinrichtungen und der Freien Szene seien bereits sehr aktiv an Fragen der kulturellen Transformation dran.</li> <li>• Die Freie Szene<sup>20</sup> in Braunschweig wird vielfach als erstarkendes »Pflänzchen« bezeichnet. Der Freien Szene wird nicht nur als eigenes Kulturfeld Bedeutung beigemessen, sondern auch ihre (potenziell) wichtige Rolle als Impulsgeber*in für künstlerische sowie kulturelle Innovationen – auch und gerade für die öffentlichen Kultureinrichtungen.</li> </ul>	<p>mittlung oder Zwischennutzung sowie zu wenig Präsentationsplattformen für Kunst und Kultur im öffentlichen Raum.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Freiräume für Kunst und Kultur im öffentlichen Raum sind vor allem unverbaut oder ungenutzte Flächen, die Raum zur Entwicklung eigener Ideen bieten. »Entscheidend für experimentelle Freiräume sind die spontane Nutzbarkeit, niedrige Eintrittsbarrieren, Gestaltungsmöglichkeiten und ein Mindestmaß an infrastruktureller Anbindung«. Diese fehlten vielerorts in Braunschweig und sollte bei zukünftigen Planungen, etwa wie aktuell rund um die Entwicklung der Bahnstadt, berücksichtigt werden.<sup>21</sup></li> <li>• Die meisten öffentlichen Orte sind eher konsumorientiert, es bräuchte urbane Räume, die kulturell-künstlerisch geprägt sind.</li> <li>• Es gibt vereinzelt Planungen für Neubauten (z. B. Musikschule) und umfangliche Sanierungs-/Modernisierungsbedarfe. Es wird mehrfach konstatiert, dass es an einer Gesamtstrategie fehle, die alle entsprechenden Bedarfe in den Blick nimmt – nicht zuletzt, um mögliche Synergiepotenziale sichtbar zu machen.</li> </ul>
<b>Erhalt und Vermittlung des kulturellen Erbes</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Braunschweig verfügt über eine wechselhafte und reichhaltige Geschichte, die sich nach wie vor im Stadtbild und ihren (Kultur-)Institutionen abbildet.</li> <li>• Die Museen in Landes- und kommunaler Trägerschaft verfügen über bedeutende Sammlungen. Diese sind als Konsequenz zweier Geschichtsstränge entstanden, die in einer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Derzeit fehlt eine größere und in die Zeit passende kulturelle Erzählung über die Stadt Braunschweig, um die Identität der Bevölkerung mit der Kultur ihrer Stadt anzuregen. Dies sollte, so die wiederkehrende Einschätzung, insbesondere mit Blick auf das 1.000-jährige Stadtjubiläum entwickelt und vermittelt werden.</li> </ul>

20 Bzgl. des Begriffs »Freie Szene« ist darauf hinzuweisen, dass dieser durchaus kritisch betrachtet werden kann. Dieser betont auch das Trennende und kann wertend interpretiert werden. Es ist davon auszugehen, dass in Zukunft entsprechende Begrifflichkeiten und Segmentierungen hinterfragt und durch zeitgemäßeres Vokabular ersetzt werden. Er wird hier noch verwendet, da bislang diese Alternativen noch nicht vorliegen.

21 S. hierzu auch weiterführend StadtART; URBAN CATALYST GmbH 2020.

<b>Stärken und Potenziale</b>	<b>Herausforderungen und Handlungsdesiderate</b>
<p>spannenden Wechselbeziehung standen: Braunschweig war einerseits die Stadt des selbstbewussten Bürgertums, andererseits Ort der welfischen Herzöge. Daraus könnte sich ein einzigartiges Narrativ ergeben.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Das gesamte historische Erbe der Stadt ist Gegenstand einer kontinuierlichen, auch bewusst kritischen Auseinandersetzung, Aufarbeitung und Vermittlung in unterschiedlichen Formaten der Kunst und Kulturvermittlung sowie im Rahmen des Gedenkstättenkonzepts der Stadt Braunschweig.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erforderlich ist eine professionelle Bündelung von Informationen und Erzählungen, besonders im Hinblick auf den Zehnjahreszeitraum bis zum 1000-jährigen Stadtjubiläum 2031.</li> </ul>
<b>Kulturelle Teilhabe, Diversität und Transkultur</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Das Braunschweiger Kulturangebot in Bezug auf klassische Besucher*innengruppen ist umfänglich und gut aufgestellt. Besonders für Familien und Publikum mit bildungsbürgerlichem Hintergrund.</li> <li>• Eine bedeutende Maßnahme zur Schaffung angemessener Rahmenbedingungen im Hinblick auf sozial-ökonomische Aspekte ist z. B. die »MuseumsCard Braunschweig«. Ähnliches gilt in Bezug auf Ermäßigungen für den Musikunterricht der Musikschule, die Ermöglichung der kostenlosen Ausleihe von Büchern für Kinder und Jugendliche unter 16 Jahren in der Stadtbibliothek und ihren Zweigstellen, die Ermäßigungen für Veranstaltungsbesuche für Besitzer*innen eines »Braunschweig Passes« sowie die Entgeltordnungen für Raumvergaben und Dienstleistungen im Roten Saal und im Kulturpunkt West.</li> <li>• Es gibt ein zunehmendes Bewusstsein für die Notwendigkeiten und Dringlichkeiten zur Implementierung und Umsetzung kultureller Teilhabe-Ansätze (Öffnung, Inklusion, Barriere-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es fehlt überwiegend ein spezifischer Fokus auf andere Zielgruppen. Darunter vor allem so genannte »bildungsferne Bevölkerungsschichten«, »älteres Publikum« oder »Menschen mit internationalen Wurzeln«.</li> <li>• Es gibt bisher zu wenige Partizipationsangebote, die über eine »rezeptive Ebene« hinausgehen. Es braucht mehr Angebote, die nicht »für« die Menschen gemacht werden, sondern »mit« oder gar »von« ihnen.</li> <li>• Es herrscht der Wunsch vor, dass die Verwaltung ein ausgewogenes Verhältnis zwischen etablierten und partizipativen Kunst- und Kulturformen herstellt.</li> <li>• Die Kulturinstitutionen sind vielfach hinsichtlich der zur Verfügung Stellung Dritter Orte o. a. noch nicht durchgängig und allen Bedarfen entsprechend aufgestellt, befinden sich jedoch in unterschiedlichen Umsetzungsstadien, die sich an den jeweiligen Bedarfen an den Standorten orientieren</li> <li>• Derzeit fehlt in der Stadt Braunschweig eine Beratung zu Teilhabeformaten und zum Thema Diversität, sowie Themen-</li> </ul>

<b>Stärken und Potenziale</b>	<b>Herausforderungen und Handlungsdesiderate</b>
<p>freiheit, Diversität, Transkulturalität u. a.).<sup>22</sup></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es gibt einzelne Akteur*innen und Einrichtungen, die sich ernsthaft und umfassend dem Thema Teilhabe annehmen. Good Practice ist folglich schon vorhanden.</li> <li>• Kulturelle Vielfalt und Lebendigkeit tragen zu städtischer Lebensqualität und Entwicklung bei.</li> </ul>	<p>und spartenübergreifende Ansätze. Das gilt auch für die Ausrichtung von Förderverfahren auf zeitgemäße Kriterien im Hinblick auf Teilhabe und Diversität.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teilhabe und Diversität im Kulturbereich sollten im Sinne einer Demokratisierung von öffentlicher Kultur vorangetrieben werden. Hierfür braucht es ernsthafte strukturelle Veränderungen, Aufklärungsarbeit und eine hohe Sensibilität in Bezug auf entsprechende Anforderungen.</li> <li>• Als Voraussetzung für Kreativität und Innovation gelten nicht nur kommunale Förderaktivitäten, sondern vor allem kostengünstige Freiräume, die zum Experimentieren einladen. Diese sollten in Braunschweig noch gestärkt werden, ebenso wie offene Kulturtreffpunkte.</li> <li>• Interkulturelle Kulturakteur*innen können z. T. nicht an der städtischen Kulturförderung partizipieren, obwohl sie einen hohen Anteil der Einwohnerschaft bilden, da die Zugangshürden zur Kulturförderung für interkulturelle Akteur*innen deutlich höher sind.</li> <li>• Barrierefreiheit, Mehrsprachigkeit und Nutzerfreundlichkeit werden bei vielen Kulturangeboten nicht selbstverständlich mitgedacht.</li> <li>• Interkulturelles Lernen und Offenheit für andere Kulturen sollten schon bei der Planung und Bewerbung von Veranstaltungen berücksichtigt werden.</li> <li>• Die Auswirkungen der Corona-Pandemie bergen die Gefahr, dass Menschen, die Kultur kaum genutzt haben, zukünftig ganz wegbleiben. Ebenso besteht auch die Gefahr, dass das Stammpublikum teilweise nicht zurückkehrt.</li> </ul>

22 S. hierzu u. a. Büro für Migrationsfragen der Stadt Braunschweig 2018, Stadt Braunschweig Hg. 2018, Stadt Braunschweig. Fachbereich Kultur im Dezernat für Kultur und Wissenschaft Abt. Literatur und Musik o.J.



<b>Stärken und Potenziale</b>	<b>Herausforderungen und Handlungsdesiderate</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Knapp die Hälfte der im Rahmen der von der Stadt Braunschweig durchgeführten Bürgerumfrage Befragten (45 %) geben als Beteiligungshindernis an, dass ihnen das angebotene Programm nicht zugesagt habe.</li> </ul>
<b>Kulturkommunikation und Sichtbarkeit</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Im ISEK ist die Stärkung der Sichtbarkeit von Kunst und Kultur als eines der zentralen Ziele verankert.</li> <li>Von unterschiedlichen Organisationen werden (meist spartenspezifische) Informationsplattformen aufgebaut bzw. unterhalten.</li> <li>Es gibt auf der städtischen Homepage einen zentralen Online-Veranstaltungskalender, der von den Kulturschaffenden befüllt werden kann.</li> <li>Auf Vernetzung fußende Veranstaltungen wie etwa die regelmäßig stattfindende Braunschweiger Kulturnacht, geben einem breiten Spektrum von Künstler*innen und Kulturinitiativen eine Plattform, um ihre Arbeit sichtbar zu machen.</li> <li>Das Format Lichtparcours setzt Kunst und Stadtraum miteinander in Beziehung und stärkt so die Sichtbarkeit von Kunst und Kultur</li> <li>Kunst- und Kulturschaffende aus der freien wie institutionellen Szene nutzen in den letzten Jahren verstärkt den öffentlichen Raum sowie innerstädtische Leerstände, eine Entwicklung, die durch die Pandemie beschleunigt wurde.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nach vielfacher Einschätzung gibt es eine zu geringe Sichtbarkeit der kulturellen Angebote in der Stadt. Eine zu geringe Sichtbarkeit der Kulturangebote ist auch gleichzeitig ein Dilemma für die Teilhabe.</li> <li>Es existiert zwar ein »stabiles Stadtmarketing«, aber es fehlt an einer hochwertigen, den Ansprüchen an Kunst und Kultur sowie einer zeitgemäßen Funktionalität gerecht werdenden Plattform und anderen gebündelten Kommunikationskanälen (z. B. App). Das gilt insbesondere auch für Social-Media-Kanäle.</li> <li>Es gibt außerhalb der Kultureinrichtungen zu wenig zentrale Orte und Räume für Produktion und Präsentation – sowohl für temporäre als auch für dauerhafte Nutzungen, die die Arbeit der Kulturschaffenden sichtbar machen.</li> <li>Gäste, aber auch die Stadtgesellschaft, können insbesondere kleinere Einrichtungen, zeitlich befristete Angebote und dezentral angesiedelte Institutionen nur mit Mühe wahrnehmen. Für alle Bereiche bedarf es daher angemessener neuer Formate der Kommunikation, der Vermittlung und Sichtbarmachung.</li> <li>Weder durch die Stadtgesellschaft noch von außen werden konkrete kulturelle Themen mit der Stadt Braunschweig assoziiert.</li> <li>Den Kulturschaffenden fehlt bislang die Einigkeit, mit einem zeitgemäßen Thema oder Themenkanon der Stadt Braunschweig nach innen wie außen ein (kulturelles) Gesicht zu geben.</li> <li>Es fehlen kostengünstige Werbe- und Ankündigungsflächen für Kulturschaffende.</li> </ul>

Stärken und Potenziale	Herausforderungen und Handlungsdesiderate
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Zustand der Kulturkommunikation innerhalb der Stadt Braunschweig wird durchgängig als »ausbaufähig« eingeschätzt.</li> </ul>
<b>Kulturtourismus</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Als historische Stadt wie als moderne Kultur- und Wissenschaftsstadt besitzt die Stadt Braunschweig potenziell einen besonderen Standortvorteil, da sie einen außergewöhnlichen Lebens- und Erlebnisraum bietet.</li> <li>• Insbesondere die verschiedenen, teilweise weit über das Bundesgebiet ausstrahlenden Kulturinstitutionen, aber auch die vielfältigen punktuellen Veranstaltungsangebote wie die Kulturnacht, der Lichtparcours sowie themenorientierte Ausstellungsvorhaben locken das regionale und überregionale Publikum in die Stadt.</li> <li>• Die Braunschweig Stadtmarketing GmbH entwickelt derzeit eine Strategie für den Braunschweig Tourismus, in dem der kulturorientierte Städtetourismus eines der Schwerpunktthemen im Bereich Freizeittourismus bilden wird.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die überregional wahrgenommenen Kultureinrichtungen sprechen in der Regel ein spezialisiertes Kulturpublikum an. Sie werden allerdings nicht mit der Stadt Braunschweig assoziiert. Wünschenswert wäre es, für die überregionale touristische Vermarktung ein aus den kulturellen Alleinstellungsmerkmalen abgeleitetes Attribut zu finden, das für die Stadt wie für ihre Kulturlandschaft steht.</li> <li>• Gäste der Stadt können aufgrund fehlender leicht zugänglicher Informationsquellen kein richtiges Gefühl für die Braunschweiger Kulturszene entwickeln.</li> <li>• Es fehlt ein Narrativ, das potentielle Besucher*innen neugierig darauf macht, die Stadt und ihre Kulturlandschaft zu erkunden.</li> <li>• Verschiedentlich wird der Wunsch nach »touristisch attraktiven Paketangeboten« artikuliert.</li> </ul>
<b>Regionale Kooperation</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Braunschweig versteht sich als verlässliche und aktive Partnerin in der Kulturregion. So werden immer wieder themenbezogene Projekte mit alternierenden Partner*innen der Braunschweiger Nachbarkommunen durchgeführt, etwa durch die Kontaktstelle Musik Region Braunschweig, an der mehrere Städte und Landkreise beteiligt sind, das Regionale Musikfest an wechselnden Orten. Die KreativRegion Braunschweig vertritt die Interessen der Kultur- und Kreativwirtschaft der Region Braunschweig/Wolfsburg.</li> <li>• Auch der Zusammenschluss unterschiedlicher Arbeitsgruppen in den Bereichen Kunst, Kultur, Musik etc. in der Braunschweigischen Landschaft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Aspekt der »regionalen Kooperation und Netze« ist sehr wichtig. Er wird zwar bereits verfolgt, ist aber für viele Kulturakteur*innen noch nicht greifbar. Allein im Hinblick auf die Nutzung regionaler Ressourcen, den Möglichkeiten besserer Absprachen und der Ansprache eines regionalen Publikums hat dieses Thema bisher einen zu geringen Fokus.</li> <li>• Es gilt, gemeinsame Themen und Bedarfe zu finden. Etwa eine Art »runden regionalen Tisch« zum Thema Kulturentwicklung.</li> </ul>

Stärken und Potenziale	Herausforderungen und Handlungsdesiderate
e.V. hat maßgeblichen Anteil an der Entwicklung einer regionalen kulturellen Identität.	
<b>Kooperationen und Netzwerke</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Braunschweiger Kulturakteur*innen sind vielfältig vernetzt auf lokaler, regionaler oder nationaler Ebene. Im Rahmen der Netzwerkanalyse haben insgesamt 124 von 138 Befragten angegeben, dass sie regelmäßige Kooperationsbeziehungen mit lokalen, regionalen oder nationalen Akteur*innen unterhalten. Dies entspricht 90 Prozent der Befragten.</li> <li>• Als vermittelnde Instanzen innerhalb der Kunst- und Kulturlandschaft werden vor allem der Fachbereich Kultur und Wissenschaft der Stadt Braunschweig, die Stiftung Braunschweiger Kulturbesitz SBK, die Braunschweigische Landschaft e. V. und das Staatstheater Braunschweig wahrgenommen.</li> <li>• Hinsichtlich der räumlichen Schwerpunkte der Kooperationen zeigt sich, dass der Fokus auf lokalen und regionalen Kooperationen liegt.</li> <li>• Es gibt jedoch auch Projekte, die schon auf überregionale Kooperationen angelegt sind, wie etwa der Lichtparcours oder das Braunschweig International Filmfestival. Auch die Programmangebote der Braunschweiger Kulturinstitutionen zeugen von Kooperationen mit überregionalen Partner*innen. Good Practice ist folglich schon vorhanden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In mehreren Befragungen wurde auf das Fehlen von Netzwerken zwischen Kulturschaffenden und branchenübergreifenden Netzwerken hingewiesen. Es fehlen Kooperationen, um Ressourcen, Wissen und Inhalte bündeln zu können. »Jeder kämpft für sich selbst«.</li> <li>• Infolge der aktuell angewandten gesamtstädtischen Planungs- und Abstimmungssystematik ist der Kulturbereich bisher nicht oder zu wenig in Stadtplanungsprozesse eingebunden. Es fehlen urbane Räume in Braunschweig, die das Gefühl von »Großstadt«, »buntem Leben«, »Offenheit«, »Austausch« und »nicht kommerzieller Ästhetik« vermitteln.</li> <li>• Kooperative Arrangements sind je nach Sparte und Sektor sehr unterschiedlich ausgeprägt. Es braucht mehr Zusammenhalt innerhalb der Sparten, auch zwischen den sogenannten »großen« und »kleinen« Akteur*innen.</li> <li>• Viele Befragte wünschen sich einen verbindlichen Modus sowie spezifische Formate, um in einer gewissen Regelmäßigkeit miteinander in den Austausch gehen zu können. Die Kulturverwaltung könnte eine von mehreren Instanzen sein, um diesen genre- und spartenübergreifenden Austausch zu ermöglichen und bereits vorhandene Formate wie das im Ergebnis des KultEP entstandene »Chatten und Vernetzen« weiter ausbauen.</li> <li>• Es fehlen eine digitale Kooperationsplattform und Möglichkeiten, um Partner für Projekte zu finden (»Heiratsbazar«).</li> <li>• Bundesweite Zusammenarbeiten, über Niedersachsen hinaus, sind deutlich schwächer ausgeprägt.</li> </ul>

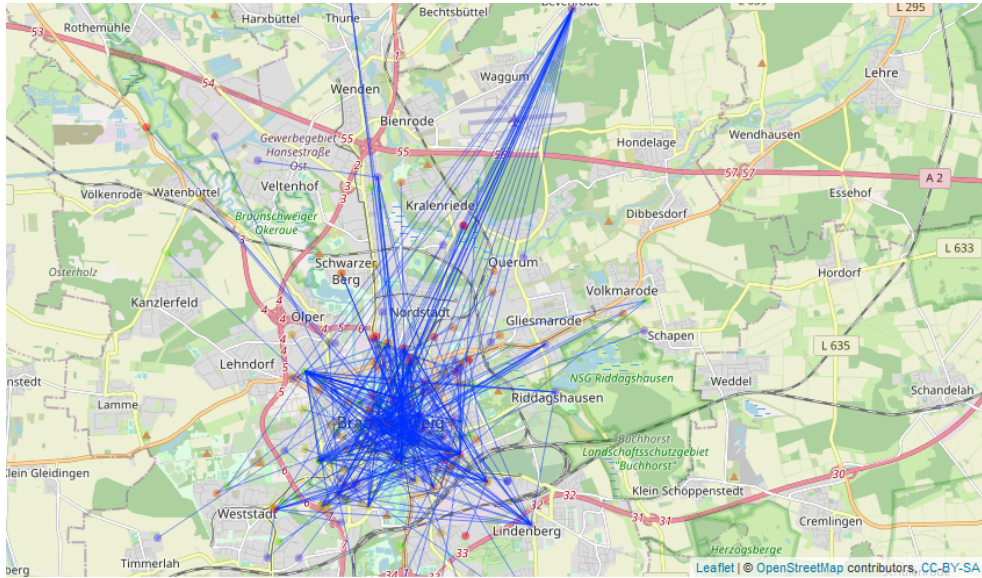


Abb.: Geo-Mapping der Vernetzung der Akteur\*innen (Befragte sowie deren Kooperationspartner\*innen) im Großraum Braunschweig (Stadt Braunschweig, Fachbereich Kultur und Wissenschaft 2021j).

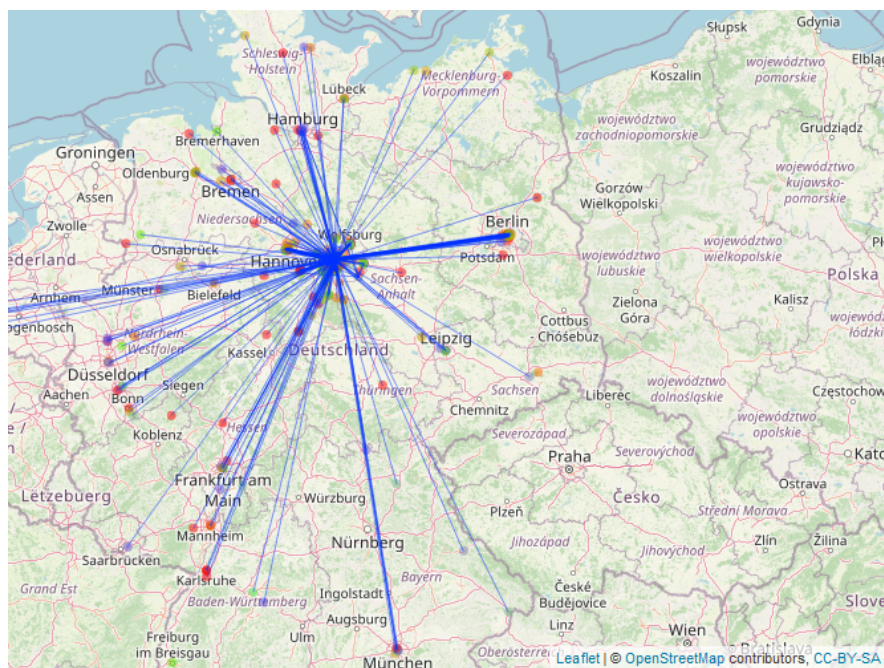


Abb.: Geo-Mapping der Vernetzung der Akteur\*innen (Befragte sowie deren Kooperationspartner\*innen) deutschlandweit (Stadt Braunschweig, Fachbereich Kultur und Wissenschaft 2021j).

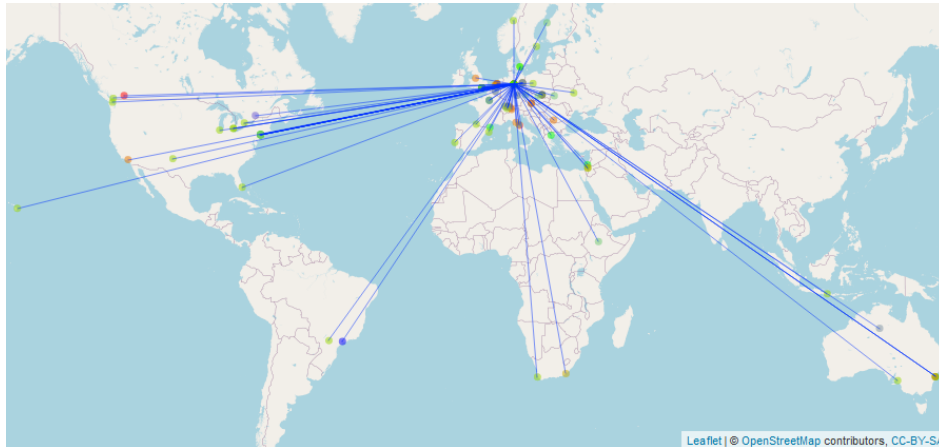


Abb.: Geo-Mapping der Vernetzung der Akteur\*innen (Befragte sowie deren Kooperationspartner\*innen) weltweit (Stadt Braunschweig, Fachbereich Kultur und Wissenschaft 2021j).

Stärken und Potenziale	Herausforderungen und Handlungsdesiderate
<b>Digitale Transformation</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vor allem durch die Corona-Pandemie sind Mischformen entstanden (digital und analog). Die Digitalisierung hat einiges aufgefangen, viele Angebote kamen sehr gut an.</li> <li>• Durch die Digitalisierung verflüssigen sich die Grenzen zwischen denjenigen, die produzieren und denjenigen, die (potenziell) konsumieren. Dadurch können neue künstlerische Ansätze entstehen und generell werden hier vorhandene Barrieren reduziert bzw. kann Teilhabe tatsächlich gelingen.</li> <li>• Es gibt erste Einrichtungen in Braunschweig, die sich dem Thema grundsätzlich annehmen (wollen).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bisher konnten in Braunschweig wenige Einrichtungen, Projekte und Akteur*innen umfangreiche digitale Konzepte und Angebote erarbeiten und konsequent weiterentwickeln. Es fehlen fachliches Know-how, spezifische künstlerische Ansätze und entsprechende technologische sowie personelle Ausstattung.</li> <li>• Der überwiegende Teil der Kulturlandschaft verfügt im Feld der Digitalisierung bislang weder über spezifisches Wissen noch über digitale Infrastruktur. Damit ist es einem Gros der Kulturschaffenden bislang nicht möglich, aktiver Teil der gegenwärtigen umfassenden digitalen Transformation (fast) aller Lebenswelten zu sein.</li> </ul>
<b>Ökologische Nachhaltigkeit</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• In anderen Feldern der Braunschweiger Stadtentwicklung (Stichwort: Braunschweiger Klimaschutzkonzept 2.0) und bei anderen Akteur*innen (z. B. TU Braunschweig) spielt das Thema bereits eine große Rolle. Hier kann der Kulturbereich Anschluss finden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deutlich wurde eine große Dringlichkeit, dass sich Kultureinrichtungen und Kulturschaffende mit ökologischer Nachhaltigkeit und dem damit zusammenhängenden gesellschaftlichen Auftrag in Produktion und Vermittlung befassen müssen.</li> <li>• Das Thema steckt im Braunschweiger Kulturbereich noch in den Kinderschuhen, darf aber nicht weiter ausgeblendet werden.</li> </ul>

Eine Vertiefung der in der Tabelle Herausforderungen und Potenziale zusammengeführten Analyse-Punkte kann weitergehend in den einzelnen Dokumenten und Analysen erfolgen (s. Quellenverzeichnis).

Die Auswertung der zentralen Punkte legt nahe, welche Themen und Handlungsfelder im Rahmen der Kulturkonzeption fokussiert werden sollten und welche Herausforderungen nach Handlungsempfehlungen mit konkreten Ziel- und Lösungsvorschlägen verlangen.

Es versteht sich von selbst, dass gerade vor dem Hintergrund der Zusammenführung von zahlreichen, aus den jeweiligen individuellen Perspektiven der Befragten formulierten Stärken oder Schwächen eine objektivierende, auch an den faktischen Rahmenbedingungen und rechtlichen Möglichkeiten einer kommunalen Kulturarbeit orientierte Bewertung und Maßnahmen-Priorisierung abgeleitet werden muss.

## 4 Das große Bild – Empfehlungen für Kulturpolitische Leitlinien für die Stadt Braunschweig

### Präambel

Eine erfolgreiche Kulturpolitik wird nicht nur durch die Höhe erkämpfter Budgets oder die Summe geplanter Maßnahmen bemessen. Ihr Gesicht und ihre Stärke erhält sie durch klare Haltungen bezüglich der gesetzten Ziele und richtungsweisende Grundsätze, die auf gesellschaftliche Transformationsprozesse reagieren und so gesellschaftliche Entwicklungen mitgestalten. Die folgenden kulturpolitischen Leitlinien beschreiben, zum Teil bisherige kulturpolitische Schwerpunktsetzungen aufgreifend, sichtbarmachend und fortschreibend, das Fundament zukünftiger Kulturarbeit in der Stadt Braunschweig.

Sie wurden unter Berücksichtigung aktueller kulturpolitischer Debatten aus der Stärken-Schwächen-Analyse der Braunschweiger Kulturlandschaft abgeleitet, in die u. a. auch die Ergebnisse des partizipativen Prozesses eingeflossen sind. Sie bilden nicht nur den konzeptionellen Rahmen, sondern auf Basis der politischen Beschlussfassung auch den Wegweiser und Handlungsleitfaden für die Konkretisierung und Umsetzung der im Kulturentwicklungsprozess formulierten Maßnahmenvorschläge, die mit Blick auf die zukünftigen Entwicklungen keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben wollen und insofern nicht als abschließend zu verstehen sind, aber doch zentrale erste Impulse für Konkretisierungen geben.

Leitlinien sind zentrale Instrumente der innerstädtischen Kommunikation: Sie haben Bedeutung für alle Elemente der Stadtgesellschaft und adressieren folglich die Gesamtheit der mit der Produktion und Ermöglichung befassten Menschen – im Kulturbereich, in Verwaltung und Politik der Stadt Braunschweig und darüber hinaus. Gleiches gilt für alle Bürger\*innen, die Kulturangebote nutzen und mitgestalten oder dies zukünftig tun wollen.<sup>23</sup>

---

23 Die Heterogenität der Adressaten macht es unabdingbar, dass die kulturpolitischen Leitlinien und auch die zentralen Erkenntnisse des KulteP inklusiv in verschiedene Formate und Kommunikationskanäle übersetzt werden, damit sie allen Mitgliedern der Stadtgesellschaft zugänglich sind. Eine entsprechende Aufarbeitung, u. a. in »Leichte Sprache«, findet mit der Vorlage des Abschlussberichtes statt, um finale Ergebnisse aufzugreifen und zu kommunizieren.

Insbesondere werden auch die gesamte Kommunalverwaltung und alle Fachausschüsse durch die Leitlinien angeregt, Kultur bei wegweisenden Handlungen stets mitzudenken und als Kernbestandteil bei Fragen der Stadtentwicklung zu begreifen.

Insofern tragen die Leitlinien dazu bei, die Zukunft der Stadt Braunschweig mitzugestalten.

### **Kulturelle Stadtentwicklung – Kulturpolitik als Säule kooperativer Demokratie ausbauen**

- Kunst ist frei und hat einen hohen eigenständigen Wert. Zugleich agieren Kunst und Kultur in gesellschaftlichen Zusammenhängen und sind deswegen prägendes Moment und auch Gegenstand der Braunschweiger Stadtentwicklung. Vor diesem Hintergrund wurde die Durchführung des Kulturentwicklungsprozesses im Integrierten Stadtentwicklungskonzept (ISEK) im Rahmenprojekt 14.1 als Maßnahme formuliert – mit dem Ziel, kulturpolitische Leitlinien zu entwickeln.
- Kunst und Kultur sind die Grundlage demokratischer Gesellschaften. Damit dies so bleibt, wird die Etablierung dauerhafter Dialogformate im Sinne einer kooperativen Demokratie<sup>24</sup> im Kulturbereich vorangetrieben.
- Kulturpolitik wird gemäß einer kulturellen Stadtentwicklung<sup>25</sup> als Querschnittsaufgabe verstanden. Interdisziplinäre Strukturen und Netzwerke<sup>26</sup> sind innerhalb und außerhalb der Stadtverwaltung vor allem auf lokaler, regionaler und Landesebene auszubauen.
- Das bedeutet auch, dass Kultur in anderen Bereichen der Verwaltung, die sich unmittelbar mit der Zukunft der Stadt befassen, diese als einen Bestandteil des Zusammenlebens wahrnehmen und dementsprechend in ihre Denkmuster integrieren.

---

24 Unter kooperativer Demokratie im Kulturbereich versteht man die systematische Einbindung von Akteur\*innen und Bürger\*innen bei kulturpolitischen oder kulturellen Entwicklungs- bzw. Veränderungsprozessen, um möglichst bedarfsgerechte und relevante Entscheidungen treffen zu können. Dabei werden bestehende demokratische Entscheidungsstrukturen nicht ersetzt, sondern um Formen der Partizipation, der Beteiligung und Informationsgewinnung ergänzt.

25 Mit kultureller Stadtentwicklung ist gemeint, dass Kultur nicht als ein Subbereich von Stadtentwicklung verstanden wird, sondern als Querschnittsaufgabe, die bei allen Fragen, wie z. B. strukturellen, räumlichen oder wirtschaftlichen Entwicklungen, einbezogen wird. Damit kann sie bei allen Überlegungen zur Zukunft der Stadt Braunschweig eine wichtige Rolle einnehmen und das Potenzial von Kulturentwicklung unterschiedlichen Arbeitsfeldern und Verwaltungsbereichen anbieten.

26 Interdisziplinären Strukturen und Netzwerke verstehen sich hier als sparten-, themen- und bereichsübergreifende Arbeits- und Lösungsansätze (z. B. fachbereichsübergreifende Arbeit innerhalb der Stadtverwaltung), die das Potenzial verschiedener Professionen, Zuständigkeiten und Erfahrungen nutzen, um gemeinsam zu besseren, effektiveren und effizienten Lösungsansätzen zu gelangen.



- Kultur sichert und schafft selbstbewusst neue Räume in einer fortschreitend gentrifizierten<sup>27</sup> Stadt und kreiert Orte der Kulturproduktion, des Austausches sowie der Reflexion ohne kommerziellen Konsumzwang.

### **Innovation, Exnovation und Resilienz – Transformatorische Kulturpolitik in den Mittelpunkt rücken**

- Die Qualität sowie Vielfalt des Kulturangebots und der künstlerischen Ausdrucksformen haben kulturpolitisch höchste Priorität.
- Um Qualität und Vielfalt zu bewahren und zu fördern, bedarf es einer transformatorisch ausgerichteten Kulturpolitik,<sup>28</sup> die gleichermaßen – wo sinnvoll und nötig – den Erhalt kultureller Infrastrukturen durch Resilienzstrategien<sup>29</sup> unterstützt, Innovationen<sup>30</sup> ermöglicht und Exnovation<sup>31</sup> zulässt. Nur in diesem Dreiklang lässt sich eine ganzheitliche und wirksame Kulturentwicklung ermöglichen, die wahrhaftige Lösungen zu den Herausforderungen unserer Gegenwart anbietet.

---

27 »Gentrifizierung« bezeichnet vor allem die Verdrängung einkommensschwächerer Haushalte durch wohlhabendere Haushalte oder die Verdrängung von alteingesessenen Gewerben durch kommerziellere, also stark profitorientierte Nutzungen. Zumeist sind innerstädtische Quartiere betroffen. Diese Vorgänge wirken sich mitunter stark auf die zunehmende soziale Ungleichheit in Städten aus und erschweren z. B. auch kleineren künstlerischen Initiativen die Anmietung von Räumlichkeiten u. ä. Der gegenwärtige Strukturwandel der Innenstädte, der sich vielerorts durch Leerstand bemerkbar macht, ist möglicherweise auch als Chance zu verstehen, der Gentrifizierung entgegenzuwirken und Kunst und Kultur auch in der Innenstadt sichtbar zu machen.

28 Eine transformatorisch ausgerichtete Kulturpolitik forciert neben dem Bewahren kultureller Infrastrukturen und Förderungen auch die Veränderung, Anpassung, Neuerschaffung oder gar Beendigung bisheriger Praktiken der Kulturproduktion und -distribution, um gesellschaftliche und künstlerische Wandlungsprozesse zu antizipieren und zukunftsfeste Strukturen zu schaffen bzw. zu ermöglichen.

29 Mit Resilienzstrategien sind Prozesse und Kompetenzen gemeint, die Menschen und die von ihnen verantworteten Einrichtungen und Projekte in die Lage versetzen, auf Herausforderungen und Veränderungen mit adäquater Anpassung ihres Verhaltens reagieren zu können. Dabei stehen Strategiewechsel, Offenheit für Neues und mutiges Handeln (das die Akzeptanz Aller zum Scheitern voraussetzt) im Mittelpunkt.

30 Mit Innovationen sind Neuerungen gemeint, die auf die Anforderungen des gesellschaftlichen Wandels reagieren oder diesen bestenfalls sogar nutzen, um Herausforderungen zu überwinden und (neue/brachliegende) Potenziale zu entfalten. Der Begriff wird sehr inflationär verwendet und sollte nur zum Einsatz kommen, wenn nachweislich neue Ansätze zur Antizipation oder positiven (Mit-)Gestaltung gesellschaftlicher Herausforderungen entwickelt werden.

31 Exnovation stellt das Pendant der Innovation dar. Durch Exnovation werden bestehende Systeme, Praktiken und Verfahren, die lange Zeit funktionierten, aber nicht mehr wirksam sind oder nicht mehr mit den Anforderungen der Gegenwart übereinstimmen, abgeschafft. Dieser Prozess des Entschaffens wird häufig sehr kritisch betrachtet, da die berechtigte Angst vorhanden ist, dass nach dem Entschaffen nichts Neues mehr entsteht bzw. frei gesetzte Mittel nicht mehr in den Kulturbereich investiert werden. Das lange vorherrschende Prinzip einer »additiven Kulturpolitik« (für jeden neuen Bedarf wird additiv eine neue Struktur oder Fördertopf geschaffen) verstellte zudem den Blick auf diese Option. Angesichts begrenztem Wachstums ist dieser Blick aber zumindest nicht auszuschließen und im Zyklus Bewahren, Erschaffen und Entschaffen potenziell auch eine konstruktive Option zur Gestaltung zukunftsfähiger Ansätze.

- Trägerschaften und Förderrichtlinien sind entsprechend und insbesondere auch mit Blick auf die im Kulturentwicklungsprozess herausgearbeiteten Handlungsfelder »Digitalisierung«, »Teilhabe« und »Nachhaltigkeit« zu reflektieren, und, wo nötig, mit revidierten Zielen, Kriterien und Verfahren auszustatten sowie Beratungsleistungen auszubauen.
- Die Kulturverwaltung versteht sich in diesen komplexen Prozessen als ermöglichende Partnerin und arbeitet dabei kooperativ, transparent und integrativ mit allen Beteiligten. Selbstredend ist sie auch Bestandteil von transformatorischen Überlegungen (»Kulturverwaltung der Zukunft«).
- Der im Rahmen des KultEP begonnen sparten-, ressort- und sektorenübergreifende Dialog ist fortzusetzen und auszubauen.

### **Teilhabe und Teilnahme – Chancengerechtigkeit in der Kultur fördern**

- Die Narrative<sup>32</sup> der Systemrelevanz und der gesellschaftlichen Relevanz<sup>33</sup> von Kunst und Kultur sind zu überdenken und mit nachvollziehbaren Inhalten sowie zeitgemäßen Ansätzen zu untermauern.
- Relevanz entsteht durch tatsächliche Bedeutsamkeit. Dazu müssen alle Menschen die Möglichkeit haben, am kulturellen Leben der Stadt teilzunehmen und vor allem auch teilzuhaben und sich einzubringen. Elementar hierfür sind lebensweltliche Bezüge, die Umsetzung von diversen und inklusiven Ansätzen<sup>34</sup> sowie die Schaffung barriere- und diskriminierungsfreier Zugänge und die Ermöglichung von Prozessen der Ko-Kreation.<sup>35</sup> Das gilt nicht nur für die Kulturnutzung bzw. -

---

32 Narrativ meint die sinnstiftende Erzählung eines Sachverhaltes.

33 Mit Systemrelevanz wird die Bedeutsamkeit oder Wichtigkeit in einem bestimmten Zusammenhang proklamiert, die z. B. einer Organisation, einem Bereich oder einem Produkt für den Betrieb und die Aufrechterhaltung eines Systems, z. B. der Grundversorgung einer Gesellschaft, zugeschrieben wird. Die zumeist nicht mit klaren Evidenzen (Nachweisen) geführte Debatte über die Systemrelevanz von Kultur innerhalb des Kulturbetriebes wird spätestens seit der Corona-Pandemie stark in Frage gestellt, da sich gezeigt hat, dass dieser Bereich eben nicht als systemrelevant seitens der Politik und eines Großteils der Bevölkerung eingestuft wurde. Seitdem ist sehr deutlich, dass eine entsprechende Relevanz neu und auch möglichst mit entsprechenden Nachweisen bzw. konzeptionellen Ansätzen zu untermauern ist.

34 Das Konzept der Inklusion zielt darauf, dass jeder Mensch in einer Gesellschaft akzeptiert wird und gleichberechtigt sowie selbstbestimmt an dieser teilhaben kann. Alter, Herkunft, Geschlecht, Religionszugehörigkeit, Bildungsgrad und individuelle Merkmale dürfen dabei keine Rolle spielen. Die Ermöglichung inklusiver Ansätze ist folglich voraussetzungsvoll (z. B. Mehrsprachigkeit, Mitbestimmung, mobile Angebote, neue Kommunikationskanäle, Einstellung von diversem Personal), aber zwingend geboten.

35 Die Methode der Ko-Kreation ist ein Schöpfungsprozess, an dem mehrere Personen teilnehmen, die häufig aus unterschiedlichen Feldern oder Statusgruppen kommen. Im Mittelpunkt steht ein kreativer Partizipationsprozess, in dem neue Lösungen und Ideen erschaffen werden, die nur durch die Konstellation der Gruppe entstehen können.

partizipation, sondern auch für die Kulturproduktion und die Überwindung entsprechender Kategorisierungen (u. a. Spartenlogik, Unterteilung ernste und Unterhaltungsmusik).

- Eine Fokussierung auf transkulturelle Bildung<sup>36</sup> trägt elementar dazu bei, demokratische Werte und Prinzipien für gemeinwohlorientiertes Handeln wie Verständnis, Respekt, Wertschätzung und Toleranz zu stärken.
- Digitale bzw. digital-analoge Strategien sind im Feld kultureller Teilhabe und Teilnahme<sup>37</sup> von größter Bedeutung und entsprechend zu fördern. Digitale Technologien sind hier zu allererst als Chance zu begreifen, gänzliche neue Wege in der Kulturvermittlung (und auch -produktion) zu beschreiten und eine konsequente Öffnung und Demokratisierung von kulturellen Angeboten voranzutreiben.

### **Sichtbarkeit und Identität – Braunschweig ein neues Gesicht geben!?**

- Kultur und Kunst müssen anregend erzählt und sichtbarer gemacht werden, damit sie ihre volle Wirkung entfalten können. Mit einem Fokus auf kooperative Plattformen werden entsprechende digitale und analoge Strategien vorangetrieben.
- Es sind stets zielgruppenadäquate Kommunikationskanäle zu etablieren. Denn Teilhabe kann nur gelingen, wenn alle Bewohner\*innen über entsprechende Angebote Bescheid wissen und sich angesprochen sowie eingeladen fühlen.
- Aus dem Kulturbereich heraus sind sinn- und identitätsstiftende Erzählungen und Projekte zu entwickeln. Dies kann auch Maßnahmen der kulturellen Infrastruktur betreffen, etwa durch die Schaffung von Plattformen für derartige Erzählungen.

---

36 Transkultur ist ein Begriff für Vielfalt in Menschen und Gesellschaften. Er hilft Menschen dabei, sich nicht auf einen Kulturbegriff festlegen zu müssen. Transkultur stellt dagegen gemeinsame Themen und Werte in den Mittelpunkt.

37 Kulturelle Teilhabe ermöglicht die Beteiligung, Mitwirkung und Mitverantwortung von Individuen oder Gruppen am öffentlichen Leben. Sie erhöht die Chancen des Einzelnen zur Selbstverwirklichung und stärkt die Selbstwirksamkeit. Darüber hinaus trägt sie zu gesellschaftlicher Inklusion, Kohäsion und kultureller Vielfalt bei. Die Potenziale kultureller Teilhabe werden vor allem durch Häufigkeit und Vielfalt der Kontakte mit Kultur entfaltet, die möglichst frühzeitig im Leben und zugänglich stattfinden sollten.

## Verantwortung übernehmen – Nachhaltigkeitsansätze fordern und fördern

- Der Kulturbereich übernimmt im Hinblick auf ökologische, soziale und ökonomische Nachhaltigkeit<sup>38</sup> in dreifacher Weise Verantwortung:
  - Einerseits als neben ökologischer, sozialer und ökonomischer vierte kulturelle Säule der Nachhaltigkeit, also als kritische Vermittlerin nachhaltiger Ansätze und durch die künstlerische Auseinandersetzung mit dieser Thematik.
  - Andererseits ist der Kulturbereich selbst adressiert nachhaltiger zu wirtschaften. Im Mittelpunkt stehen hier Selbstverpflichtungen zur Erreichung von Nachhaltigkeitszielen. Den Fokus bilden hierbei ökologische Kriterien.
  - Der dritte Aspekt ist die Nachhaltigkeit von Kulturförderung selbst. Diese wird auf bestimmte Wirkungsziele ausgerichtet und in ihren Strukturen auf nachhaltige Ergebnisse ausgerichtet. In diesem Spektrum ist auch zu berücksichtigen, dass, wenn Künstlerinnen und Künstler städtisch gefördert werden, eine angemessene Honorierung gewährleistet wird und weitere Unterstützungen zum nachhaltigen Arbeiten stattfinden.
- Im Sinne einer »Twin Transition«<sup>39</sup> sind die großen Transformationsprozesse der Nachhaltigkeit und der Digitalisierung nach Möglichkeit auch im Kulturbereich als nebeneinander, idealiter vernetzt laufende Aufgaben zu begreifen.

---

38 Nachhaltigkeit ist ein sehr breiter Begriff. Im Kern sagt er aus, dass nicht mehr verbraucht werden darf, als jeweils nachwachsen, sich regenerieren oder künftig wieder bereitgestellt werden kann. Darüber hinaus hat er viele weitere Wirkungsziele. Die Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie hat z. B. vier Leitlinien: Generationengerechtigkeit, Lebensqualität, sozialer Zusammenhalt und Internationale Verantwortung. Es geht also um einen bewussteren Umgang mit Ressourcen und gesellschaftliche Verantwortungsübernahme. Das betrifft die Kulturproduktion selbst. Auf der anderen Seite geht es aber auch um die Reflexion und Vermittlung des Nachhaltigkeitsgedankens durch künstlerische und kulturelle Ansätze. Zudem steht Kultur als potenzielle vierte Säule von Nachhaltigkeitsstrategien für einen kollektiv gestalteten Kulturwandel – mit dem Ziel einer »Kultur der Nachhaltigkeit«, die sich als elementarer Bestandteil von Gesellschaftskultur etabliert.

39 Diesen Begriff bzw. diese Forderung, beide Themen miteinander zu verschränken und als eine gemeinsame Gestaltungsaufgabe zu betrachten (»Twin Transition«), hat die Europäische Kommission formuliert, um beide Transformationen in ihren Potenzialen und Herausforderungen bestmöglich zu verbinden.

## **5 Gemeinsam nach vorne! – Handlungsfelder, Ziele und Empfehlungen für Maßnahmen**

### **5.1 Was wollen wir gemeinsam bewegen? – Die Handlungsfelder in der Übersicht**

An dieser Stelle seien zunächst einleitend im Hinblick auf die Entwicklung des Maßnahmenkatalogs noch einmal grundsätzliche Erläuterungen zur Methodik des partizipativen Prozesses der Stadt Braunschweig eingeflochten. Ziel des Prozesses war es, wie bereits ausgeführt, partizipativ kulturpolitische Leitlinien und Handlungsempfehlungen zu entwickeln, die auf die gegenwärtigen Transformationsprozesse reagieren. So sollte der Prozess nicht etwa der Bewertung der bereits vorhandenen kulturellen Infrastruktur dienen. Es ging nicht darum zu klären, ob bestimmte Kulturinstitutionen gute oder schlechte Arbeit leisten, oder darum, die vorhandene kulturelle Infrastruktur zu begutachten.

Vielmehr ging es darum, herauszuarbeiten, welche Leitlinien und Handlungsfelder die Braunschweiger Kulturlandschaft »zukunftsfest« machen – gemeinsam mit den Kulturschaffenden der Stadt.

In einem partizipativen soziologischen Forschungs- und Entwicklungsansatz stehen insbesondere die Analyse der Sichtweisen, Wünsche und Motivation sowie Interaktion der am Prozess Beteiligten im Mittelpunkt. Wohlwissend, dass es sich hierbei um subjektive Einschätzungen handelt, nimmt die externe Projektleitung in den Workshops eine moderierende, beobachtende Rolle ein, mit Fokus auf die Vergemeinschaftung von Interessen. Im dialogischen Prozess werden die Beteiligten »gehört« und wiederkehrende Themen verdichtet – und auf diese Weise nicht selten erste Transformationsbarrieren genommen. Nicht von ungefähr zeigt die Erfahrung, dass die Akteur\*innen von partizipativ erstellten Kulturplanungen in der rückwirkenden Betrachtungen das »Miteinander gesprochen haben«, das »Miteinander in den Dialog getreten sein« als zentralen Gewinn des Prozesses und zugleich auch als Impuls für die Weiterführung des Prozesses bewerten und dies als wichtiger einstufen als beispielsweise die Ergebnisse von faktenbasierten Studien. Summa summarum spielt in einem partizipativen Forschungsprozess die Auswertung vorhandener Quellen wie etwa bereits durchgeführter Studien (»Desk Research«) zwar durchaus eine flankierende Rolle im Sinne einer Annäherung an den Forschungsgegenstand. Doch letztlich ist es der strukturierte Dialog, der den Prozess »ins Rollen« bringt. In den Workshops wird gemeinsam ergründet, welche Stärken gesehen

werden und welche Potenziale, die sich noch entfalten können. Gleichfalls werden Ideen entwickelt und Anregungen durch die externe Projektleitung mit reingegeben für Maßnahmen, die sich erfahrungsgemäß in den gemeinsam identifizierten Handlungsfeldern bereits bewährt haben – soweit möglich, da vielfach Themenbereiche berührt werden, für die in Braunschweig wie in Deutschland neue Lösungsansätze erarbeitet werden müssen.

Im Rahmen des Analyse- und des Beteiligungsverfahrens des KultEP wurden fünf Handlungsfelder abgeleitet, in denen schwerpunktmäßig bis 2030 und darüber hinaus gearbeitet und mithilfe konkreter Ziele sowie Maßnahmen Wirkung entfaltet werden soll. Jedem der Handlungsfelder ist ein Leitmotiv zugeordnet, aus dem sich Ziele und zugehörige Maßnahmen ableiten. Hierbei handelt es sich, wie in nachfolgendem Schaubild veranschaulicht, um folgende Handlungsfelder: Ökologische Nachhaltigkeit, Kulturverwaltung und Kulturpolitik der Zukunft, Digitalisierung der Kultur, Teilhabe und Diversität sowie Sichtbarkeit und Kommunikation. Zudem werden für jedes Handlungsfeld prioritäre Maßnahmenempfehlungen bzw. Pilotprojekte formuliert, mit denen der Kulturentwicklungsprozess zügig in die Umsetzung gebracht werden soll.

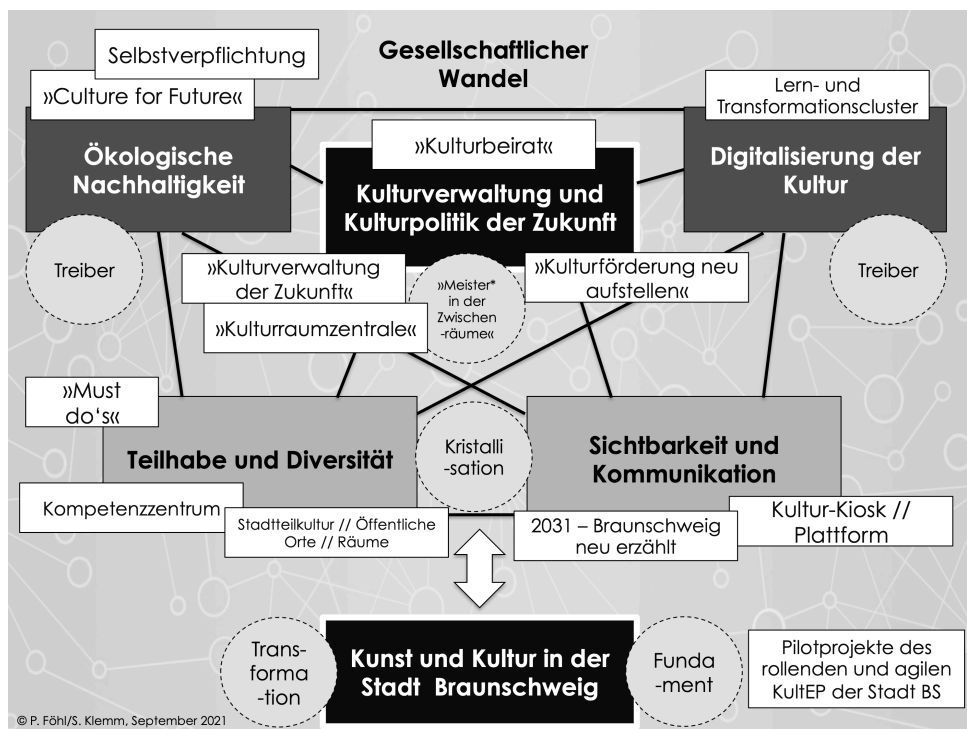


Abb.: Zentrale Themen und Maßnahmenansätze des KultEP als Knoten in einem Netzwerk.<sup>40</sup>

40 Der Begriff »Meister\*in der Zwischenräume« beschreibt die Kulturverwaltung und Kulturpolitik in einem modernen und zukunftsorientierten Sinne als Akteur\*innen, die Menschen, Themen, Orte, Konzepte u. a. im Sinne einer kulturellen Stadtentwicklung sinnvoll miteinander verbinden und dabei u.

Die Abbildung verdeutlicht, dass alle Handlungsfelder in einem Zusammenhang stehen. Es zeigt sich ein Netz mit verschiedenen Knoten, die auf unterschiedliche Art und Weise miteinander verbunden sind. Im Prinzip zeigt sich ein agiles Netzwerk, das auch verdeutlicht, dass lineares und auf Hierarchien aufbauendes Arbeiten nur noch bedingt geeignet sind, die abgebildete Komplexität zu bearbeiten bzw. zu nutzen oder gar zu bewältigen. Ebenfalls wird deutlich, dass die Bearbeitung eines Knotens (=Handlungsfeld) bereits Aktivitäten in anderen Handlungsfeldern auslösen wird bzw. voraussetzt. Im Sinne einer rollenden Planung können folglich Schritt für Schritt analog zu vorhandenen Kapazitäten und entsprechenden Priorisierungen einzelne Maßnahmen angegangen werden. Das kann entlastend wirken, da komplexe Kulturpläne mit umfänglichen Maßnahmenkatalogen häufig zu einer Überforderung führen, da die Akteur\*innen den Druck verspüren, alles sofort und auf einmal umsetzen zu müssen. Das führt nicht selten zur Stagnation und zur Nicht-Umsetzung aufwändiger Planungspapiere.

Dem Netzwerkknoten »Kulturverwaltung und Kulturpolitik der Zukunft« kommt als »Meister\*in der Zwischenräume« eine besondere Bedeutung und Priorisierung zu, da er Grundlagen im Feld der Koordination, Kommunikation, Qualifizierung, Ermächtigung und Vernetzung schafft, die eine wichtige Voraussetzung darstellen, um Maßnahmen in anderen Netzwerkknoten zu realisieren.

Die im Folgenden aufgelisteten Handlungsempfehlungen wurden von der externen Projektleitung aus Expert\*inneninterviews, den Workshops mit Kulturschaffenden, Kulturpolitik, Verwaltung und Mitgliedern des den Prozess begleitenden KULTEP-Beirats aus den im partizipativen Prozess eruierten Handlungsbedarfen abgeleitet, mit Anregungen für konkrete Umsetzungen verknüpft und so auch bei der Abschlusskonferenz im Juni 2021 als finales Ergebnis des partizipativen Prozesses vorgestellt.

Für den vorliegenden Abschlussbericht wurden sie, wo durch bereits angeschobene Prozesse möglich oder erforderlich, bereits aktualisiert.

An dieser Stelle sei der Hinweis erlaubt, dass es sich hierbei fast durchgängig um Maßnahmen handelt, die Maßnahme für Maßnahme längere Planungsvorläufe und Realisierungszeiträume beanspruchen. Sie werden deshalb im Folgenden nur skizziert, da der Abschlussbericht in erster Linie einen Überblick über mögliche Maßnahmen geben,

---

a. koordinieren, übersetzen, vernetzen, ermöglichen, aktivieren, vermitteln, moderieren und steuern. S. dazu auch u. a.: Föhl/Wolfram 2020, Föhl/Klemm 2019, Föhl 2018, Föhl 2017, Föhl et al. 2016. Weitere Begrifflichkeiten aus dieser Abbildung, wie die »Kulturraumzentrale«, werden weiter unten in den Maßnahmenkatalogen erläutert.

nicht aber in Anspruch nehmen kann, diese vollumfänglich auszuformulieren, da dies in den nachfolgenden Konkretisierungen geschehen muss.

Diese Zusammenführung von Vorschlägen muss in einem nächsten Schritt von der Verwaltung – genauer zum einen von der Kulturverwaltung, zum anderen aber auch von der Gesamtverwaltung, insbesondere, wenn es um Querschnittsthemen geht – auf der Grundlage der besonderen Bedingungen der Stadt und ihrer existierenden kulturellen (Infra-)Strukturen bewertet, priorisiert und mit Umsetzungsschritten hinterlegt werden.

Nur so kann eine schrittweise Umsetzung gewährleistet werden. Hierzu wird die Empfehlung ausgesprochen, flankierend zur politischen Beschlussfassung der Leitlinien die Gründung eines Beirats zu initiieren. Ein erster fruchtbarer Austausch hierzu hat im Rahmen des diesbezüglichen Thinktanks im Januar 2022 stattgefunden. Auf diese Weise soll der aus Sicht der externen Projektleitung konstruktiv geführte Dialog zwischen Verwaltung und Kulturschaffenden, der bereits im Format Chatten und Vernetzen, einer Plattform zum zwanglosen Austausch zwischen Verwaltung und Kulturschaffenden, seinen Anfang nahm, fortgeführt werden.

Zudem wird zum besseren Verständnis angemerkt, dass bei zahlreichen Maßnahmenvorschlägen zu den im Kulturentwicklungsprozess herausgearbeiteten Handlungsfeldern an bereits vorhandene Braunschweiger Strukturen angeknüpft werden kann. Aus Gründen der Übersichtlichkeit können jedoch in der folgenden Zusammenfassung Kontextualisierungen und Ableitungen nicht ausführlich dargestellt werden. Vielmehr dienen die Maßnahmenvorschläge als Anregung für die Ausarbeitung von konkreten Maßnahmen, um bereits Vorhandenes vor den Herausforderungen der gegenwärtigen Veränderungen und vor dem Hintergrund der kulturpolitischen Leitlinien zu überprüfen, aus- oder umzubauen bzw. zu ergänzen.



## **5.2 »Kulturverwaltung und Kulturpolitik der Zukunft – Fundament und Ermöglichung einer resilienten Kulturentwicklung«**

Im Kulturentwicklungsprozess zeigte sich insbesondere im Ergebnis der Auswertung der partizipativen Formate wie Expert\*inneninterviews und Workshops deutlich, dass für eine nachhaltige Kulturentwicklung vor allem an den Ermöglichungsstrukturen und -verfahren zu arbeiten ist (z. B. in Bezug auf Kulturförderverfahren, koordinierende Maßnahmen etwa im Bereich »Sichtbarkeit«, Gründung eines Kulturbeirats), um eine zeitgemäße Kunst- und Kulturproduktion, eine kulturelle Raum- und Stadtentwicklung sowie Teilhabeansätze und Sichtbarkeitsstrategien zu realisieren. Die Bearbeitung dieses Handlungsfeldes war sicherlich der herausforderndste und spannungsreichste Teil des Prozesses, an dem rund 100 Akteur\*innen aus der Braunschweiger Politik, Verwaltung und Kultur sowie ein KultEP-Beirat beteiligt waren. Insgesamt war bei den Beteiligten ein starkes Gefälle zwischen Wissensstand, etwa bezüglich der jeweiligen Aufgaben und Zuständigkeiten von Verwaltung und Politik und den Vorstellungen, wie die zukünftige Braunschweiger Kulturlandschaft aktiv mitzugestalten sei, wahrnehmbar. Indes bildet dieses Handlungsfeld das Fundament einer zukunftsorientierten, diskursiven und kooperativen Kulturentwicklung in Braunschweig. Im Handlungsfeld »Kulturverwaltung und Kulturpolitik der Zukunft« spiegeln sich die zahlreichen durch die Akteur\*innen benannten Bedürfnisse im Hinblick auf Kommunikation, Kooperation, Koordination und Unterstützung besonders stark wider. Weitere Erkenntnisse dazu finden sich in der 2020–2021 durchgeführten »Netzwerkanalyse und Cultural Mapping des Kulturbereichs der Stadt Braunschweig«<sup>41</sup> – auch zu den spezifischen Gelingensbedingungen von Kooperationsbeziehungen im Kulturbereich der Stadt.

Wiewohl eine Umsetzung und strukturelle Ausgestaltung, auch mit Blick auf vorhandene und zu schaffende Ressourcen, erst nach politischer Beschlussfassung erfolgen kann, werden im folgenden Ziel- und Maßnahmenansätze dargestellt, die einem Zyklus von Innovation, Bewahren und Exnovation bestmöglich gerecht werden und somit in unmittelbarem Zusammenhang mit der diesbezüglichen Leitlinie zu sehen sind:

---

41 Vgl. Stadt Braunschweig, Fachbereich Kultur und Wissenschaft 2021j.

Nr.	Ziele und Maßnahmen
<b>Leitziel 1: Die Kulturverwaltung der Zukunft jetzt auf den Weg bringen</b>	
1	<b>Fortschreibung des Thinktanks<sup>42</sup></b> mit Vertreter*innen der Kulturverwaltung und interessierten Kulturschaffenden aus dem KultEP zur Diskussion und Konkretisierung der Maßnahmenansätze im Handlungsfeld »Kulturverwaltung und Kulturpolitik der Zukunft – Fundament und Ermöglichung einer resilienten Kulturentwicklung«. Damit soll einerseits der Kommunikationsprozess fortgesetzt und andererseits sichergestellt werden, dass nach der Beschlussfassung der kulturpolitischen Leitlinien durch den Rat der Stadt Braunschweig zeitnah konkrete Schritte gegangen werden können.
2	<b>Gründung einer zunächst kulturverwaltungsinternen</b> Arbeitsgruppe (AG)– nach Möglichkeit unter Hinzuziehung externer Akteur*innen, bezogen auf Querschnittsthemen auch unter Hinzuziehung von Vertreter*innen aus den betreffenden anderen Dezernaten, um die Voraussetzungen für die Umsetzung der Maßnahmen in den evaluierten Handlungsfeldern zu schaffen. Welche Aufgaben sind bereits vorhanden, welche neuen kommen hinzu? Des Weiteren sollte sich die AG mit dem hiermit eng verknüpften Thema »Kulturraumzentrale« bzw. »Kulturkümmerei« (im Folgenden Kulturraumzentrale genannt) befassen, um die in diesem Zusammenhang im Prozess vielfältig aufgerufenen Aspekte u. a. im Bereich Beratung, um nur ein Beispiel zu nennen, ganzheitlich und nachhaltig bearbeiten zu können. Als Grundlage kann das im Rahmen des zweiten Workshops »Kulturverwaltung der Zukunft« erarbeitete Papier dienen, ebenso die Ergebnisse des Thinktanks, die zu diesem Thema durchgeführt wurden. Aktuell bemüht sich die Stadt zudem um die Einwerbung von Mitteln zur Entwicklung einer »Kulturraumzentrale Innenstadt«, in dem u. a. die Leerstands- und somit auch die vielfältig artikulierte Raumproblematik aufgegriffen werden soll, wie bereits im ISEK festgehalten. Insgesamt geht es im Wesentlichen darum abzuwägen, welche der formulierten Bedarfe an die Kulturverwaltung bereits umgesetzt, welche leistbar sind (und unter welchen Bedingungen), welche ggf. durch andere erbracht oder in einer »Kulturraumzentrale« (intern, extern, hybrid) angesiedelt werden sollten.
3	<b>Die bestehenden (Kultur-)Verwaltungsstrukturen zukunftsfest machen:</b> Insgesamt sind die Verfahren innerhalb der (Kultur-)Verwaltung zu evaluieren, insbesondere hinsichtlich folgender Punkte/Fragen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie ist das Leadership innerhalb der Kulturverwaltung? Heißt: Wie können die Mitarbeiter*innen bestmöglich motiviert und in die Lage versetzt werden, mit den immensen aktuellen Herausforderungen umzugehen? Wie können die Entscheidungsstrukturen angesichts der Komplexität der zu bewältigenden Aufgaben von dem Hintergrund der gegenwärtigen Transformationsprozesse agiler gestaltet werden? Wo gibt es innerhalb der rechtlich vorgegebenen Verwaltungssystematiken Möglichkeiten, Abstimmungswege zu verschlanken? Wo lassen sich Hierarchien absichten, wo Verantwortlichkeiten auf mehrere Schultern verteilen? Hier existiert mit Blick auf interne Abstimmungsprozesse der größte Handlungsbedarf, wie im Rahmen des Prozesses in den Expert*inneninterviews und Workshops mit Kulturschaffenden und Kulturverwaltung deutlich wurde.<sup>43</sup></li> <li>• Hierbei ist natürlich zu berücksichtigen, dass die Kulturverwaltung als Verwaltungseinheit in den Gesamtkomplex Stadtverwaltung Braunschweig eingebunden ist. Es handelt sich hier folglich um ein sehr komplexes Aufgabenfeld. Ob und wie neue Steuerungselemente in Verwaltungen eingeführt werden, können, wird nicht von ungefähr seit Beginn der Verwaltungsreform vielfach diskutiert. Hier könnte die Braunschweiger Kulturverwaltung mit einem entsprechenden politischen Auftrag eine Vorreiterrolle innerhalb der gesamtstädtischen Verwaltung einnehmen, indem sie vor dem Hintergrund der Um-</li> </ul>

42 Der Think-Tank wurde im September 2021 etabliert.

43 In diesem Zusammenhang wurde jedoch auch deutlich, dass seitens Externer oftmals nicht wahrgenommen wird, dass Verwaltungsstrukturen bürokratische Strukturen sind, die wiederum mit rechtsverbindlichen Strukturen arbeiten, die nur sehr bedingt modifizierbar sind.

Nr.	Ziele und Maßnahmen
	<p>setzung der im KultEP evaluierten Handlungsfelder tradierte Steuerungselemente hinterfragt und neue entwickelt, die flexibler auf die aktuellen gesamtgesellschaftlichen Herausforderungen reagieren können (Stichwort »agile Kulturverwaltung«<sup>44</sup>).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkret sollte geprüft werden, wie im Rahmen der Prozesse und Verfahrenswege der Gesamtverwaltung agilere und flexiblere Strukturen kreiert, Verantwortungen delegiert und ein zukunftsorientierteres Selbstverständnis kreiert werden könnten. Einen ersten Zugang liefern folgende Fragestellungen: Was läuft gut? Was ist zu verändern? Wo braucht es neue Ansätze? Wer wollen wir sein? Was heißt das für die zukünftige Personalausstattung?</li> <li>• Vor dem Hintergrund, dass Kultur in der Braunschweig Stadtentwicklung zukünftig eine noch wichtigere Rolle einnehmen soll, könnten die herrschenden Gremienlogiken unter Berücksichtigung der Geschäftsordnung des Rates und der Hauptsatzung reflektiert werden. In welche Gremienläufe sollte der Ausschuss für Kultur und Wissenschaft (AfKW) – anders als bisher vor dem Hintergrund, dass es sich bei Kultur um eine freiwillige Aufgabe handelt, üblich – bei Beschlussfassungen künftig einbezogen werden? Wie kann man noch mehr praktische Expertise im Sinne einer kooperativen Demokratie in die Beschlussfassung einbeziehen?</li> <li>• An dieser Stelle sei auch ein Vorgriff auf das Themenfeld »Kulturelle Teilhabe und Vielfalt« erlaubt: Es wird empfohlen, im Hinblick auf Diversität zusätzlich zu den bereits vorhandenen Richtlinien für Personal verbindliche Richtlinien für Weiterbildung und Förderung zu entwickeln.</li> <li>• Ein zentraler Aspekt ist, wie sich bestehende Verfahren, Unterstützungs- und Förderungsansätzen und Ansprechpartner*innen transparenter machen ließen. Hierfür böte sich etwa eine Überarbeitung des Internetauftritts der Kulturverwaltung an, wie im Kulturförderbericht dargelegt.</li> <li>• Wo möglich, sollten Verfahren digitalisiert und digitale Technologien eingesetzt werden, z. B. beim Fördermittelmanagement.</li> <li>• Zur besseren Abstimmung von die Kultur betreffenden Querschnittsthemen sollten dezernatsübergreifende Strukturen auf politischen Beschluss aufgebaut bzw. bereits vorhandene wie die bereits existierende dezernatsübergreifende AG zum Thema »Kultur im öffentlichen Raum« noch stärker ausgebaut werden. Als Beispiele seien hier die Themen Lärmschutz und Stadtentwicklung genannt.</li> <li>• Bereits jetzt bietet die Kulturverwaltung eigene Veranstaltungen bzw. Veranstaltungsreihen an, die Bedarfslücken schließen, wie etwa die Dokumentarfilmreihe im Roten Saal, um nur ein Beispiel zu nennen. Es wird seitens der externen Projektleitung empfohlen, zukünftig verstärkt auch die Entwicklung von Eigenveranstaltungen des Kulturinstituts in den Blick nehmen, die gezielt Bedarfslücken in den Handlungsfeldern Teilhabe, Sichtbarkeit und Digitalisierung schließen – ggf. auch in Kooperation mit Kooperationspartner*innen aus den Bereichen Kultur, Wissenschaft und Bildung.</li> </ul>

44 S. beispielhaft Landschaftsverbandes Westfalen-Lippe/Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft e.V. 2022.

Nr.	Ziele und Maßnahmen
4	<p><b>Umsetzung der »Kulturraumzentrale«<sup>45</sup> und/oder alternativer Ansätze prüfen:</b> Ein Gros an Inhalten, Aufgaben und Ausgestaltungsmöglichkeiten ist bereits im Rahmen der Workshops erarbeitet und zusammengefasst und im 1. Thinktank vertieft worden:<sup>46</sup> So könnten zu den Aufgabenfeldern zählen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktivierendes/gestaltendes Kulturmanagement praktizieren (etwa Impulse zu Kulturentwicklungsthemen geben, Begleitung von Konzeptentwicklungen und gezielte Fortbildungen anbieten, Good Practice-Beispiele vorstellen u. a.)</li> <li>• In diesem Zusammenhang die Realisierung ausgewählter Maßnahmen aus dem KultEP koordinieren (z. B. bei der Erarbeitung neuer Förderrichtlinien unterstützen, Projekte im Bereich Teilhabe und Sichtbarkeit anschieben/unterstützen, gegebenenfalls hier auch Eigenformate des Kulturinstituts einbinden bzw. (weiter)entwickeln.</li> <li>• Die Tätigkeit des Kulturbeirats nach erfolgter Gründung im Sinne der mit Kulturpolitik, Kulturverwaltung und Kulturschaffenden gemeinsam entwickelten Geschäftsordnung begleiten.</li> <li>• »Partner*innenvermittlung« / Kooperationsbörse und inhaltliche Ideenbörse für Projekte und kulturelle Vorhaben einrichten.</li> <li>• Leerstandsbespielung unterstützen / eine Bestandsaufnahme von Kultur- und Möglichkeitsräumen vornehmen / einen Masterplan kulturelle Infrastruktur entwickeln.</li> <li>• Beratung im Feld der Kulturförderung durchführen, und zwar in folgenden Bereichen:             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Finanzierungs- sowie Fördermittelberatung</li> <li>○ Beratung Antragstellung</li> <li>○ Beratung Verwendungsnachweise</li> <li>○ Beratung in allgemeinen Rechts-, Finanz-, Buchhaltungs- und Steuerfragen.</li> </ul> </li> <li>• Kulturschaffende beim Aufbau geeigneter Strukturen und Trägerformen für ihre Projekte beraten.</li> <li>• Kulturschaffenden bzw. geförderten Institutionen bei Bedarf Beratung bei Change-Prozessen, Organisations- und Teamentwicklung vermitteln.</li> <li>• Bei Bedarf Fortbildungen vermitteln und durchführen.</li> <li>• Insbesondere freien Kulturschaffenden Beratung in technischen Belangen anbieten bzw. diese Beratung vermitteln.</li> <li>• Infrastrukturelle Gründungsaktivitäten von Kulturschaffenden durch Vermittlung an Fachansprechpartner*innen zur Bau- und Investitionsberatung unterstützen.</li> <li>• Evtl. eine Mitnutzungsbörse für Veranstaltungsausstattung initiieren (Bühne, Technik, Fundus).</li> <li>• In Querschnittsrelevanten AGs und Beiräten mitwirken.</li> </ul>

45 Die »Kulturraumzentrale« wurde im KultEP über einen längeren Zeitraum unter dem Begriff »Kulturkummerei« diskutiert. Dieser Begriff wurde allerdings vielfach kritisiert und abgelehnt, weswegen er durch »Kulturraumzentrale« ersetzt wurde. Dieser Begriff wurde bereits im Integrierten Stadtentwicklungskonzept 2030 (ISEK) skizziert (s. Stadt Braunschweig 2018) und in ersten Pilotprojekten ansatzweise weiterentwickelt. Auch wenn die erste Assoziation womöglich auf die Vermittlung und Ermöglichung von Räumen für Kulturschaffende fokussiert, ist der Begriff des Raumes im Sinne von Raum geben sehr viel weiter definiert. Im Kern geht es um sogenanntes »Capacity Building«, also die Ermöglichung zeitgemäßer Kulturarbeit und Kulturentwicklung in Braunschweig, die mehr und mehr durch die Qualität von interdisziplinären und spartenübergreifenden Netzwerken gekennzeichnet sein wird. Es wird deshalb empfohlen, diesen Begriff als weitere Diskussionsgrundlage zu nehmen – mit Blick möglicherweise auch auf die Findung eines neuen Begriffes.

46 S. vertiefend die Übersichtstabellen zur »Kulturkummerei« in Stadt Braunschweig, Fachbereich Kultur und Wissenschaft (2021f).

Nr.	Ziele und Maßnahmen
	<p>In diesem Zusammenhang hat die unter Punkt 2 genannte Arbeitsgruppe vor allem folgende Aspekte zu analysieren und abzuwägen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkrete Bedarfe und mögliche Aufgaben</li> <li>• Potenzielle Zielgruppen</li> <li>• Theoretische Ansiedlungsmöglichkeiten (intern, extern, hybrid)</li> </ul> <p>Darüber hinaus sollten vorhandene oder gegebenenfalls zu schaffende oder zu stärkende Netzwerke einbezogen werden, um die Aufgaben kooperativ bewältigen zu können.</p> <p>Desweiteren sind die Personal- und Finanzierungsbedarfe zu klären. Zudem ist ein Name abzustimmen. So wurde der Begriff »Kulturkummerei« in den Workshops kontrovers diskutiert.</p> <p>Insbesondere ist jedoch zu prüfen, ob die beschriebenen Wünsche und Bedürfnisse ausschließlich über eine »Kulturraumzentrale« (innerhalb oder außerhalb der Verwaltung) zu decken sind oder ob ein ergänzender oder gar alternativer Weg eingeschlagen werden müsste wie z. B. die Etablierung einer entsprechenden Task-Force/neuen Abteilung innerhalb der Kulturverwaltung (s. auch folgende Maßnahme, Ansiedlung der KultEP-Koordination).</p>
5	<p><b>Fortführung der KultEP-Koordination</b>, um die Umsetzung der entsprechenden Ziele und Maßnahmen zu begleiten sowie voranzutreiben (hier ist vor allem zu entscheiden, wo diese Stelle angesiedelt wird).</p>
<p><b>Leitziel 2: Eigenverantwortung, Sprechfähigkeit und Selbstorganisation der Kulturschaffenden stärken</b></p>	
1	<p><b>Gründung eines Kulturbeirates für die Stadt Braunschweig:</b><sup>47</sup> Der Wunsch nach einem unabhängigen »Kulturbeirat« o.ä. ist laut und deutlich. Dabei geht es darum, ein dauerhaftes Gefäß für den Austausch, kooperative Lobbyarbeit und möglicherweise auch gemeinsame AGs zu etablieren. Gleichfalls soll der Diskurs über kulturelle Entwicklungsthemen bereichert und der zielgerichtete Dialog mit der Kulturpolitik sowie -verwaltung im Sinne einer kooperativen Demokratie gebündelt und professionalisiert werden.<sup>48</sup> Insofern ist die Gründung eines »Kulturbeirates« (insbesondere für freie Kulturakteur*innen und öffentliche Kultureinrichtungen) voranzutreiben (u. a. mit dem Ziel der gemeinschaftlichen Kommunikation von Interessen und der Beratung bei kulturpolitischen Entscheidungen).</p> <p>Im nächsten Schritt bedarf es mit logistischer und konzeptioneller Unterstützung der Kulturverwaltung eines Teams von ca. fünf Akteur*innen aus verschiedenen Sparten und Sektoren, um eine Geschäftsordnung zu formulieren. Alle möglichen Inhalte, Aufgaben und Ausgestaltungsmöglichkeiten sind bereits erarbeitet und zusammengefasst (s. hierzu jeweils den Input aus den oben dargestellten Arbeitsgruppen und den entsprechenden Anlagen in den Workshop-Protokollen):<sup>49</sup></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ziele</li> <li>• Funktionen</li> <li>• Aufgaben</li> <li>• Einrichtung von Arbeitsgruppen (Anm.: Hier könnten auch die AGs aus dem KultEP angesiedelt werden, um diese nachhaltiger und in einem entsprechenden Umfeld kooperativer zu verankern, so könnten weitere Synergieeffekte entstehen)</li> <li>• Zusammensetzung/Auswahlkriterien</li> <li>• Funktion der Mitglieder</li> <li>• Wahl der Mitglieder</li> </ul>

47 Siehe hierzu auch die Gedanken unten zum Thema »kulturelle Plattform« im Themenfeld »Kommunikation und Sichtbarkeit«.

48 Siehe zu den Möglichkeiten und zur Ausgestaltung von Kulturbeiräten u.ä. Föhl/Künzel 2014 und Föhl/Bielicky 2018.

49 S. insbesondere und vertiefend die Übersichtstabellen zum »Kulturbeirat« in Stadt Braunschweig, Fachbereich Kultur und Wissenschaft 2021f.

Nr.	Ziele und Maßnahmen
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amtszeit</li> <li>• Vorsitz/Sprecher*in(nen)</li> <li>• Einberufungsmodus</li> <li>• Beschlussfassung/ -fähigkeit bezüglich Agenda-Setting etc.</li> <li>• Institutionelle Grundlage</li> <li>• Form/ Ausgestaltung der Beziehungen zu Entscheidungsträger*innen</li> <li>• Weitere Fragen (z. B. Name)</li> <li>• gegebenenfalls Aufwandsentschädigung insbesondere für Freischaffende</li> </ul> <p>Nach Vorlage der Geschäftsordnung kann dann die Gründung eingeleitet werden. Entsprechende Konkretisierungen wurden bereits im Rahmen des 2. Thinktanks erarbeitet. Eine Arbeitsgruppe soll entsprechend eingesetzt werden.</p>
<p><b>Ziel 3: Ein Kulturförderverfahren auf den Weg bringen, das auf die aktuellen gesellschaftlichen Transformationen reagiert</b></p>	
1	<p><b>Prozess zur Entwicklung einer auf aktuelle Transformationen reagierenden Kulturförderung einrichten.</b> Das Minimum stellt hier ein verwaltungsinterner Prozess mit punktueller Beratung durch Kulturschaffende aus Braunschweig dar. Das Maximum ist ein strukturierter Prozess, der Akteur*innen aus Politik und Verwaltung sowie Kulturschaffende (mit Aufwandsentschädigung) über einen Zeitraum von ca. 2 Jahren zusammenbringt, um Kriterien, Instrumente und Verfahren der städtischen Kulturförderung zeitgemäß zu entwickeln und zu gestalten. Die auszuhandelnden Fragen und Punkte finden sich im Folgenden. Dieser Prozess sollte zumindest punktuell durch externe Fachimpulse unterstützt werden.</p>
2	<p><b>Kriterien, Instrumente und Verfahren der städtischen Kulturförderung neu aushandeln</b> und angesichts gesellschaftlicher und städtischer Herausforderungen zeitgemäß diversifizieren und vermitteln. Neben diesen grundsätzlichen Anforderungen zählen insbesondere die Antizipierung spartenübergreifender Ansätze, die Einführung angemessener Vergütungsstrukturen für Freischaffende im Kulturbereich oder die Berücksichtigung erstarkender Querschnittsthemen wie die Digitalisierung und Diversität.<sup>50</sup></p> <p>Zudem sind hierbei die Erkenntnisse und Empfehlungen aus dem Bericht »Analyse der städtischen Kulturförderung (Untersuchungszeitraum 2012–2018)« zu berücksichtigen, insbesondere:<sup>51</sup></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kulturförderung von Einrichtungen und Akteur*innen in nicht städtischer Trägerschaft weiter verstärken</li> <li>• Informationen zu Kulturfördermöglichkeiten weiter verbessern</li> <li>• Ziele und Schwerpunkte der Kulturförderung transparenter darstellen</li> <li>• Die Fördervolumina einzelner Kunstsparten im Blick behalten – Ggf. Förderung von Film und zeitgenössischem Tanz überprüfen. (Dies leitet sich vor allem aus den Workshop-Ergebnissen ab. In diesen haben insbesondere die Tänzer*innen Unterstützungsbedarfe artikuliert). Spartenübergreifende Förderansätze prüfen bzw. berücksichtigen, dass spartenübergreifende Ansätze weiter zunehmen werden</li> <li>• Struktur der Kulturförderung sichtbarer machen</li> <li>• Stärkere Einbindung externer (Kultur-)Expert*innen prüfen.</li> </ul>
<p><b>Ziel 4: Kulturelle Infrastruktur absichern und entwickeln</b></p>	
1	<p>Erarbeitung eines Masterplans »Kulturelle Infrastruktur« zur Sichtbarmachung, Priorisierung und Bündelung aller notwendigen Bau- und Sanierungsmaßnahmen. Ein erster Schritt ist ein Workshop mit kulturpolitischen Vertreter*innen, um den Konzeptansatz zu schärfen.</p>

50 Vgl. hierzu aktuell auch Kulturpolitische Mitteilungen 2021.  
 51 S. Stadt Braunschweig, Fachbereich Kultur und Wissenschaft 2021i.

### **5.3 »Kulturelle Teilhabe, Vielfalt und Räume – Öffnung und neue Perspektiven«**

Die Themen der Teilhabe und der Diversität im Kulturbereich sind ein komplexes und drängendes Handlungsfeld – nicht nur in Braunschweig.<sup>52</sup> Sie sind ein wesentlicher Bestandteil des Demokratisierungsdiskurses im Kulturbereich. Insbesondere vor dem Hintergrund der Auswirkungen der Corona-Pandemie stellen sich die Fragen nach der Zukunftsfähigkeit kultureller Infrastrukturen und Projekte in besonderem Maße: Wie bleiben und werden (zuvorderst) die öffentlich getragenen und geförderten Kulturangebote relevant für eine immer diversere Gesellschaft? Wie lassen sich Teilhabe, Inklusion und ein barrierefreier Zugang mit den Anforderungen an künstlerischer Freiheit vereinbaren bzw. konstruktiv miteinander verbinden? Wie können Labore für Beteiligung und Innovation entstehen? Was muss sich innerhalb und außerhalb von Kulturbetrieben und -projekten verändern?

Der Analyse- und Partizipationsprozess gaben auf diese und andere Fragen unterschiedliche Antworten. Manche waren sehr detailliert, andere eher allgemein. Es zeigte sich auch, dass der Themenkomplex Teilhabe und Diversität insgesamt noch weitergehend zu qualifizieren ist (was sind hier zeitgemäße Ansätze und Konzepte, welche Good Practice-Beispiele gibt es? Etc.). Dennoch war das zentrale Ergebnis des Online-workshops ein starkes Bekenntnis aller Beteiligten, diese Themen nicht mehr als Add-On quasi nebenher zur künstlerischen Arbeit zu praktizieren, sondern im Sinne einer Demokratisierung von (öffentlicher) Kultur als eines oder gar das zentrale Querschnittsthema mit allen notwendigen Konsequenzen für das Innen (Produktion, Mitarbeiter\*innen etc.) und Außen (Präsentation, Vermittlung, Teilhabe u. a.) voranzutreiben. Letztendlich geht es hier um einen umfänglichen Transformationsprozess, der z. B. bestehende Hierarchien, Produktionslogiken und Ausschlüsse hinterfragt, um eine inklusive Arbeitsweise zu ermöglichen, die insbesondere das potenzielle Publikum in ihren Lebensrealitäten abholt und als Expert\*innen für ihre Stadt in Kulturproduktion und -vermittlung einbindet.

Es braucht folglich ernsthafte strukturelle Veränderungen und mehr kooperative Arbeitsorganisation, um den Anforderungen an netzwerkorientiertes Handeln zum Errei-

---

52 Siehe hierzu insbesondere IKTF 2019, Keuchel 2016/2020, Landschaftsverbandes Westfalen-Lippe/Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft e.V. (2022, Maedler/Witt 2014, Mandel 2020, Wolfram/Föhl 2018, Wolfram 2019 und die Präsentationen im Anhang von Stadt Braunschweig, Fachbereich Kultur und Wissenschaft 2020h, 2020i und 2021c.

chen eines teilhabeorientierten Kulturbetriebes gerecht werden zu können – analog ebenso wie digital. Außerdem benötigt es ein großes Investment an »Aufklärungsarbeit« zum Themenkomplex »Diversität und Teilhabe«, um bei den Braunschweiger Kulturproduzent\*innen ebenso wie in der Stadtgesellschaft eine hohe Sensibilität für diese Thematik zu ermöglichen und den gesellschaftlichen Habitus breit entsprechend reifen zu lassen. Teilhabe und Diversität stecken in Deutschland überwiegend noch in den Kinderschuhen und benötigen Geduld sowie konsequente Zuwendung, damit sie nicht in der Begrifflichkeit mündeln, sondern von den Menschen gelebt werden können.

Im KULTEP wurde vor allem das große Potenzial für eine zukunftsfähige Kulturentwicklung und der damit zusammenhängende gesellschaftliche Auftrag, diese Themen zumindest bei öffentlich geförderten Akteur\*innen und Einrichtungen ins Selbstverständnis jeglichen Handelns zu integrieren, mehr als deutlich: »Kulturelle Teilhabe bedeutet Partizipation am künstlerisch kulturellen Geschehen einer Gesellschaft im Besonderen und an ihren Lebens- und Handlungsvollzügen im Allgemeinen. Kulturelle Bildung gehört zu den Voraussetzungen für ein geglücktes Leben in seiner personalen wie in seiner gesellschaftlichen Dimension.«<sup>53</sup> Kulturelle Teilhabe ermöglicht folglich individuelles sowie kollektives Verstehen, Vernetzen und Erschaffen. Voraussetzung für wirkungsvolle kulturelle Teilhabeansätze sind zum einen langfristige strategische Ansätze in diesem Feld, zum anderen konkrete Maßnahmen, um mit der Ermöglichung und Produktion von Kunst und Kultur Teilhabe und Diversität – auf analoger wie digitaler Ebene – dauerhaft in das Handeln aller zu integrieren. Hier ist zu berücksichtigen, dass Teilhabe auch Kommunikation und Sichtbarkeit voraussetzt. Dieses Handlungsfeld steht folglich in engem Zusammenhang mit dem Handlungsfeld »Kultur wieder sichtbar machen – Von Plattformen und Erzählungen« (Kap. 5.4).

An vielen einzelnen Stellen in den Dezernaten der Braunschweiger Stadtverwaltung und auch innerhalb von vielen Kultureinrichtungen gibt es bereits eine Sensibilität im Hinblick auf Teilhabe/Diversität/Inklusion, und es existieren bereits zahlreiche Bemühungen und Maßnahmen. Zudem ist der kommunale Aktionsplan Inklusion in Vorbereitung, Innerhalb der Kulturverwaltung spielen die Themen z. B. im Rahmen der Fördermaßnahmen und der Projektplanungen eine Rolle. Auf diese Fundamente kann weitergehend aufgebaut werden.

---

53 Ermert 2009.



Nr.	Ziele und Maßnahmen
<b>Leitziel 1: Teilhabe und Diversität als selbstverständlichen Pfeiler kulturpolitischer sowie kultureller Arbeit in Braunschweig verankern – Grundsätzliche must-do's</b>	
1	<b>Arbeitsgruppe zum Thema Teilhabe und Diversität gründen und dauerhaft etablieren</b> (z. B. im avisierten »Kulturbeirat« oder bei der »Kulturverwaltung der Zukunft«). <sup>54</sup>
2	<b>Verfahren zur Anstellung von Kulturpersonal bzgl. Diversitätskriterien überprüfen/ausrichten</b> , z. B.: <ul style="list-style-type: none"> <li>• anonymisierte Bewerbungsverfahren und Quotenregelung</li> <li>• veränderte Ausrichtung der Stellenbeschreibungen</li> <li>• Equity-Management/Quoten-Regelung</li> <li>• stärkerer Fokus auf interkulturelle und transkulturelle Kompetenz in der Stellenbeschreibung</li> <li>• Stellen für Menschen mit Migrationserfahrung schaffen bzw. entsprechende Bestandsstellen vergeben. Hier auch für die Sachbearbeitung Personalangelegenheiten entsprechende Fortbildungen anbieten.</li> </ul>
3	<b>Förderverfahren weitergehend auf zeitgemäße, die gesellschaftlichen Transformationsprozesse aufgreifende Kriterien ausrichten, auch im Hinblick auf Teilhabe und Diversität.</b> Gleiches gilt für Zielvereinbarungen mit öffentlich getragenen Kultureinrichtungen. Hierzu zählen vor allem die Herstellung lebensweltlicher Bezüge bei Kulturangeboten, die Umsetzung von diversen und inklusiven Ansätzen sowie die Schaffung barriere- und diskriminierungsfreier Zugänge sowie die Ermöglichung von Prozessen der Ko-Kreation, das heißt des gemeinschaftlichen Gestaltens mit Akteur*innen aus unterschiedlichen Bereichen.
4a	<b>Beratung zu Teilhabeformaten und zum Thema Diversität anbieten – ggf. auch Weiterbildungen.</b>
4b	<b>Weiterbildungsangebote durch Trainer*innen und Dozent*innen aus anderen kulturellen Kontexten und Netzwerken gestalten lassen</b> (Öffnung, Verständnis, Abbau von Barrieren, Lebenswirklichkeiten aller Mitglieder der Stadtgesellschaft sichtbar machen etc.).
5	<b>Kooperationen im Feld der Teilhabe fördern</b> , insbesondere themen- und spartenübergreifende Ansätze im Feld der Ko-Kreation. Zu Beginn durch den Fachbereich Kultur und Wissenschaft initiiert und unterstützt, etwa im Bereich Digitalisierung mit Bildung einer »Projektgemeinschaft« aus einer Kultur- und Wissenschaftseinrichtung bzw. Firmen, die in diesem Bereich tätig sein, wie bereits im Workshop Digitalisierung angesprochen. Die Koordination/Ermöglichung von Kooperationen und des Aufbaus von Modellprojekten im Feld der Teilhabe sollten vorangetrieben werden, inklusive Fördermittelberatung vor dem Hintergrund etwa eines gezielten Monitoring der diesbezüglichen Förderprogramme auch auf Bundes- und EU-Ebene.
6	<b>Beteiligung von Multiplikatoren aus unterschiedlichen Kontexten der Gesellschaft</b> , z. B. in Form von Publikumsbeiräten. Ggf. auch Gründung eines Diversitätsrates oder Integration in den zu gründenden Kulturbeirat (s. Kap. 5.2), beispielsweise in Form einer Arbeitsgruppe, die gegebenenfalls an die Agenda der Arbeitsgruppe Teilhabe anknüpft, die sich im Nachgang der Workshops unter den Kulturschaffenden gebildet hat.
7	<b>Turnusmäßiger Wechsel eines/einer »Diversitätsbeauftragten« in Kulturbetrieben</b> mit Beteiligung aller Abteilungen einer Einrichtung (=Querschnittsthema) und dem Fachbereich Kultur und Wissenschaft. Das Thema Diversität ist dauerhaft als Querschnittsthema (wie Teilhabe) zu etablieren, das in allen Abteilungen einer Kultureinrichtung ernst genommen, verinnerlicht und gelebt wird. <sup>55</sup>

54 Die Arbeitsgruppe wurde im Sommer 2021 etabliert, um nach Beschlussfassung der kulturpolitischen Leitlinien durch den Rat der Stadt Braunschweig direkt ins konkrete Arbeiten kommen zu können.

55 S. hierzu auch das Förderprogramm »360°. Fonds für Kulturen der neuen Stadtgesellschaft« der Kulturstiftung des Bundes und hier insbesondere das Positionspapier »Diversität als Zukunftsfaktor Emp-

Nr.	Ziele und Maßnahmen
8	<b>Kommunikation als Barriere für mehr Teilhabe abbauen:</b> Konsequenz auf Mehrsprachigkeit, »Leichte Sprache« und mehr Visualisierung setzen; mögliche Pilotprojekte im Schnittfeldbereich Schule/Bildung initiieren: »Förderung von Mehrsprachigkeit«, dabei nicht »nur« Englisch und Französisch als »Leit-Fremdsprachen« im Blick haben.
9	<b>Aufbauend auf die bereits vorhandenen Analysen des KultEP Mapping von Orten kultureller Teilhabe</b> , vorhandener Projekte und Vermittler*innen zum Aufbau eines dezentralen Netzwerkes.
10	<b>Weitergehende Kulturpublikumsanalyse bzw. Nicht-Besucher*innenbefragung</b> , insb. mit Blick darauf, welche Gruppen zu wenig teilhaben können, danach individuelle Lösungen für die jeweilige Gruppe finden.
Anmerkungen: Diese grundsätzlichen Ansätze sind elementar, um Teilhabe und Diversität im kulturpolitischen sowie kulturellen Handeln zu stärken. Allerdings müssen sie konkret in vorhandene Angebote und Einrichtungen integriert bzw. Einrichtungen/Akteur*innen dabei unterstützt werden. Gegebenenfalls müssen dafür neue Strukturen sowie Verfahren geschaffen werden. Im Folgenden werden dazu erste Ansätze formuliert.	
<b>Leitziel 2: Zentrale und dezentrale Netzwerk- und Ermöglichungsstrukturen aufbauen</b>	
1	<p><b>Verbindlichkeit herstellen: Einrichtung eines Kompetenzzentrums zum Thema kulturelle Teilhabe/Öffnung/Diversität unter Leitung einer »Ankereinrichtung« mit Erfahrung im Feld kultureller Teilhabe und Diversität</b> (in Kooperation mit und unterstützt durch die Kulturverwaltung). Genannt wurden in diesem Feld immer wieder die Stadtbibliothek Braunschweig, der Braunschweiger Kunstverein, das Braunschweigische Landesmuseum, das Staatstheater Braunschweig, das LOT-Theater – Bühne für Freies Theater und die DRK KaufBar. So könnte eine dieser Einrichtungen oder ein Zusammenschluss mehrerer davon die Rolle übernehmen, als »Ankereinrichtung« aufbauend auf bereits vorhandene Ansätze Projekte im Bereich kulturelle Teilhabe/Öffnung/Diversität weiter voranzutreiben und die Erfahrungen damit weiterzugeben, um so quasi die Initialzündung für die Entwicklung eines Braunschweiger Kompetenzzentrums im Bereich kulturelle Teilhabe und Diversität zu geben. In diesem könnten die Erfahrungen zusammenfließen, an andere Kulturakteur*innen weitergegeben werden, oder auch gemeinsame Projekte entwickelt werden.</p> <p>Eine mögliche Agenda des Braunschweiger Kompetenzzentrums (ggf. auch als Kompetenznetzwerk denkbar) könnte folglich sein:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inhalt: Anknüpfend an bereits gewonnene Erkenntnisse bzw. Erfahrungen und mit Fokus auf Kunst und Kultur ein spezifisches Verständnis von Teilhabe und Diversität für Braunschweig entwickeln (mit Transkulturalität als Leitbegriff<sup>56</sup>).</li> <li>• Kernaktivität = Projekte anschieben/umsetzen: Modellprojekte stärken/auf den Weg bringen: Kooperationen durch konkrete Projekte im Feld der Teilhabe fördern, insbesondere themen- und spartenübergreifende sowie digital-analoge Ansätze.</li> <li>• Hier auch: Schaffung von neuen Kultur- und Begegnungsräumen jenseits spezifischer Stadtmilieus (insb. 3. Orte/Räume<sup>57</sup>).</li> <li>• Beratung: Verbindlichkeit herstellen = vorhandene Verfahren überdenken und anpassen und womöglich Teilhabe zum Kriterium machen.</li> </ul>

fehlungen für eine nachhaltige Diversitätsentwicklung in Kulturinstitutionen aus dem Programm 360° – Fonds für Kulturen der neuen Stadtgesellschaft« (Download: [https://www.kulturstiftung-des-bun-des.de/fileadmin/user\\_upload/download/download/360/210511\\_KSB\\_360Grad\\_Positionspapier\\_A4\\_finale\\_Version.pdf](https://www.kulturstiftung-des-bun-des.de/fileadmin/user_upload/download/download/360/210511_KSB_360Grad_Positionspapier_A4_finale_Version.pdf), letzter Zugriff: 17.2.2022).

56 S. hierzu Wolfram/Föhl 2018.

57 Dritte Orte/Räume bieten Menschen die Möglichkeit der Begegnung mit anderen Menschen und mit Kunst und Kultur u. a. Dritte Orte sind Plätze, an denen man sich gerne aufhält neben der eigenen Wohnung, den eigenen Arbeitsräumen, Schule o. ä. Kultureinrichtungen sind zunehmend gehalten, als offene Orte, die der Gemeinschaft gehören (insb. Öffentliche Einrichtungen), sichtbar zu werden bzw. entsprechende Konzepte zu entwickeln.

Nr.	Ziele und Maßnahmen
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etablierung von Teilhabe- und Diversitätsstrukturen allgemein.</li> <li>• Bei der Ausrichtung von Verfahren zur Anstellung von Kulturpersonal bzgl. Diversitätskriterien unterstützen (z. B. anonymisierte Bewerbungsverfahren und Quotenregelung) bzw. diesbezügliches Know-how weitergeben.</li> <li>• Wie bereits im Kontext der »Kulturverwaltung der Zukunft« dargelegt: Förderverfahren auf zeitgemäße Kriterien ausrichten – zeitgemäß im Sinne von auf die Herausforderungen reagierend –, auch im Hinblick auf Teilhabe und Diversität, ähnlich etwa wie in den Förderprogrammen, die die Beauftragte der Bundesregierung für Kultur und Medien bzw. die Kulturstiftung des Bundes aufgelegt haben.</li> <li>• Gleiches gilt für Zielvereinbarungen mit den von der Stadt Braunschweig geförderten Kultureinrichtungen. Auch in diesen könnte als Ziel formuliert werden, im Personalbereich wie programmatisch Aspekte der Teilhabe und Diversität zu berücksichtigen.</li> <li>• Gegebenenfalls könnten auch entsprechende Zielvereinbarungen für die städtisch getragenen Kultureinrichtungen entwickelt werden.</li> <li>• Mögliche weitere Aufgaben (Beispiele):             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Koordination/Ermöglichung von Kooperationen im Feld der Teilhabe.</li> <li>○ Beratung zu Teilhabeformaten und zum Thema Diversität anbieten – ggf. auch Weiterbildungen.</li> <li>○ Austausch zwischen den Akteur*innen intensivieren und Dialog z.B. mit Kindertagesstätten, Schulen, Seniorentreffs, Einrichtungen für Menschen mit Behinderungen sowie internationalen Kulturvereinen fördern (z. B. über regelmäßige Treffen oder organisiert über die entsprechende AG).</li> <li>○ Personen identifizieren, die von ihren Communities geschätzt werden und als Multiplikator*innen und »Türöffner*innen« fungieren könnten (so genannte »Trusted People« und »Local Heroes«; mehr mit Menschen und nicht über Menschen reden); Anreize zur Zusammenarbeit setzen. Ggf. durch gemeinsames Modellprojekt »Routes statt Roots – Gemeinsamkeiten neu entdeckt«.<sup>58</sup></li> <li>○ S. auch weitere Maßnahmen unter Leitziel 1.</li> </ul> </li> <li>• Kernfragen: Wer ist von Anfang an mit dabei (wer möchte mitmachen? und wer sollte noch eingebunden werden?), wo ansiedeln? (Ankereinrichtung), Rolle? und Finanzierung? (ggf. auch als AG des zu gründenden Kulturbeirates?).</li> </ul>
2	<p><b>Dezentrale Formate in und mit den Stadtteilen/Quartieren weiterentwickeln</b></p> <p>Seit rund 30 Jahren werden in der Stadt Braunschweig von freien Träger*innen, auch mit finanzieller Förderung durch die Kommune, und durch die Kommune selbst dezentrale Angebote entwickelt und angeboten. Die Angebotspalette reicht von einmaligen Angeboten bis hin zu Projektreihen, etwa im Rahmen der Reihe »Kultur vor Ort« oder die ganzjährigen Angebote im kommunal getragenen Kulturpunkt West. Auch verfügt die Stadt über ein Netz von soziokulturellen Einrichtungen, zuletzt gestärkt durch das noch junge KuFa-Haus im Westen der Stadt. Diese Strukturen sollten nun weiterentwickelt und gestärkt und damit in die Lage versetzt werden, sich weiterzuentwickeln. Dabei sollte der Versuch unternommen werden, die Anbindung an die Lebenswirklichkeit der potenziellen Zuschauer*innen sicherzustellen, ausgehend von deren Fragestellung »Was geht mich/uns das an?«</p> <p>So könnten noch breiter aufgestellt als bisher verstärkt niederschwellige Begegnungsorte in den Quartieren geschaffen und die Aktivitäten auf die Bedürfnisse der Einwohner*innen zugeschnitten und vorhandene Räume/Orte gestärkt und unterstützt werden, damit sie als Ermöglichungsorte weiterbestehen und sich weiterentwickeln können.</p>

Nr.	Ziele und Maßnahmen
	nen. Dies schließt auch die Schaffung von neuen Kultur- und Begegnungsräumen jenseits spezifischer Stadtmilieus ein (insb. »Dritte Orte«, z. B. in den Stadtteilbibliotheken). <sup>59</sup> Bestehende Projekte/Ansätze sollten nach Möglichkeit einbezogen werden, z. B.: Entwicklungsprojekte für Nachbarschaftszentren im Sozialbereich. Ein Good Practice-Beispiel wäre hier die Plattform des Sandkastens der TU für Mikro-Projekte. In diesem Themenbereich sollte auch dezernatsübergreifendes Handeln angestoßen werden.
3	<b>Teilhabe und Diversität ggf. in der »Kulturraumzentrale« bzw. einer »Kulturverwaltung der Zukunft« integrieren:</b> Ggf. können auch – alternativ oder ergänzend – Maßnahmen aus Ziel 1 und des Kompetenzzentrums in der avisierten »Kulturraumzentrale« bzw. einer »Kulturverwaltung der Zukunft« integriert werden.
<b>Leitziel 3: Kulturelle Stadtteilentwicklung und Stärkung öffentlicher Orte</b>	
1	<b>Stadtteilkulturarbeit und Kultur an öffentlichen Orten (kultur-)politisch aufwerten</b> (z. B. Ansätze bei der städtischen Kulturförderung ausbauen).
2	<p><b>Einen städtischen Gesamtansatz zur Erschließung und Sicherung von Kulturräumen sowie öffentlichen Orten erarbeiten.</b> Verschiedene Lösungsszenarien prüfen und weiterentwickeln, die als Gesamtstrategie ineinandergreifen und unterschiedliche Akteur*innen in die Verantwortung nehmen, z.B.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• indem Schnittstellen zwischen den Verwaltungen für Kultur und Wissenschaft sowie Stadtentwicklung, Bauen und Umwelt u. a. eingerichtet werden, um gemeinsam eine derartige Strategie zu erarbeiten</li> <li>• Eine weitere Maßnahme wäre die Einrichtung einer bedarfsorientierten stadtweiten Raumvermittlung (wie bereits im ISEK aufgenommen), initiiert von der Stadt Braunschweig und operativ geführt von z.B. Kulturvereinen, -initiativen, einzelnen Kreativen und Kulturschaffenden oder bei der avisierten »Kulturraumzentrale« bzw. »Kulturverwaltung der Zukunft« angesiedelt<sup>60</sup></li> <li>• Es sollte eine »Dritte Orte«-Strategie entwickelt und Raumkooperationen angeregt werden, d.h.             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ einerseits z.B. regionale Unternehmen (»Raum sponsoring«), leere Läden, Schulen und andere Bildungseinrichtungen temporär als Kulturräume genutzt werden,</li> <li>○ andererseits bestehende Kulturräume für alternative Bedarfe und Angebote geöffnet werden (z.B. Bibliotheken und Museen).</li> </ul> </li> <li>• Fördermittelprogramme sollten gezielt für die Bespielung des öffentlichen Raums (als Alternative zu geschlossenen Räumen) aufgelegt werden (z.B. in Form eines regelmäßigen Wettbewerbs, im Rahmen dessen besonders innovative und modellhafte Konzepte prämiert werden)<sup>61</sup> und Hürden (z.B. städtische Auflagen und Genehmigungsverfahren) sollten nach Möglichkeit klein gehalten werden.</li> </ul>

59 Frau Deniz-Roggenbuck benannte im 2. Onlineworkshop zum Thema Teilhabe zusätzlich noch weitere Ansätze für offene, diverse, transkulturelle Dritte Orte in Braunschweig, die ebenfalls in den weiteren Prozess bzw. bei der Realisierung der Maßnahmen einbezogen werden könnten: Diversity Salon, LiteraturBAR, HAUSBESETZUNG (für das Haus der Braunschweigischen Stiftungen), MIT<sup>a</sup> (mit dem Haus der Kulturen), BrownBagLunch. S. auch Stadt Braunschweig, Fachbereich Kultur und Wissenschaft 2021c.

60 Zum Thema Leerstand gab es z. B. eine von der Kulturverwaltung geförderte Initiative. So arbeitete der Verein Schriill am Projekt »KuRZ – Kulturraumzentrale für die Stadt Braunschweig«. Das Projekt Kulturraumzentrale geht wie der KultEP auf die Entwicklung eines Integrierten Stadtentwicklungskonzepts (ISEK) zurück (s. Stadt Braunschweig 2018). Es ist dort in einem der Rahmenprojekte als Teilziel verankert. Ggf. kann dieses Projekt an dieser Stelle entsprechend gestärkt und einbezogen werden.

61 Siehe das »Sommerecho-Festival am Kennelweg« als Good Practice-Beispiel in diesem Feld ([https://www.braunschweig.de/politik\\_verwaltung/nachrichten/sommerecho.php](https://www.braunschweig.de/politik_verwaltung/nachrichten/sommerecho.php), letzter Zugriff: 19.2.2022).

Nr.	Ziele und Maßnahmen
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Es sollten digitale öffentliche Räume/Plattformen, ggf. auch hybride Ansätze geschaffen werden.</li></ul>
3	<b><i>Durchführung eines Projektes mit Künstler*innen zur Entwicklung von Profilen für die Quartiere bzw. Stadtteile</i></b> , die sich in künstlerischen Arbeiten und Programmen niederschlagen (Identitätsentwicklung).

## 5.4 »Kultur wieder sichtbar machen – Von Plattformen und Erzählungen«

Das Thema Sichtbarkeit im Kulturbereich ist ein komplexes und virulentes sowie zugleich sehr wichtiges Handlungsfeld.<sup>62</sup> Kulturangebote, die nicht gesehen werden, können auch nicht wahrgenommen werden, insbesondere von potenziellen Nutzer\*innen. Sichtbarkeit hängt also – wie dargelegt – auch immer mit dem Thema Teilhabe zusammen. Zugleich zeigte sich im KultEP, dass das Thema Sichtbarkeit mit dem Themenkomplex der Kooperation verbunden ist: Ressourcen bündeln, Wissen bündeln und Inhalte bündeln. Häufig fiel in diesem Zusammenhang der Begriff der Plattform. Zugleich wurde vereinzelt angemeldet, dass beim Thema Sichtbarkeit jede/r für sich selbst kämpfen muss. Einigkeit bestand allerdings darin, dass – angesichts begrenzter Ressourcen und eingeschränkter Aufmerksamkeit (in) der Öffentlichkeit – eine professionelle Bündelung von Informationen und Erzählungen sinnvoll sei. In diesem Zusammenhang wurden auch additive »Dienstleistungen« besprochen, die mit einer derartigen – noch genauer zu definierenden – digital-analogen Plattform verbunden sein könnten. Hierzu zählten insbesondere unterstützende Leistungen im Feld der Sichtbarkeit insbesondere für die freie Szene (u. a. Flächen im öffentlichen Raum), die »Social-Media-Residency« (ggf. auch dauerhaft) bzw. die Nutzung sozialer Medien (individuell und insgesamt für den Kulturbereich), eine additive App und ein öffentlicher »Kultur-Pavillon«, der z. B. durch ein Gros der Kulturschaffenden kooperativ betrieben werden könnte.

Alle Maßnahmen müssen dabei – soweit möglich – den Anforderungen hinsichtlich Zugänglichkeit/Diversität (Barrierefreiheit, Mehrsprachigkeit, Nutzerfreundlichkeit etc.) entsprechen. Zugleich bedarf es einer gemeinsamen Erzählung (Storytelling) nach innen (Bevölkerung) und nach außen (Touristen\*innen), um den Kulturbereich insgesamt und mit seinen Bestandteilen besser kommunizieren und vermitteln zu können. Braunschweig sollte hier mit einer mutigen Erzählung überraschen. In Bezug auf das Storytelling/die Erzählung liefert der Zehnjahreszeitraum bis zum 1000-jährigen Stadtjubiläum 2031 einen optimalen Zeitraum, kooperativ neue und mutige Wege zu gehen. Das Bedürfnis ist groß, ein Thema oder einen Themenkomplex zu erarbeiten, das bzw. der Braunschweig

---

62 S. hierzu grundsätzlich und exemplarisch KM Magazin 2017. Siehe hierzu auch die Inhalte der Workshopprotokolle zum Thema Sichtbarkeit unter Stadt Braunschweig, Fachbereich Kultur und Wissenschaft 2020g und 2021e.

nach innen, regional und überregional mit etwas Konkretem und Zeitgemäßem verbindet.

Nr.	Ziele und Maßnahmen
<b>Leitziel 1: Kooperative Vorgehensweise für eine teilhabeorientierte Kultur-Kommunikation und Sichtbarkeit dauerhaft etablieren</b>	
1	<b>Arbeitsgruppe zum Thema »Kulturkommunikation/Sichtbarkeit« gründen und dauerhaft etablieren</b> <sup>63</sup> (z. B. später am avisierten »Kulturbeirat« oder bei der »Kulturverwaltung der Zukunft« andocken), um nachfolgende Maßnahmen anzuschließen bzw. zu begleiten (u. a. mit Kulturschaffenden, Fachbereich für Kultur und Wissenschaft, Kreativregion e.V., Stadt Braunschweig Marketing GmbH). Selbstredend sind hier auch der notwendige Ressourceneinsatz und die Bündelung von Ressourcen zu thematisieren.
<b>Leitziel 2: Mutige Erzählung(en) über Braunschweig mit der Perspektive auf das 1000-jährige Stadtjubiläum entwickeln</b> <sup>64</sup>	
1	<b>Eine Arbeitsgruppe »2031 – Braunschweig neu erzählt« gründen.</b> Der Kulturbereich schreitet voran bei der Entwicklung einer mutigen <sup>65</sup> Erzählung mit der Perspektive auf das 1000-jährige Stadtjubiläum unter Hinzuziehung diverser passender Partner*innen. <sup>66</sup>
2	<b>Die vor Ort vorhandene Kompetenz von Künstler*innen sowie Kreativen einbeziehen,</b> um eine ästhetisch ansprechende und zeitgemäße visuelle Kommunikation zu entwickeln.
3	<b>Kulturelle/künstlerische »Countdown-Projekte« ab 2022 bis 2031</b> im öffentlichen Raum erschaffen mit Bezug auf die zu entwickelnde mutige Erzählung/mutigen Erzählungen und unter besonderer Berücksichtigung von teilhabeorientierten Instrumenten (z. B. Ko-Creation, Outreach-Aktivitäten im Sinne von aufsuchender Kulturarbeit, die an die Lebensrealitäten der Menschen, die erreicht werden sollen, anknüpft <sup>67</sup> ).
<b>Leitziel 3: Einrichtung einer digitalen Kultur-Plattform und einer Social-Media-Residency prüfen</b>	
1	<b>Die Realisierung einer digitalen Kultur-Plattform</b> <sup>68</sup> auf der städtischen oder einer separaten Seite prüfen. Folgende Aspekte sind besonders zu berücksichtigen: <sup>69</sup> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Allgemein: ansprechende visuelle Gestaltung, weniger Text, mehr Audio-, Bild- und Videomaterial anbieten; in »Leichter Sprache« und mehrsprachig informieren; Informationen in Social-Media-Applikationen einbinden</li> </ul>

63 Die Arbeitsgruppe wurde im Sommer 2021 etabliert, um nach Beschlussfassung der Kulturpolitischen Leitlinien durch den Rat der Stadt Braunschweig direkt ins konkrete Arbeiten kommen zu können.

64 S. hierzu Föhl/Pröbstle 2020.

65 Hier ist zuerst zu diskutieren, was »mutig« eigentlich bedeutet. Mutig könnte z. B. eine Erzählung sein, die nicht »nur« in der Vergangenheit haftet, sondern der der Transfer in die Gegenwart gelingt und die diverse Erzählstränge bzw. Erzähler\*innenperspektiven vereint, die auch umstrittene/negativ behaftete Aspekte/Entwicklungen thematisieren könnten. U.E. wäre im Falle Braunschweigs insbesondere zu klären, welche Rolle dabei das »Löwen-Narrativ« spielen kann und soll.

66 S. hierzu z. B. [https://magazin.tu-braunschweig.de/event/historisches-kolloquium-2021\\_07/](https://magazin.tu-braunschweig.de/event/historisches-kolloquium-2021_07/), letzter Zugriff: 15.4.2021.

67 S. hierzu u. a. Holst 2019a.

68 Das Thema kulturelle Kommunikationsplattform ist ein »Dauerbrennerthema« im gesamten Bundesgebiet. Dahinter steckt u. a. der Wunsch, das vorhandene Informationswirrwarr zu bündeln, die vielen Anforderungen an die Nutzung sozialer Medien gemeinsam besser zu bewältigen, ggf. auch interne Dienstleistungen anzubieten (z. B. interne Austausch- und Kommunikationsplattform) und auch mit einer Stimme für die Kultur zu sprechen.

S. hierzu z. B. das folgende Kulturportal der Stadt Frankfurt am Main:

<https://kultur-frankfurt.de/portal/de/startseite/Museen/3/1215/0/0/1159.aspx> oder dieses ältere Exposé: [https://www.kulturkonzept-kyf-ndh.de/fileadmin/\\_migrated/content\\_uploads/Expose\\_Kommunikationsplattform\\_Kultur\\_KEK-Prozesse\\_Dez2014\\_final\\_01.pdf](https://www.kulturkonzept-kyf-ndh.de/fileadmin/_migrated/content_uploads/Expose_Kommunikationsplattform_Kultur_KEK-Prozesse_Dez2014_final_01.pdf), beide zuletzt aufgerufen am 16. Juli 2021. Gleichzeitig stellt sich aber auch die Frage, ob der Nutzen und die Pflege einer solchen Plattform im Verhältnis zum Aufwand stehen oder ob ggf. andere Formate besser geeignet sein könnten.

69 Es gibt auch das Angebot, die Website [www.kontaktstelle-musik.de](http://www.kontaktstelle-musik.de) zu überarbeiten, zu nutzen / einzubeziehen.

Nr.	Ziele und Maßnahmen
	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Inklusive Ansiedlung einer Social-Media-Residency (ggf. als Team) zur themen- und einrichtungsübergreifenden Berichterstattung</li> <li>○ Die Social-Media-Residency ggf. auch ohne Plattform realisieren</li> <li>• Für Kulturinteressierte: Veranstaltungskalender mit verbesserter Filter- und Suchfunktion,<sup>70</sup> mit tagesaktuellen Empfehlungen, Hintergrundberichten, Online-Reservierungs- und Ticketing-System, Beteiligungsmöglichkeiten für Bürger*innen anbieten, die als agile/zeitgemäße App verfügbar sein sollten.</li> <li>• Für Kulturschaffende: Präsentations- und Vernetzungsplattform inkl. Suchfunktion einrichten (z.B. Chatfunktion, »Wir suchen... wir bieten...«, Pre-Veranstaltungskalender zur Planung/Disposition)</li> </ul> <p>Leitfragen der Prüfung sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was könnte eine (analog-)digitale Plattform genau sein?</li> <li>• Was macht wirklich Sinn? Was nicht? Was brauchen/wünschen sich die verschiedenen Adressat*innen tatsächlich?</li> <li>• Ist eine Plattform wirklich der richtige Weg, um das Thema Sichtbarkeit für den Kulturbereich insgesamt zu verbessern?</li> <li>• Wie könnte sie technisch, finanziell und personell umgesetzt werden?</li> </ul>
<p><b>Leitziel 4: Die Sichtbarkeit des Kulturangebots im öffentlichen Raum erhöhen</b></p>	
1	<p><b>Einen Kultur-Kiosk einrichten</b>, in einem »attraktiven Leerstand« als »analoge Plattform« zur Information und zum Austausch über Kunst und Kultur. Folgender Maßnahmenkatalog wurde von den Kulturschaffenden im Rahmen der Workshops gewünscht bzw. für eine Weiterentwicklung vorgeschlagen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• An diesem Ort sollte die Auslage von Ausstellungsflyern, Spielplänen etc. möglich sein. Ein Screen sollte aktuelle Informationen bieten, ein*e Ansprechpartner*in vor Ort sein.</li> <li>• Betrieben werden könnte der Kiosk, so die Überlegungen der Workshop-Mitwirkenden, durch einen großen Verbund von Kulturschaffenden / Kultureinrichtungen.</li> <li>• Es sollte sich um einen Ort der Interaktion handeln, ggf. mit kleinem Schaukastenprogrammen und kleinen Aktionen / Teilhabeangeboten.</li> <li>• Ggf. sollte er durch ein mobiles Zusatzangebot zur dezentralen Sichtbarkeit in den Stadtteilen ergänzt werden.</li> <li>• Zu prüfen wäre darüber hinaus, ob dieses Konzept z. B. Online via TikTok oder über Instagram-Influencer*innen vermarktet werden könnte</li> <li>• Als Plattform könnte zunächst die städtische Seite genutzt, im nächsten Schritt eine eigene Plattform eingerichtet werden.</li> <li>• Auf dieser Plattform könnten ggf. auch neue und bezahlbare Tools für Sichtbarkeit geschaffen werden, die von Kulturschaffenden genutzt werden können, die kein umfangreiches Budget haben. Ggf. könnten auch Dienstleistungen im Bereich Marketing gebündelt werden.</li> <li>• Alternativ könnte geprüft werden, den Auftrag an das Stadtmarketing zu geben, die Tourist-Info im Sinne eines Kulturkiosks umzustrukturieren.</li> </ul>

70 Ein klassischer Veranstaltungskalender existiert bereits: <https://www.braunschweig.de/kultur/veranstaltungen/index.php> (letzter Zugriff: 23.7.2021). Dieser müsste angepasst werden.



## 5.5 »Ökologische Nachhaltigkeit im Braunschweiger Kulturbereich – Vordenken und anfangen«

Die Auseinandersetzung mit dem Thema »Ökologische Nachhaltigkeit im Braunschweiger Kulturbereich – Vordenken und anfangen« im Rahmen des KultEP zeigte die Komplexität des Themas auf. Zu Beginn des Prozesses wurde das Thema so gut wie nicht adressiert. Im Verlauf des KultEP wurde jedoch mehr und mehr die große Dringlichkeit deutlich, mit der sich auch Kultureinrichtungen und Kulturschaffende mit ökologischer Nachhaltigkeit und dem damit zusammenhängenden gesellschaftlichen Auftrag in Produktion und Vermittlung befassen müssen.<sup>71</sup> Schlussendlich geht es um den Erhalt unseres Planeten und um Generationengerechtigkeit. Es wurde verständlich, dass dieses Thema ins Selbstverständnis jeglichen Handelns zu integrieren und der Vision des Aktionsnetzwerks Nachhaltigkeit in Kultur und Medien zu folgen ist: »Unsere Vision: eine kreative, klimaneutrale und zukunftsfähige Kultur- und Medienlandschaft im Rahmen der Klimaschutzziele 2030 der Bundesregierung, des Pariser 1,5 Grad Abkommens und der 17 Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen.«<sup>72</sup>

Das Thema steckt im Braunschweiger Kulturbereich noch in den Kinderschuhen. Die Teilnehmer\*innen waren sich aber einig, dass es in einem Kulturentwicklungsprozess im Jahr 2021 nicht ausgeblendet werden darf und deswegen ein für sich stehendes Handlungsfeld darstellen muss.

Wichtig ist hier der Hinweis auf das »Braunschweiger Klimaschutzpaket«. So wird das im »Klimaschutzkonzept 2.0«<sup>73</sup> beschriebene und inzwischen politisch beschlossene Nachhaltigkeitszentrum umgesetzt. Da der Einflussbereich der Stadtverwaltung auf eine nachhaltige Lebensweise selbstredend begrenzt ist, sind starke lokale Initiativen und eine gute Zusammenarbeit zwischen Stadtverwaltung und den Initiativen als relevante Multiplikatoren in die Stadtgesellschaft sehr relevant. Durch Aufbau und Pflege dauerhafter Strukturen und eine bessere Zusammenarbeit zwischen Politik, Verwaltung und Zivilgesellschaft lassen sich die Effekte für eine nachhaltige Entwicklung vor Ort steigern.

---

71 S. exemplarisch zum Thema <https://aktionsnetzwerk-nachhaltigkeit.de/>, Föhl et al. 2011, Leipprand 2013, Wagner 2002 und siehe auch die Dokumentation des Workshops zum Thema unter Stadt Braunschweig, Fachbereich Kultur und Wissenschaft 2021d.

72 S. <https://aktionsnetzwerk-nachhaltigkeit.de/>, letzter Zugriff: 10.9.2021.

73 S. [https://www.braunschweig.de/leben/umwelt\\_naturschutz/klima/klimaschutzkonzept-2.0/klimaschutzkonzept.php](https://www.braunschweig.de/leben/umwelt_naturschutz/klima/klimaschutzkonzept-2.0/klimaschutzkonzept.php), letzter Zugriff: 10.2.2022.

Der Kulturbereich kann sich folglich aktiv diesen Entwicklungen anschließen/sich aktiv einbringen.

Nr.	Ziele und Maßnahmen
<b>Leitziel 1: Kultur und Nachhaltigkeit als Strategiethema auf die kulturpolitische Agenda setzen</b>	
1	<b>Gründung einer Initiative »Culture for Future« in Braunschweig,</b> <sup>74</sup> um das Thema ökologische Nachhaltigkeit (ggf. auch geweitet auf alle Dimensionen nachhaltiger Entwicklung [Ökologie UND Ökonomie sowie Soziales und als neue Dimension Kultur] <sup>75</sup> ) voranzutreiben – auch im Schulterschluss mit anderen vergleichbaren Initiativen. <sup>76</sup> Ein leitendes Beispiel hierfür – auch für erste Förderansätze – kann das Würzburger »Bündnis KlimaKultur« sein. <sup>77</sup>
2	<b>Selbstverpflichtung nach Dresdener Vorbild formulieren,</b> <sup>78</sup> dass alle Braunschweiger Kultureinrichtungen bis 2030 eine implementierte und passfähige Nachhaltigkeitsstrategie – gesteuert durch die Kulturverwaltung – umsetzen. Dazu zählen insbesondere: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zunächst den Mitarbeiter*innen der Kulturverwaltung gezielte Fortbildungen anbieten, um die Steuerungsfunktion zu ermöglichen (zum Thema Fortbildungen siehe auch 2.6)</li> <li>• Auf der Basis der Fortbildungen und unterstützt durch Good Practice-Beispiele Nachhaltigkeitskriterien bei der Kulturförderung entwickeln und einführen, etwa gemeinsam mit den Akteur*innen der AG Nachhaltigkeit</li> <li>• Zielvereinbarungen mit öffentlich geförderten und getragenen Kultureinrichtungen/-projekten treffen.</li> <li>• Maßnahmen zum Klimaschutz wie z. B. ressourcenschonende Produktion, umweltfreundliche Energie und Technik oder Kommunikation ohne oder mit wenig Print-Produkten ergreifen.<sup>79</sup></li> </ul>

74 Die AG »Culture for Future« wurde im Sommer 2021 etabliert, um nach Beschlussfassung der Kulturpolitischen Leitlinien durch den Rat der Stadt Braunschweig direkt ins konkrete Arbeiten kommen zu können.

75 S. hierzu vor allem die 17 Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen <https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/nachhaltigkeitspolitik/nachhaltigkeitsziele-verstaendlich-erklart-232174>, letzter Zugriff: 7.12.2021.

76 S. z. B. [https://www.braunschweig.de/leben/umwelt\\_naturschutz/klima/weniger\\_ist\\_mehr\\_projekt/klimagarten.php](https://www.braunschweig.de/leben/umwelt_naturschutz/klima/weniger_ist_mehr_projekt/klimagarten.php), <https://loewenstadt.braunschweig.de/category/serien/nachhaltig/>, <https://szene38.de/szene-news/fuer-ein-umweltfreundliches-und-nachhaltiges-braunschweig/> und <https://www.tu-braunschweig.de/stadtderzukunft/forschung/nachhaltigestadt/>, letzte Zugriffe: 7.9.2021.

77 In der Stadt Würzburg wurde vor Kurzem das »Bündnis KlimaKultur« gegründet. Mitglieder des Bündnisses sind neben dem Kulturreferat und sämtlichen städtischen Kultureinrichtungen auch der Dachverband Freier Würzburger Kulturträger, der fast alle freien Kultureinrichtungen und rund 1.000 Künstler\*innen und Kulturschaffende vertritt. Es werden gemeinsam Ziele und Maßnahmen für eine klimagerechte Post-Corona-Kulturarbeit entwickelt und umgesetzt. Das Bündnis ist mit einem Startbudget ausgestattet. Außerdem können Jahresstipendien für transdisziplinäre Arbeit an Nachhaltigkeitsstrategien und mehr Gemeinwohlorientierung an die Kulturakteur\*innen vergeben werden.  
S. <https://aktionsnetzwerk-nachhaltigkeit.de/partner/stadt-wuerzburg/?fbclid=IwAR26nCSC5zZ02yCCQEMDuo51UBXk81GcyRWf6lAto4QHQRx287ye4bQmOYk> und <https://www.wuerzburg.de/buerger/presse/aktuelle-pressemittelungen/530104.Wuerzburger-Buendnis-KlimaKultur-Kulturreferat-setzt-neuen-weiteren-kulturpolitischen-Schwerpunkt.html>, letzter Zugriff: 7.9.2021.

78 Die Ausführungen sind zum großen Teil der »Kultur und Nachhaltigkeit«-Strategie der Landeshauptstadt Dresden entnommen, die hier als Vorbild fungiert: <https://www.dresden.de/de/kultur/nachhaltigkeit.php>, letzter Zugriff: 7.9.2021.

79 S. hierzu z. B. Kulturstiftung des Bundes 2012 und weitere Leitfäden für nachhaltige Kulturveranstaltungen, -einrichtungen und -produktionen <https://kultur-nachhaltig.de/links-tools/leitfaeden/>, letzte Zugriffe: 17.9.2021.

Nr.	Ziele und Maßnahmen
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hierzu kann aber auch zählen, Nachhaltigkeit breiter zu denken, im Sinne von den Wandel von inneren sozialen Strukturen vorantreiben – etwa Diversität, Geschlechter- und Altersgerechtigkeit, faire Löhne bei fairen Arbeitsbedingungen.<sup>80</sup></li> <li>• Gleiches gilt für die nachhaltige Orientierung von Kulturförderung, die diesbezüglich zu prüfen ist (Mehrjährigkeit, Konzeptförderung u. a.).<sup>81</sup></li> <li>• Im Rahmen einer Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE)<sup>82</sup> können auch qualitativ hochwertige künstlerische Programme inklusive eines umfassenden Bildungsangebots für alle Generationen avisiert werden.</li> </ul>
<b>Leitziel 2: Nachhaltigkeitsstrategien entwickeln und umsetzen</b>	
1	<b>Einzelnen Kultureinrichtungen / Initiativen bei der Implementierung einer Nachhaltigkeitsstrategie Beratung anbieten</b> , etwa durch entsprechende Kriterien sowie Ansätze von städtischer Seite (gegebenenfalls vor dem Hintergrund des Braunschweiger Klimaschutzkonzepts 2.0 <sup>83</sup> ) oder entsprechende Beratung vermitteln.
2	<b>Förderung der Implementierung von Nachhaltigkeitsstrategien anbieten</b> (z. B. mittels Stipendium) und/oder Beratung bei der Akquise entsprechender Mittel.
3	<b>Erfahrungsaustausch mit anderen Akteur*innen ermöglichen</b> (ggf. AG/Initiative im avisierten Kulturbeirat ansiedeln, Konferenzen durchführen u. a.).
4	<b>Modellprojekte – auch regional orientiert – in allen Nachhaltigkeitsdimensionen unterstützen</b> und entsprechendes Wissen vermitteln.
5	<b>Anschlussfähigkeit des Kulturbereichs an den »Masterplan 100% Klimaschutz für den Großraum Braunschweig«<sup>84</sup> herstellen</b> (z. B. spezifische Projektanträge einreichen).
6	<b>Anschluss an das »Braunschweiger Klimaschutzkonzept 2.0«<sup>85</sup> suchen und finden</b> , insbesondere an das politisch beschlossene Nachhaltigkeitszentrum.
7	<b>Weiterbildung im Feld ökologischer Nachhaltigkeit im Kulturbereich ermöglichen</b> , z. B. als »Transformationsmanager*in Nachhaltige Kultur«. <sup>86</sup>

80 Hier kann ein Brückenschlag zum KultEP-Thema »Teilhabe und Diversität« erfolgen.

81 Im Feld der Förderung kultureller Projekte gibt es teilweise schon erste Ansätze: [https://www.braunschweig.de/vv/produkte/IV/41/41\\_0/foerderung\\_kultureller\\_projekte.php](https://www.braunschweig.de/vv/produkte/IV/41/41_0/foerderung_kultureller_projekte.php), letzter Zugriff: 7.9.2021.

82 S. <https://www.bne-portal.de/>, letzter Zugriff: 16.8.2021.

83 S. [https://www.braunschweig.de/leben/umwelt\\_naturschutz/klima/klimaschutzkonzept-2.0/klimaschutzkonzept.php](https://www.braunschweig.de/leben/umwelt_naturschutz/klima/klimaschutzkonzept-2.0/klimaschutzkonzept.php), letzter Zugriff: 21.1.2022.

84 S. <https://www.klimaschutz-regionalverband.de/>, letzter Zugriff: 16.8.2021.

85 S. [https://www.braunschweig.de/leben/umwelt\\_naturschutz/klima/klimaschutzkonzept-2.0/klimaschutzkonzept.php](https://www.braunschweig.de/leben/umwelt_naturschutz/klima/klimaschutzkonzept-2.0/klimaschutzkonzept.php), letzter Zugriff: 10.2.2022.

86 S. hierzu <https://aktionsnetzwerk-nachhaltigkeit.de/projekte/weiterbildung-transformationsmanagerin-nachhaltige-kultur-2>, letzter Zugriff: 7.9.2021.

## 5.6 »Digitalisierung und Digitalität der Kultur – Denken und Handeln auf allen Ebenen«

Der KultEP hat auf vielfältige Art und Weise verdeutlicht, wie umfangreich das Spektrum digitaler Möglichkeiten für den Kulturbereich ist und wie unverzichtbar sich eine konstruktive, aber auch kritische Beschäftigung mit allen entsprechenden Potenzialen darstellt. Durch die Digitalisierung verflüssigen sich die Grenzen zwischen denjenigen, die produzieren und denjenigen, die (potenziell) konsumieren. Eindeutige Zuschreibungen, Grenzziehungen und Hierarchien lösen sich auf – und das Publikum wird potenziell zur/zum Mitgestalter\*in. In jedem Fall gewinnt es an Einfluss. Nach den großen kulturpolitischen Paradigmen seit dem 2. Weltkrieg von der »Kulturpflege« zur »Kultur für alle« wird hier der Ansatz »Kultur von allen« besonders deutlich und greifbar. Diese Entwicklungen sind zu antizipieren und selbstredend auch kritisch einzuordnen. »Die Kernfrage lautet vielleicht: Wie lässt sich die Digitalität, die den Alltag so maßgeblich bestimmt, mit ihren eigenen Mitteln künstlerisch untersuchen?«<sup>87</sup> Und natürlich auch für Transformations- und Teilhabeprozesse nutzen?

Bisher konnten in Braunschweig nur wenige Einrichtungen, Projekte und Akteur\*innen umfangreiche digitale Konzepte und Angebote erarbeiten und konsequent weiterentwickeln. Die Akteur\*innen begründeten dies in den Workshops zum Teil mit mangelnder Erfahrung. Es zeigte sich, dass es an fachlichem Know-how mangelt, an spezifischen künstlerischen Ansätzen und der entsprechenden technologischen sowie personellen Ausstattung.

Kultureinrichtungen und -projekte sowie Einzelkünstler\*innen sind durch gezielte Förderprogramme und Fortbildungen dabei zu unterstützen und zu motivieren, Potenziale in den folgenden Feldern einschätzen, nutzen und kritisch einordnen zu können:<sup>88</sup> Zentral hierfür sind folgende Handlungsfelder:

---

87 <https://neuekuensteruhr.de/akteure>, letzter Zugriff: 23.7.2021. S. auch »Neue Künste Ruhr« als Programm, neue künstlerische Ansätze und Kollaborationen im Kontext von Digitalisierung zu fördern und nachhaltig zu verankern (s. <https://neuekuensteruhr.de/programm>, letzter Zugriff: 23.10.2021).

88 S. hierzu auch allgemein Holst 2019b, Saavedra-Lara 2021 und die Dokumentation des Workshops zum Thema unter Stadt Braunschweig, Fachbereich Kultur und Wissenschaft 2021g.

- Möglichkeiten der digitalen Kunst/Kulturproduktion (von VR/AR-Kunstwerken bis zu digitalen Theatern & Ausstellungen) schaffen<sup>89</sup>
- Digitale Maßnahmen in den Bereichen Sichtbarkeit/Kommunikation/Marketing/Social-Media + »Kundenservice«<sup>90</sup> einsetzen
- Digitale Vermittlung/Bildung/Pädagogik u. a. (z. B. digitales Lernmaterial, digitale Austauschplattformen, interaktive Angebote).

Ohne eine nachhaltige Digitalisierungsoffensive werden es viele Akteur\*innen zunehmend schwer haben, Sichtbarkeit zu erlangen, in Austausch zu gehen oder neue künstlerische Wege zu beschreiten. Denn das Thema Digitalisierung steht auch stellvertretend für Netzwerke, für vernetztes Denken, für Knotenpunkte, für agile Strukturen, Offenheit, Partizipation und vieles mehr.

Nr.	Ziele und Maßnahmen
<b>Leitziel 1: Digitalisierung als Säule kultureller Transformation verankern – Gründung eines Lern- und Transformations-Cluster »Digitaler Wandel in der Kultur«</b>	
1	<p><b>Lern- und Transformations-Cluster »Digitaler Wandel in der Kultur« gründen</b> mit dem Ziel, erste kooperative Modellprojekte in den Feldern digitale Kunst/Kulturproduktion, Sichtbarkeit/Kommunikation, »Kundenservice« und Vermittlung/Teilhabe anzustoßen. Gründungsmitglieder könnten u. a. sein:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Braunschweigesches Landesmuseum</li> <li>• Brunsviga Kulturzentrum</li> <li>• Staatstheater Braunschweig.</li> </ul> <p>Der Kreis wird inhalts- und bedarfsbezogen erweitert, sodass hier mittelfristig ein Netzwerk mit verschiedenen Knoten und Ankern entstehen kann (mit diversen thematischen und künstlerischen Ansätzen).</p> <p>Der Cluster wird seitens der Kulturverwaltung dabei unterstützt, zusätzliche Mittel für die Modellprojekte zu akquirieren<sup>91</sup> und Expert*innen für Digitales zu gewinnen, um den Mitgliedern des Clusters die Aneignung neuer Kompetenzen, von Wissen und neuer Inhalte zu ermöglichen. Dies wird auch Auswirkungen auf die Arbeits- und Kommunikationsstrukturen der beteiligten Einrichtungen insgesamt haben (von linearen zu agilen Abläufen und Hierarchien).</p>
2	<p><b>Einen »Making of«-Begleitprozess des Lern- und Transformations-Clusters »Digitaler Wandel in der Kultur« durchführen</b>, um »Lessons Learned« und »Good Practice« zu dokumentieren und um allen Kulturakteur*innen den Erfahrungszuwachs zu erschließen. Dabei geht es nicht nur um die Erprobung und Implementierung neuer Ansätze und die entsprechende Wissensvermittlung, sondern auch um die Reflexion der <b>Auswirkungen des digitalen Wandels auf die Gesellschaft und die Diskussion, wie man digitalen Wandel gestalten möchte</b>. Hier könnte ein Raum für den Austausch aller stadtgese-</p>

89 S. auch zu Digitalisierung als neue Kulturtechnik: <https://www.zkm.de/de/digitale-kultur>, letzter Zugriff: 21.9.2001.

90 Zzgl. »New Financial Models«, um Mittels Digitalisierung neue bzw. kreative Wege der Monetarisierung zu erschließen (z. B. »Donate-Buttons« oder »Pay per ...«-Optionen, s. dazu hier: <https://sz-magazin.sueddeutsche.de/leben-und-gesellschaft/billige-witze-82036> [letzter Zugriff: 22.4.2021]), die oft auch Teilhabe-/Partizipationselemente beinhalten.

91 S. z. B. [https://www.kulturstiftung-des-bundes.de/de/projekte/film\\_und\\_neue\\_medien/detail/kultur\\_digital.html](https://www.kulturstiftung-des-bundes.de/de/projekte/film_und_neue_medien/detail/kultur_digital.html), letzter Zugriff: 22.8.2021.

Nr.	Ziele und Maßnahmen
	<p>schaftlichen Akteur*innen entstehen, ähnlich wie im Kontext des Braunschweiger Klimaschutzkonzeptes 2.0 das geplante Nachhaltigkeitszentrum. Man könnte einzelne Schritte auch digital dokumentieren und Online zur Verfügung stellen.</p> <p>Die avisierte »Kulturraumzentrale« o.a. könnte insgesamt digitale Good Practices in Braunschweig sammeln und dazu einen »Stammtisch« ins Leben rufen und moderieren.</p>
<b>Leitziel 2: Digitalen Wandel ermöglichen – Anreize, Förderung und Vernetzung</b>	
1	<p><b>Austausch, Fortbildung, Vernetzung und Unterstützung zu allen Facetten des digitalen Wandels ermöglichen</b>, insbesondere auch für kleinere Initiativen/Einzelkünstler*innen, z. B. durch die avisierte »Kulturraumzentrale« oder angegliedert an den Lern- und Transformations-Cluster »Digitaler Wandel in der Kultur« bzw. an die gewünschte Plattform.</p>
2	<p><b>Den digitalen Wandel auch in vorhandenen Förderinstrumenten berücksichtigen.</b></p>
3	<p><b>Die Idee der Einrichtung eines virtuellen Performanceraums als gemeinsame Plattform prüfen</b>, auf der das Publikum rund um die Uhr die künstlerischen Präsentationen abrufen sowie sich verabreden und treffen kann, um die Kunst gemeinsam zu konsumieren. Ergänzend könnte ein analoger Raum geschaffen und mit dem digitalen verbunden werden.</p>
4	<p><b>Hackathons</b> im Kulturbereich durchführen, um neue Softwarelösungen (z. B. benutzerfreundlichere Websites, digitale Förderantragsstellung) zu entwickeln. im Austausch mit der TU Braunschweig.</p>
5	<p><b>Das Thema Digitalisierung im Kontext aller anderen Maßnahmenfelder (Teilhabe, Sichtbarkeit, Kulturermöglichung, Nachhaltigkeit) mitdenken.</b></p>

## 6 3, 2, 1 – Los geht's

Die vorliegende Kulturkonzeption 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 beschriftet werden soll. Hierfür bedarf es einer Implementierungsstrategie anhand einer schrittweisen Bewertung, Konkretisierung und Ergänzung der formulierten Maßnahmenvorschläge durch Expert\*innen aus den jeweiligen Handlungsfeldern.

Am KultEP haben bereits eine Vielzahl von Akteur\*innen mitgewirkt, die ihre Erfahrungen und Ideen einbrachten. Aus den geäußerten Bedarfen und häufig auch sehr konkreten Vorschlägen sind zahlreiche Maßnahmen entstanden, die es nun schrittweise umzusetzen gilt. Zugleich ist damit bereits ein Netzwerk von Mitstreiter\*innen entstanden, die aktiv an der Umsetzung der formulierten Schritte mitwirken können und wollen.

Konkret wird es nun folgendermaßen weitergehen:

Die kulturpolitischen Leitlinien werden dem Rat der Stadt Braunschweig zur Beschlussfassung vorgelegt. Die hieraus abgeleiteten Handlungsempfehlungen sollen nun in einem ersten Schritt durch die Kulturverwaltung priorisiert und für die konkrete Umsetzung vorbereitet werden, damit auf dieser Basis der Rat der Stadt Braunschweig die schwerpunktmäßige Umsetzung beschließen und gleichsam die hierfür erforderlichen Ressourcen zur Verfügung stellen kann,

Diese Schwerpunktmaßnahmen werden in der Druckfassung des Abschlussberichts dargestellt werden, der außerdem u. a. auch eine zusammenfassende Übersetzung in Leichte Sprache enthalten wird.

# Literatur- und Quellenverzeichnis

## Konzeptionen und Analysen zur Stadt Braunschweig

Büro für Migrationsfragen der Stadt Braunschweig (2018): Status Quo Bericht zum Stand der Umsetzung der kommunalen Integrationsplanung der Stadt Braunschweig 2008–2018. Braunschweig.

Knopp, Reinhold; Molck, Jochen (2014): Entwicklungskonzept Soziokultur Stadt Braunschweig, Ergebnisbericht zum moderierten Verfahren. Im Auftrag der Kulturpolitischen Gesellschaft e. V., Bonn.

Stadt Braunschweig: Klimaschutzkonzept 2.0, [https://www.braunschweig.de/leben/umwelt\\_naturschutz/klima/klimaschutzkonzept-2.0/klimaschutzkonzept.php](https://www.braunschweig.de/leben/umwelt_naturschutz/klima/klimaschutzkonzept-2.0/klimaschutzkonzept.php), letzter Zugriff: 29.03.2022.

Stadt Braunschweig: »Braunschweig inklusiv« – Kommunaler Aktionsplan Inklusion. Maßnahmen zur Weiterentwicklung einer inklusiven Stadtgesellschaft, Entwurfsfassung Dezember 2021.

Stadt Braunschweig. Dezernat IV. Dezernat für Kultur und Wissenschaft (2019): Zusammenstellung der aktuellen Arbeitsstände für die KGSt. Braunschweig.

Stadt Braunschweig Der Oberbürgermeister Referat Stadtentwicklung und Statistik (2019): Braunschweig im Urteil seiner Bürgerinnen und Bürger Fünfte koordinierte Umfrage zur Lebensqualität in deutschen Städten 2018. Stadtforschung aktuell 15 – 2019.

Stadt Braunschweig (Hg.) (2018): Integriertes Stadtentwicklungskonzept Braunschweig 2030. Denk Deine Stadt, Braunschweig. Download unter: [https://www.braunschweig.de/politik\\_verwaltung/fb\\_institutionen/fachbereiche\\_referate/ref0120/stadtentwicklung/181106\\_ISEK\\_Braunschweig\\_redu.pdf](https://www.braunschweig.de/politik_verwaltung/fb_institutionen/fachbereiche_referate/ref0120/stadtentwicklung/181106_ISEK_Braunschweig_redu.pdf), letzter Zugriff: 7.9.2021.

Stadt Braunschweig: »Braunschweig Inklusiv«. Leitlinie zur gleichberechtigten Teilhabe. Ratsbeschluss vom 2. Juni 2015. Fachbereich 50 Soziales und Gesundheit.

Stadt Braunschweig (o.J.): Förderrichtlinien der Stadt Braunschweig für den Fachbereich Kultur. Braunschweig.

Stadt Braunschweig. Fachbereich Kultur im Dezernat für Kultur und Wissenschaft Abt. Literatur und Musik (o.J.): Vielfalt und Teilhabe. Soziokultur / Stadtteilkulturarbeit im Fachbereich Kultur der Stadt Braunschweig. Konzeptpapier. Braunschweig.



StadtART; URBAN CATALYST GmbH (2020): Kreative Orte und Räume, Kultur- und Kreativwirtschaft in Braunschweig Strukturmerkmale, Perspektiven und Handlungskonzept. Dortmund/Berlin.

stadt.land.raum (2015): Kultur für Jugendliche in Braunschweig. Analyse von Kulturangebot und Kulturnachfrage im Jugendbereich. Braunschweig.

Tourismus plan B GmbH: Touristisches Handlungskonzept Braunschweig, Endbericht: Ziele und Handlungsprogramm für die weitere Tourismusedwicklung, 2020.

## **Politische Beschlüsse**

Mit Grundsatzbeschluss vom 04.07.2018 (Drs.-Nr. 18-08505) hat der Rat der Stadt Braunschweig die Verwaltung beauftragt, unter externer Begleitung in einem partizipativen Kulturentwicklungsprozess (KultEP) vor dem Hintergrund der aktuellen Transformationsprozesse kulturpolitische Leitlinien für die zukünftige Kulturlandschaft Braunschweigs zu entwickeln und daraus erste Handlungsempfehlungen abzuleiten.

Am 19. Mai 2020 hat der Rat der Stadt Braunschweig Strategie des Netzwerks Kulturberatung zur Durchführung des KultEP sowie einer Anpassung der Umsetzung des Kulturentwicklungsprozesses vor dem Hintergrund der Covid-19-Pandemie zugestimmt (Drs.-Nr. 20-13224 und Drs.-Nr. 20-13224-01).

Mit Drs.-Nr. 21-17033 war der scheidende AfKW im Oktober 2021 über den Sachstand informiert worden.

## **Analysen und Dokumentation des KultEP**

Stadt Braunschweig, Fachbereich Kultur und Wissenschaft (2020a): Dokumentation der Auftaktveranstaltung in der Stadthalle Braunschweig am 10. September 2020, verfasst von Patrick S. Föhl und Suse Klemm. Download unter: [https://www.braunschweig.de/kultur/kulturentwicklungsprozess/Protokoll\\_Auftakt\\_10.9.2020.pdf](https://www.braunschweig.de/kultur/kulturentwicklungsprozess/Protokoll_Auftakt_10.9.2020.pdf), letzter Zugriff: 7.9.2021.

Stadt Braunschweig, Fachbereich Kultur und Wissenschaft (2020b): Protokoll Beirat Kulturentwicklungsprozess der Stadt Braunschweig. Konstituierende Sitzung am 10.09.2020, verfasst von Elke Scheler. Download unter:

[https://www.braunschweig.de/kultur/kulturentwicklungsprozess/Protokoll\\_KultEP\\_Beir\\_at\\_10.09.2020.pdf](https://www.braunschweig.de/kultur/kulturentwicklungsprozess/Protokoll_KultEP_Beir_at_10.09.2020.pdf), letzter Zugriff: 7.9.2021.

Stadt Braunschweig, Fachbereich Kultur und Wissenschaft (2020c): Leitfadengestützte Experten\*inneninterviews. Auswertungsbericht November 2020, verfasst von Patrick S. Föhl und Suse Klemm.

Stadt Braunschweig, Fachbereich Kultur und Wissenschaft (2020d): Bürgerumfrage und Führungskräfte-Befragung zum Kulturangebot in der Stadt Braunschweig. Auswertungsbericht Oktober 2020, verfasst von Norbert Sievers, Dr. Angelika Engelbert, Simon Sievers. Download unter: [https://www.braunschweig.de/kultur/kulturentwicklungsprozess/KultEP\\_Kulturumfrage\\_n\\_Bericht.pdf](https://www.braunschweig.de/kultur/kulturentwicklungsprozess/KultEP_Kulturumfrage_n_Bericht.pdf), letzter Zugriff: 7.9.2021.

Stadt Braunschweig, Fachbereich Kultur und Wissenschaft (2020e): Ergebnisprotokoll Onlineworkshop zum Thema »Corona und die Folgen...« – Neue Formen der Kooperation und Solidarität« am 25.11.2020, verfasst von Patrick S. Föhl und Suse Klemm. Download unter: [https://www.braunschweig.de/kultur/kulturentwicklungsprozess/Protokoll\\_KultEP\\_BS\\_1\\_Onlineworkshop\\_Corona\\_25.11.20\\_final.pdf](https://www.braunschweig.de/kultur/kulturentwicklungsprozess/Protokoll_KultEP_BS_1_Onlineworkshop_Corona_25.11.20_final.pdf), letzter Zugriff: 7.9.2021.

Stadt Braunschweig, Fachbereich Kultur und Wissenschaft (2020f): Ergebnisprotokoll Onlineworkshop zum Thema »Das undenkbbare Denken« – und das dann Weiterdenken. Ein Kreativlabor zu weiteren möglichen Themen der Kulturentwicklung in Braunschweig« am 30.11.2020, verfasst von Patrick S. Föhl und Suse Klemm. Download unter: [https://www.braunschweig.de/kultur/kulturentwicklungsprozess/Protokoll\\_KultEP\\_BS\\_2\\_Onlineworkshop\\_Utopien\\_30.11.20\\_final.pdf](https://www.braunschweig.de/kultur/kulturentwicklungsprozess/Protokoll_KultEP_BS_2_Onlineworkshop_Utopien_30.11.20_final.pdf), letzter Zugriff: 7.9.2021.

Stadt Braunschweig, Fachbereich Kultur und Wissenschaft (2020g): Ergebnisprotokoll Onlineworkshop zum Thema »Gesehen und gesehen werden« – eine gemeinsame Sichtbarkeitsstrategie für die Kultur« am 1.12.2020, verfasst von Patrick S. Föhl und Suse Klemm. Download unter: [https://www.braunschweig.de/kultur/kulturentwicklungsprozess/Protokoll\\_KultEP\\_BS\\_3\\_Onlineworkshop\\_Sichtbarkeit\\_1.12.20\\_final.pdf](https://www.braunschweig.de/kultur/kulturentwicklungsprozess/Protokoll_KultEP_BS_3_Onlineworkshop_Sichtbarkeit_1.12.20_final.pdf), letzter Zugriff: 7.9.2021.

- Stadt Braunschweig, Fachbereich Kultur und Wissenschaft (2020h): Ergebnisprotokoll Onlineworkshop zum Thema »Teilhaben und teilnehmen« – Digital-analogue (Öffnungs-)Strategien ermöglichen« am 2.12.2020, verfasst von Patrick S. Föhl und Suse Klemm. Download unter: [https://www.braunschweig.de/kultur/kulturentwicklungsprozess/Protokoll\\_KultEP\\_BS\\_4\\_Onlineworkshop\\_Teilhabe\\_2.12.20\\_final.pdf](https://www.braunschweig.de/kultur/kulturentwicklungsprozess/Protokoll_KultEP_BS_4_Onlineworkshop_Teilhabe_2.12.20_final.pdf), letzter Zugriff: 7.9.2021.
- Stadt Braunschweig, Fachbereich Kultur und Wissenschaft (2020i): Ergebnisprotokoll Onlineworkshop zum Thema »Gebt Raum« – Kreative Raumprojekte – Urbanisierung / Öffnung« am 4.12.2020, verfasst von Patrick S. Föhl und Suse Klemm. Download unter: [https://www.braunschweig.de/kultur/kulturentwicklungsprozess/Protokoll\\_KultEP\\_BS\\_5\\_Onlineworkshop\\_GebtRaum\\_04.12.20\\_final.pdf](https://www.braunschweig.de/kultur/kulturentwicklungsprozess/Protokoll_KultEP_BS_5_Onlineworkshop_GebtRaum_04.12.20_final.pdf), letzter Zugriff: 7.9.2021.
- Stadt Braunschweig, Fachbereich Kultur und Wissenschaft (2020j): Ergebnisprotokoll Onlineworkshop zum Thema »Koordinieren, kommunizieren und ermöglichen« – Kulturverwaltung und -entwicklung der Zukunft« am 10.12.2020, verfasst von Patrick S. Föhl und Suse Klemm. Download unter: [https://www.braunschweig.de/kultur/kulturentwicklungsprozess/Protokoll\\_KultEP\\_BS\\_6\\_Onlineworkshop\\_Verwaltung\\_10.12.20\\_final.pdf](https://www.braunschweig.de/kultur/kulturentwicklungsprozess/Protokoll_KultEP_BS_6_Onlineworkshop_Verwaltung_10.12.20_final.pdf), letzter Zugriff: 7.9.2021.
- Stadt Braunschweig, Fachbereich Kultur und Wissenschaft (2021a): Protokoll Beirat Kulturentwicklungsprozess der Stadt Braunschweig. 2. Sitzung am 27.1.2021, verfasst von Elke Scheler. Download unter: [https://www.braunschweig.de/kultur/kulturentwicklungsprozess/Presentation\\_KultEP\\_BS\\_2.Beiratssitzung\\_PSF\\_SK\\_27.1.2021.pdf](https://www.braunschweig.de/kultur/kulturentwicklungsprozess/Presentation_KultEP_BS_2.Beiratssitzung_PSF_SK_27.1.2021.pdf), letzter Zugriff: 7.9.2021.
- Stadt Braunschweig, Fachbereich Kultur und Wissenschaft (2021b): 1. interner Workshop der Kulturverwaltung zum aktuellen Stand des KultEP. Ergebnisprotokoll vom 3.2.2021, verfasst von Patrick S. Föhl und Suse Klemm. Download unter: [https://www.braunschweig.de/kultur/kulturentwicklungsprozess/Protokoll\\_KultEP\\_BS\\_Verwaltung\\_Onlineworkshop\\_03.02.21\\_final.pdf](https://www.braunschweig.de/kultur/kulturentwicklungsprozess/Protokoll_KultEP_BS_Verwaltung_Onlineworkshop_03.02.21_final.pdf), letzter Zugriff: 7.9.2021.
- Stadt Braunschweig, Fachbereich Kultur und Wissenschaft (2021c): Ergebnisprotokoll Onlineworkshop zum Thema »Kulturelle Teilhabe, Vielfalt und Räume – Öffnung und neue Perspektiven« am 17.3.2021, verfasst von Patrick S. Föhl und Suse Klemm. Download unter: [https://www.braunschweig.de/kultur/kulturentwicklungsprozess/Protokoll\\_KultEP\\_BS\\_1\\_Onlineworkshop\\_Teilhabe\\_17.3.21\\_final.pdf](https://www.braunschweig.de/kultur/kulturentwicklungsprozess/Protokoll_KultEP_BS_1_Onlineworkshop_Teilhabe_17.3.21_final.pdf), letzter Zugriff: 7.9.2021.

- Stadt Braunschweig, Fachbereich Kultur und Wissenschaft (2021d): Ergebnisprotokoll Onlineworkshop zum Thema »Ökologische Nachhaltigkeit im Braunschweiger Kulturbereich – Vordenken und anfangen« am 19.3.2021, verfasst von Patrick S. Föhl und Suse Klemm. Download unter: [https://www.braunschweig.de/kultur/kulturentwicklungsprozess/Protokoll\\_KultEP\\_BS\\_2\\_Onlineworkshop\\_Nachhaltigkeit\\_19.3.21\\_Stand\\_final.pdf](https://www.braunschweig.de/kultur/kulturentwicklungsprozess/Protokoll_KultEP_BS_2_Onlineworkshop_Nachhaltigkeit_19.3.21_Stand_final.pdf), letzter Zugriff: 7.9.2021.
- Stadt Braunschweig, Fachbereich Kultur und Wissenschaft (2021e): Ergebnisprotokoll Onlineworkshop zum Thema »Kultur wieder sichtbar machen – Von Plattformen und Erzählungen« am 22.3.2021, verfasst von Patrick S. Föhl und Suse Klemm. Download unter: [https://www.braunschweig.de/kultur/kulturentwicklungsprozess/Protokoll\\_KultEP\\_BS\\_3\\_Onlineworkshop\\_Sichtbarkeit\\_22.3.21\\_-final.pdf](https://www.braunschweig.de/kultur/kulturentwicklungsprozess/Protokoll_KultEP_BS_3_Onlineworkshop_Sichtbarkeit_22.3.21_-final.pdf), letzter Zugriff: 7.9.2021.
- Stadt Braunschweig, Fachbereich Kultur und Wissenschaft (2021f): Ergebnisprotokoll Onlineworkshop zum Thema »Kulturverwaltung der Zukunft – Fokus »Kulturkummerei« und »Kulturbeirat«« am 24.3.2021, verfasst von Patrick S. Föhl und Suse Klemm. Download unter: [https://www.braunschweig.de/kultur/kulturentwicklungsprozess/Protokoll\\_KultEP\\_BS\\_4\\_Onlineworkshop\\_Kulturverwaltung\\_24.3.21\\_final.pdf](https://www.braunschweig.de/kultur/kulturentwicklungsprozess/Protokoll_KultEP_BS_4_Onlineworkshop_Kulturverwaltung_24.3.21_final.pdf), letzter Zugriff: 7.9.2021.
- Stadt Braunschweig, Fachbereich Kultur und Wissenschaft (2021g): Ergebnisprotokoll Onlineworkshop zum Thema »Digitalisierung und Digitalität der Kultur – Denken und Handeln auf allen Ebenen« am 25.3.2021, verfasst von Patrick S. Föhl und Suse Klemm. Download unter: [https://www.braunschweig.de/kultur/kulturentwicklungsprozess/Protokoll\\_KultEP\\_BS\\_5\\_Onlineworkshop\\_Digitalisierung\\_25.3.21\\_final.pdf](https://www.braunschweig.de/kultur/kulturentwicklungsprozess/Protokoll_KultEP_BS_5_Onlineworkshop_Digitalisierung_25.3.21_final.pdf), letzter Zugriff: 7.9.2021.
- Stadt Braunschweig, Fachbereich Kultur und Wissenschaft (2021h): Protokoll Beirat Kulturentwicklungsprozess der Stadt Braunschweig. 3. Sitzung am 03.05.2022, verfasst von Elke Scheler. Download unter: <https://www.braunschweig.de/kultur/kulturentwicklungsprozess/beirat.php>, letzter Zugriff: 07.04.2022.
- Stadt Braunschweig, Fachbereich Kultur und Wissenschaft (2021i): Kulturentwicklungsprozess Stadt Braunschweig. Analyse der städtischen Kulturförderung (Untersuchungszeitraum 2012-2018). Juni 2021, verfasst von Oliver Göbel.

Stadt Braunschweig, Fachbereich Kultur und Wissenschaft (2021j): Kulturentwicklungsprozess Stadt Braunschweig. Netzwerkanalyse und Cultural Mapping des Kulturbereichs der Stadt Braunschweig. Auswertungsbericht. 2021, verfasst von Robert Peper.

## Ausgewählte Fachliteratur und Onlinequellen

Diestelmann, Dieter (2014): Braunschweig: kleine Stadtgeschichte, 3., überarb. und aktualisierte Aufl., Regensburg.

Ermert, Karl (2009): Was ist kulturelle Bildung?. In: Bundeszentrale für Politische Bildung: <https://www.bpb.de/gesellschaft/bildung/kulturelle-bildung/59910/was-ist-kulturelle-bildung>, letzter Zugriff: 10.4.2021.

Föhl, Patrick S. (2018): Mitten in der Transformation oder am Rand? Wie KulturmanagerInnen auf ihre Aufgabe als »MeisterInnen der Zwischenräume« vorbereitet werden müssen. In: KM. Kultur und Management im Dialog. Das Monatsmagazin von Kulturmanagement Network, Nr. 137 (2018), S. 24–29. Download: [https://www.netzwerk-kulturberatung.de/content/1-ueber/1-dr-patrick-s-foehl/1-publikationen/mitten-in-der-transformation-oder-am-rand-wie-kulturmanagerinnen-auf-ihre-aufgabe-als-meisterinnen-der-zwischenraeume-vorbereitet-werden-muessen/foehl\\_km\\_transformation.pdf](https://www.netzwerk-kulturberatung.de/content/1-ueber/1-dr-patrick-s-foehl/1-publikationen/mitten-in-der-transformation-oder-am-rand-wie-kulturmanagerinnen-auf-ihre-aufgabe-als-meisterinnen-der-zwischenraeume-vorbereitet-werden-muessen/foehl_km_transformation.pdf), letzter Zugriff: 7.9.2021.

Föhl, Patrick S. (2017): Kulturentwicklungsplanung. In: Klein, Armin (Hg.): Kompendium Kulturmanagement. Handbuch für Studium und Praxis, 4. Aufl., München, S. 157–179. Download: [https://www.netzwerk-kulturberatung.de/content/1-ueber/1-dr-patrick-s-foehl/1-publikationen/kulturentwicklungsplanung/foehl\\_kulturentwicklungsplanung\\_kompendium-kulturmanagement-4.-aufl.2017.pdf](https://www.netzwerk-kulturberatung.de/content/1-ueber/1-dr-patrick-s-foehl/1-publikationen/kulturentwicklungsplanung/foehl_kulturentwicklungsplanung_kompendium-kulturmanagement-4.-aufl.2017.pdf), letzter Zugriff: 20.8.2021.

Föhl, Patrick S.; Bielicky, Dinah (2018): Kulturpolitik dauerhaft begleiten, beraten und fordern. Gründung eines »Rat der Künste« für Düsseldorf, in: Kulturpolitische Mitteilungen, H. 161 (II/2018), S. 84–85. Download: [https://www.netzwerk-kulturberatung.de/content/1-ueber/1-dr-patrick-s-foehl/1-publikationen/kulturpolitik-dauerhaft-begleiten-beraten-und-fordern-gruendung-eines-rat-der-k-nste-f-r-d-seldorf/kumi161\\_84-85.pdf](https://www.netzwerk-kulturberatung.de/content/1-ueber/1-dr-patrick-s-foehl/1-publikationen/kulturpolitik-dauerhaft-begleiten-beraten-und-fordern-gruendung-eines-rat-der-k-nste-f-r-d-seldorf/kumi161_84-85.pdf), letzter Zugriff am 6.6.2021.

- Föhl, Patrick S. (2011): Nachhaltige Entwicklung in Kulturmanagement und Kulturpolitik: Neustart oder Placebo? Grundlagen und Diskussionsanstöße , in: Föhl, Patrick S.; Glogner-Pilz, Patrick; Lutz, Markus; Pröbstle, Yvonne (Hg.): Nachhaltige Entwicklung in Kulturmanagement und Kulturpolitik. Ausgewählte Grundlagen und strategische Perspektiven, Wiesbaden 2011, S. 19–68. Download: <https://www.netzwerk-kulturberatung.de/content/1-ueber/1-dr-patrick-s-foehl/1-publikationen/nachhaltige-entwicklung-in-kulturmanagement-und-kulturpolitik-neustart-oder-placebo-grundlagen-und-diskussionsanstoesse/foehl-nachhaltigkeit-vs-2011.pdf>, letzter Zugriff: 11.1.2022.
- Föhl, Patrick S.; Klemm, Suse (2020): In Beziehung gehen – Gedanken entlang des kulturellen Transformationsparadigmas in Zeiten von Covid-19. In: Reihe »Essays zur Corona-Krise« der Kulturpolitischen Gesellschaft: <https://kupoge.de/wp-content/uploads/2020/05/Essay-F%C3%B6hl-Klemm.pdf>, letzter Zugriff: 7.9.2021.
- Föhl, Patrick S.; Klemm, Suse (2019): Über den positiven Gestaltungswillen. Praktische Transformationsarbeit im Kulturmanagement. In: KM. Kultur und Management im Dialog. Das Monatsmagazin von Kulturmanagement Network, Nr. 147 (2019), S. 45–59. Download: [https://www.netzwerk-kulturberatung.de/content/1-ueber/1-dr-patrick-s-foehl/1-publikationen/ueber-den-positiven-gestaltungswillen-praktische-transformationsarbeit-im-kulturmanagement/kmn1908\\_transformation\\_psf\\_sk.pdf](https://www.netzwerk-kulturberatung.de/content/1-ueber/1-dr-patrick-s-foehl/1-publikationen/ueber-den-positiven-gestaltungswillen-praktische-transformationsarbeit-im-kulturmanagement/kmn1908_transformation_psf_sk.pdf) , letzter Zugriff: 7.9.2021.
- 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). Download: [https://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](https://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 am 6.6.2021.

- Föhl, Patrick S.; Pröbstle, Yvonne (2020): Die Suche nach dem großen Narrativ. In: Blumenreich, Ulrike et al. (Hg.): Jahrbuch für Kulturpolitik 2019/20. Thema: Kultur. Macht. Heimaten. Heimat als kulturpolitische Herausforderung, Bielefeld 2020, S. 109–117. Download: [https://www.netzwerk-kulturberatung.de/content/1-ueber/1-dr-patrick-s-foehl/1-publikationen/die-suche-nach-dem-grossen-narrativ/foehl\\_probstle\\_jb\\_2019-20.pdf](https://www.netzwerk-kulturberatung.de/content/1-ueber/1-dr-patrick-s-foehl/1-publikationen/die-suche-nach-dem-grossen-narrativ/foehl_probstle_jb_2019-20.pdf), letzter Zugriff: 15.6.2021.
- Föhl, Patrick S.; Wolfram, Gernot (2022): »Es muss jetzt weitergehen ...«. Erste Gedanken zum Thema europäische Kultur in und aus der Ukraine, nachdem sich am 24. Februar 2022 alles geändert hat, in: Kulturpolitische Mitteilungen, H. 176 (I/2022), S.16–19.
- Föhl, Patrick S.; Wolfram, Gernot (2020): Meister\*innen der Zwischenräume – zehn Thesen für eine Kulturarbeit in neuen Räumen, 2020. Positionen und Berichte zum Umbruch im Arbeitsfeld Kultur und Kulturmanagement. Onlinepublikation des SKM – Studienangebot Kulturmanagement an der Universität Basel. Das Magazin erscheint anlässlich seines 20-jährigen Jubiläums 2020. URL: <https://202020.ch/2020/07/04/meisterinnen-der-zwischenraeume-zehn-thesen-fuer-eine-kulturarbeit-in-neuen-raeumen/>, letzter Zugriff: 8.9.2021.
- Föhl, Patrick S.; Wolfram, Gernot; Peper, Robert (2016): Cultural Managers as 'Masters of Interspaces' in Transformation Processes – a Network Theory Perspective. In: Journal of Cultural Management. Arts, Economics, Policy, Vol. 2 2016/1, S. 17–49. Download: [https://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](https://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: 5.9.2021.
- Holst, Christian (Hg.) (2019a): Kultur in Interaktion: Co-Creation im Kultursektor, Wiesbaden.
- Holst, Christian (2019b): „Hello, we're from the internet“ – Zur digitalen Transformation des Kulturbetriebs. In: KULTURELLE BILDUNG ONLINE: <https://www.kubi-online.de/artikel/hello-were-from-the-internet-zur-digitalen-transformation-des-kulturbetriebs>, letzter Zugriff am 30.8.2021.

- Institut für Kulturelle Teilhabeforschung | IKTF (2019): Kulturelle Teilhabe in Berlin 2019. Erste Ergebnisse einer repräsentativen Bevölkerungsbefragung. In: Deutsche Musikinformationszentrum:  
[http://www.miz.org/downloads/dokumente/1027/2020\\_08\\_IKTF\\_Kulturelle\\_Teilhabe\\_in\\_Berlin\\_2019\\_Zwischenbericht.pdf](http://www.miz.org/downloads/dokumente/1027/2020_08_IKTF_Kulturelle_Teilhabe_in_Berlin_2019_Zwischenbericht.pdf), letzter Zugriff am 7.9.2021.
- Keuchel, Susanne (2020): Kulturelle Bildung als Alternative zur Kommerzialisierung im postdigitalen Zeitalter? Jugendliche Lebenswelten im analog-digitalen kulturellen Wandel. In: KULTURELLE BILDUNG ONLINE: <https://www.kubi-online.de/artikel/kulturelle-bildung-alternative-zur-kommerzialisierung-postdigitalen-zeitalter-jugendliche>, letzter Zugriff am 23.7.2021.
- Knoblich, Tobias J.; Sievers, Norbert; Mohr, Henning (Hg.) (2021): Kulturpolitik neu denken. Frühe Prioritäten, neue Relevanzen, Bonn.
- Landschaftsverbandes Westfalen-Lippe; Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft e.V. (Hg.) (2022): Kultur in Bewegung. Agilität – Digitalität – Diversität. Teil 1. Zukunftsthemen einer innovationsorientierten Kulturpraxis und Kulturpolitik. Eine 3-teilige Publikationsreihe des Landschaftsverbandes Westfalen-Lippe und der Kulturpolitischen Gesellschaft e.V., Münster/Bonn.
- Rogacki-Thiemann, Birte (2005): Braunschweig : eine kleine Stadtgeschichte, Erfurt.
- Susanne Keuchel (2016): Zur Diskussion der Begriffe Diversität und Inklusion – mit einem Fokus der Verwendung und Entwicklung beider Begriffe in Kultur und Kultureller Bildung. In: KULTURELLE BILDUNG ONLINE: <https://www.kubi-online.de/artikel/zur-diskussion-begriffe-diversitaet-inklusion-einem-fokus-verwendung-entwicklung-beider>, letzter Zugriff am 23.7.2021.
- KM – Das Monatsmagazin von Kulturmanagement Network (2017): Ein bisschen Marketing. Nr. 121 (April 2017). Download: <https://www.kulturmanagement.net/dlf/f7987295ea07ad753f176a6fccf44a7d,1.pdf>, letzter Zugriff: 23.7.2021.
- Kulturpolitische Mitteilungen (2021): Schwerpunktheft zum Thema »Kulturförderung in der Krise«, H. 173 (II/2021).
- Kulturstiftung des Bundes (2012): Einfach machen! Ein Kompass für ökologisch nachhaltiges produzieren im Kulturbereich. Download: [https://www.kulturstiftung-des-bundes.de/fileadmin/user\\_upload/content\\_stage/emas/Kompass-fuer-nachhaltiges-Produzieren-im-Kulturbereich-2020-KSB.pdf](https://www.kulturstiftung-des-bundes.de/fileadmin/user_upload/content_stage/emas/Kompass-fuer-nachhaltiges-Produzieren-im-Kulturbereich-2020-KSB.pdf), letzter Zugriff: 7.9.2021.



- Leipprand, Eva (2013): Kultur, Bildung und Nachhaltige Entwicklung. In: KULTURELLE BILDUNG ONLINE: <https://www.kubi-online.de/artikel/kultur-bildung-nachhaltige-entwicklung>, letzter Zugriff am 30.8.2021.
- Maedler, Jens; Witt, Kirsten (2014): Gelingensbedingungen kultureller Teilhabe. In: KULTURELLE BILDUNG ONLINE: <https://www.kubi-online.de/artikel/gelingensbedingungen-kultureller-teilhabe>, letzter Zugriff am 30.10.2020.
- Mandel, Birgit (2020): Sich nützlich machen für das gesellschaftliche Zusammenleben. Neue Leitbilder für öffentlich getragene Kultureinrichtungen. In: KuPoGe – Open Call für Essays #neueRelevanz: [https://kupoge.de/wp-content/uploads/2020/11/Mandel\\_Essay-Sich-nu%CC%88tzlich-machen.pdf](https://kupoge.de/wp-content/uploads/2020/11/Mandel_Essay-Sich-nu%CC%88tzlich-machen.pdf), letzter Zugriff am 4.7.2021.
- Saavedra-Lara, Fabian (2021): »Zurück in die Zukunft IV«. In: KuPoGe – Open Call für Essays #neueRelevanz: <https://kupoge.de/blog/2021/03/02/zurueck-in-die-zukunft-iv/>, letzter Zugriff: 7.9.2021.
- Sievers, Norbert (2020): Freiheit im Widerspruch. Komplizenschaft als Problem. In: Kulturpolitische Mitteilungen, Nr. 170 (III/2020), S. 57–59. Download: [https://kupoge.de/kumi/pdf/170/kumi170\\_57-59.pdf](https://kupoge.de/kumi/pdf/170/kumi170_57-59.pdf), letzter Zugriff: 7.9.2021.
- Sievers, Norbert; Föhl, Patrick S. (2015): Neue Kulturpolitik und neue Kulturförderung. Anmerkungen zu einem unabgeschlossenen Prozess, in: Jahrbuch für Kulturpolitik. Thema: Neue Kulturförderung, Essen, S. 17–35. Download: [https://www.netzwerk-kulturberatung.de/content/1-ueber/1-dr-patrick-s-foehl/1-publikationen/neue-kulturpolitik-und-neue-kulturfoerderung/sievers\\_foehl\\_kulturforderung\\_jb\\_kp\\_2014\\_final.pdf](https://www.netzwerk-kulturberatung.de/content/1-ueber/1-dr-patrick-s-foehl/1-publikationen/neue-kulturpolitik-und-neue-kulturfoerderung/sievers_foehl_kulturforderung_jb_kp_2014_final.pdf), letzter Zugriff: 5.9.2021.
- Wagner, Bernd (2002): Nachhaltige Kultur? Aufgaben einer ökologisch orientierten Kulturpolitik. In: Kulturpolitische Mitteilungen, Nr. 97 (II/2002), S. 34–37. Download: [https://www.kupoge.de/kumi/pdf/kumi97/kumi97\\_34-37.pdf](https://www.kupoge.de/kumi/pdf/kumi97/kumi97_34-37.pdf), letzter Zugriff: 5.7.2021.
- Wolfram, Gernot; Föhl, Patrick S. (2018): Transkultur. Eine kurze Einführung, gefördert durch das Goethe-Institut, Berlin. Download: [https://www.netzwerk-kulturberatung.de/content/1-ueber/1-dr-patrick-s-foehl/1-publikationen/transkultur-eine-kurze-einfuehrung/broschuere-transkultur\\_deutsch\\_cc-lizenz.pdf](https://www.netzwerk-kulturberatung.de/content/1-ueber/1-dr-patrick-s-foehl/1-publikationen/transkultur-eine-kurze-einfuehrung/broschuere-transkultur_deutsch_cc-lizenz.pdf), letzter Zugriff: 4.9.2021.

Wolfram, Gernot (2018): Kulturelle Diversität: Warum Schlagworte nicht weiterhelfen. In: Kompetenzverbund Kulturelle Integration und Wissenstransfer: [https://www.kiwit.org/kultur-oeffnet-welten/positionen/position\\_7552.html](https://www.kiwit.org/kultur-oeffnet-welten/positionen/position_7552.html), letzter Zugriff: 5.9.2021.

# Impressum Abschlussbericht

## **Herausgeberin:**

Fachbereich Kultur und Wissenschaft

Stadt Braunschweig

Schlossplatz 1

38100 Braunschweig

## **Gesamtkoordination KultEP:**

Elke Scheler, Fachbereich Kultur und Wissenschaft der Stadt Braunschweig

## **Externe Projektleitung/Autor\*in Abschlussbericht:**

Dr. Patrick S. Föhl, Netzwerk Kulturberatung, Berlin

Suse Klemm, Netzwerk Kulturberatung, Berlin (Stellvertretung)

Web: [www.netzwerk-kulturberatung.de](http://www.netzwerk-kulturberatung.de)

## **Unter Mitwirkung von:**

### ***Wissenschaftliche Analysen und Berichte:***

Dr. Norbert Sievers, Dr. Angelika Engelbert, Simon Sievers, Kulturpolitische Gesellschaft: Bürgerumfrage und Führungskräfte-Befragung zum Kulturangebot in der Stadt Braunschweig

Oliver Göbel, Kulturpolitische Gesellschaft: Analyse der städtischen Kulturförderung (Untersuchungszeitraum 2012–2018)

Dr. Robert Peper, Netzwerk Kulturberatung: Netzwerkanalyse und Cultural Mapping des Kulturbereichs der Stadt Braunschweig (Datenanalyse: Alexander Polte, Hosting der Studie: Michael Kronenwett, Zusatzmaterial: Katharina Mludek und Anna Oldiges)

Stefanie Erdrich, Netzwerk Kulturberatung: Mitwirkung bei der Stärken-Schwächen-Analyse

Alle im Auftrag des Netzwerks Kulturberatung, Berlin.

### **Impulsgeber\*innen im Rahmen der Kulturworkshops:**

Alain Bieber, Geschäftsführer Rosy DX und Künstlerischer Leiter NRW-Forum, Düsseldorf

Jacob Sylvester Bilabel, Aktionsnetzwerk Nachhaltigkeit in Kultur und Medien, Berlin

Türkân Deniz-Roggenbuck, Kulturton – Raum für Vielfalt, Braunschweig

Dinah Schwarz-Bielicky, Sachgebietsleitung Marketing, Strategie, Kulturelle Bildung, Kulturentwicklungsplanung und strategische Konzepte, Kulturstadt der Landeshauptstadt Düsseldorf

Prof. Dr. Gernot Wolfram, Professor für Medien- und Kulturmanagement an der Macro-media Hochschule Berlin.

Alle im Auftrag des Netzwerks Kulturberatung, Berlin.

### **Prozessbegleitender Beirat:**

*Stadt Braunschweig*

- Dr. Anja Hesse, Dezernentin für Kultur und Wissenschaft, Vorsitzende des Beirats
- Gerold Leppa, Wirtschaftsdezernent
- Dr. Stefan Malorny, Leiter Fachbereich Kultur und Wissenschaft  
Dr. Annette Boldt-Stülzebach, Stellvertretende Leiterin Fachbereich Kultur und Wissenschaft – Vertretung
- Rainer Schubert, Leiter des Sozialreferats ( in Nachfolge von Sandra Dittmann, vormalige Leiterin des Sozialreferats)  
Mareike Walther, Koordinatorin LSBTI\* – Vertretung
- Michael Walther, Strategische Projekte  
Rebekka Jakob, Bürgerbeteiligung und Strategische Projekte – Vertretung
- Maria Stenzel, Stellv. Bereichsleitung Kommunikation Braunschweig Stadtmarketing GmbH, Projektleiterin Text- und Internetredaktion

### *Ausschuss für Kultur und Wissenschaft*

- Frank Flake, Fraktionsgeschäftsführer der SPD
- Dr. Sebastian Vollbrecht, Vorsitzender des Ausschusses für Kultur und Wissenschaft, Kulturpolitischer Sprecher der CDU Fraktion
- Dr. Elke Flake, Kulturpolitische Sprecherin, Fraktion BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN
- Sebastian Meyer, Fraktionsgeschäftsführer Fraktion BIBS (in Nachfolge von Prof. Dr. Dr. Wolfgang Büchs, ehemaliger Kulturpolitischer Sprecher BIBS)
- Sandra Zecchino, Fraktionsgeschäftsführerin DIE LINKE (in der Beiratssitzung vom 10.09.2020 vertreten durch Martin Bonneberg, Fraktion DIE LINKE)
- Maximilian Paul Hahn, Ausschuss für Kultur und Wissenschaft, Fraktion P<sup>2</sup>, Grundmandat
- Ingo Schramm, Fraktionsgeschäftsführer der FDP  
Carsten Lehmann, Fraktionsvorsitzender der FDP – Vertretung

### *Stiftungen*

- Susanne Schuberth, Die Braunschweigische Stiftung, Stellvertretende Leiterin der Geschäftsstelle Zweckverwirklichung
- Raphaela Harms, Stiftung Braunschweigischer Kulturbesitz, Förderungen im Bereich Soziales und Denkmalpflege  
(Teilnahme im Wechsel)

### *Bildungsbereich*

- Matthias Geginat, Vorsitzender Verein zur Förderung des Schultheaters im ehemaligen Regierungsbezirk Braunschweig e. V.

### *Migration*

- Cristina Antonelli-Ngameni, Haus der Kulturen Braunschweig e. V., Geschäftsführender Vorstand

### *Diversity*

- Andreas Paruszewski, Verein für sexuelle Emanzipation e. V., Vereinskordinator (in Nachfolge von Melanie Sapendowski, Verein für sexuelle Emanzipation e. V., Vereinskordinatorin)

### *Einrichtung aus dem öffentlich geförderten Kulturbereich (Staatstheater Braunschweig)*

- Ellen Brüwer, Staatstheater Braunschweig, Pers. Referentin der Generalintendantin
- Christoph Diem, Staatstheater Braunschweig, stellv. Schauspielregisseur, Programmatische Leitung (Teilnahme im Wechsel)

### *Staatliche und Städtische Einrichtungen (Museen)*

- Dr. Heike Pöppelmann, Braunschweigisches Landesmuseum, Leitende Museumsdirektorin
- Dr. Thomas Richter, Herzog Anton Ulrich-Museum, Leitender Museumsdirektor -- Vertretung

### *Digitalisierung*

- Prof. Dr. Felicitas Macgilchrist, Georg-Eckert-Institut, Leiterin Abteilung Mediale Transformationen

### *Wirtschaft*

- Sabrina Koltermann, Industrie- und Handelskammer Braunschweig, Referentin der Hauptgeschäftsführung
- Nikolas Lange, Industrie- und Handelskammer Braunschweig, Stellvertretender Hauptgeschäftsführer, Leiter der Abteilung Verwaltung Finanzen (Teilnahme im Wechsel)

### *Institutionell geförderte freie Szene*

- Julia Taut, Braunschweiger Bildende Künstlerinnen und Künstler e. V., Kunsthaus BBK, Geschäftsführerin
- Stefani Theis, LOT Theater, Geschäftsführender Vorstand (Teilnahme im Wechsel)

### *Freie Szene*

- Thomas Hirche, Theaterdirektor Das KULT

### *Off Szene (keine Unterstützung durch die Stadt)*

- Henrike Wenzel, Vernetzungsort DIE H\_LLE

### *Religiöse Vielfalt – Religionswissenschaftliche Perspektive*

- Dr. Zrinka Štimac, Georg-Eckert-Institut, Abteilung Wissen im Umbruch

### *Religionsgemeinschaften (Jugendperspektive)*

- Christian Schlimm, Jugendkirche Braunschweig

### *Breitenkultur*

- Peter Holzwart, KreisChorVerband Braunschweig e. V., 1. Vorsitzender

### *Freundeskreise aus kulturellen Einrichtungen*

- Elisabeth Steifensand, Freundeskreis des Herzog Anton Ulrich-Museum e. V., Vorsitzende

### *Senior\*innen*

- Karl Grziwa, Seniorenrat Braunschweig, Vorsitzender †
- Barbara Lawin, Seniorenrat Braunschweig, Stellvertretende Vorsitzende (in Nachfolge von Karl Grziwa)

### *Inklusion*

- Monika Rohde, Behindertenbeirat Braunschweig e. V., 2. Vorsitzende

### *Schülerschaft/Jugend*

- Rasmus Kamieth, Jugendring Braunschweig e. V.
- Ein weiteres Mitglied des Jugendring Braunschweig e. V.  
(Teilnahme im Wechsel)

### *Studierende (HBK)*

- Till Terschüren, Student, AStA HBK

### *Hochschule für Bildende Künste Braunschweig*

- Prof. Thomas Rentmeister, Vizepräsident Internationales und regionale Vernetzung
- Prof. Gosbert Adler, Vizepräsident Lehre, Studium und Professionalisierung  
(Teilnahme im Wechsel)

### *Rock/Pop*

- Christian Serfati, LAG Rock in Niedersachsen e. V., 2. Vorsitzender (in Nachfolge von Vera Lüdeck, Geschäftsführerin LAG Rock in Niedersachsen e. V.)

### **Kontakt:**

Fachbereich Kultur und Wissenschaft

Stadt Braunschweig

Elke Scheler

Schlossplatz 1

38100 Braunschweig

Tel.: 0531 4704867

E-Mail-Adresse: [kulturentwicklungsprozess@braunschweig.de](mailto:kulturentwicklungsprozess@braunschweig.de)

Web: <https://www.braunschweig.de/kultur/kulturentwicklungsprozess/index.php>