

Schriften des Kulturreferats der Stadt Nürnberg

# Kulturstrategie der Stadt Nürnberg

Abschlussbericht

03



# **Kulturstrategie der Stadt Nürnberg Abschlussbericht**

Herausgegeben von Julia Lehner

Schriften des Kulturreferats der Stadt Nürnberg  
Band 03

Herausgegeben von Julia Lehner  
Nürnberg 2018

# Impressum

## **Projektleitung/Koordination**

Kulturreferat der Stadt Nürnberg

Dr. Martina Bauernfeind  
Susanne Hartung  
Michaela Wolf

Lan Anh Anna Dinh  
Julia Rehm

## **Konzept und Prozessgestaltung**

Netzwerk Kulturberatung  
Fidicinstraße 13c  
10965 Berlin

Dr. Patrick S. Föhl

## **Externe Projektleitung/ Autorenschaft**

Dr. Patrick S. Föhl  
Dipl. Pol. Alexandra Künzel

Mitwirkende

Philippa Ebéné  
Bill Flood, M.A.  
Dr. Ulrich Fuchs  
Dr. Yvonne Pröbstle  
Klaus Seltenheim, M.A.  
Prof. Dr. Gernot Wolfram

### **Prozessbegleitender Beirat**

Cengiz Avci	Integrationsrat Nürnberg
Kerstin Böhm	CSU
Dr. Thomas Brehm	Kunst- und Kulturpädagogisches Zentrum der Museen in Nürnberg
Dr. Martin Brons	Rat der Religionen der Stadt Nürnberg
Yvonne Coulin	Congress- und Tourismus-Zentrale Nürnberg
Karl-Heinz Enderle	Altstadtfreunde Nürnberg e. V.
Daniela Förtsch	Wirtschaftsreferat der Stadt Nürnberg, InSEK „Digitales Nürnberg“
Peter Hautmann	Amt für Kultur und Freizeit der Stadt Nürnberg
Lucius A. Hemmer	Nürnberger Symphoniker
Dr. Klaus Herzig	Nicolaus-Copernicus-Planetarium der Stadt Nürnberg
Dr. Daniel Hess	Germanisches Nationalmuseum Nürnberg
Hubertus Hess	Künstlergruppe Der KREIS e. V.
Dr. Eva Kraus	Neues Museum Nürnberg
Prof. Dr. Julia Lehner	Kulturreferat der Stadt Nürnberg
Elisabeth Sträter	Stadtbibliothek Nürnberg
Inci Strauß	Bayerisches Zentrum für Kultur- und Kreativwirtschaft
Britta Walthelm	Bündnis 90/Die Grünen
Ruth Zadek	SPD
Steffen Zimmermann	Z-Bau – Haus für Gegenwartskultur

Redaktion: Dr. Martina Bauernfeind,  
Susanne Hartung,  
Michaela Wolf,  
Kulturreferat der Stadt Nürnberg

Text in Leichter Sprache: Sonja Abend  
Michaela Wolf

Textprüfung: Beschäftigte der noris inklusion gGmbH

Englischer Text: Bill Flood, M.A.,  
Alexandra Künzel,  
Netzwerk Kulturberatung  
grafikbuero x, Nürnberg

Layout:  
Satz: Micha Beißer,  
Kulturreferat der Stadt Nürnberg

Druck: Frischmann Druck & Medien  
Sulzbacher Str. 93  
92224 Amberg

ISBN: 978-3-9817369-2-2



© 2018 Stadt Nürnberg, Kulturreferat, Hauptmarkt 18,  
90403 Nürnberg



Inclusion Europe hat das **Logo für leichtes Lesen** entworfen. Wenn Sie das Logo auf einem Dokument sehen, bedeutet es, dass das Dokument einfach zu lesen und zu verstehen ist.

Einen Text über die **Kultur-Strategie in Leichter Sprache** finden Sie auf **Seite 16**.

© Europäisches Logo für einfaches Lesen:

Inclusion Europe.

Weitere Informationen unter

[www.leicht-lesbar.eu](http://www.leicht-lesbar.eu)

# Inhalt

- 8** Grußwort des Oberbürgermeisters der Stadt Nürnberg
- 10** Einführung der Kulturreferentin der Stadt Nürnberg
- 16** Kultur-Strategie in Leichter Sprache

## **DIE KULTURSTRATEGIE DER STADT NÜRNBERG**

- 38** 1 Die Kulturstrategie auf einen Blick
- 41** 2 Cultural strategy of the city of Nuremberg at a glance

## **DIE KULTURSTADT NÜRNBERG**

- 46** 1 Die Kulturstadt Nürnberg – ein Überblick
- 50** 2 Herausforderungen für die Stadt Nürnberg und den Kulturbereich
  - 51** 2.1 Gesellschaftliche Entwicklungen und Herausforderungen
  - 56** 2.2 Kulturspezifische Entwicklungen und Herausforderungen
- 61** 3 Zusammenfassung der Stärken und Herausforderungen der Kulturstadt Nürnberg

## ZIELE DER KULTURSTRATEGIE

- 70** 4 Leitziele
- 71** 5 Kulturstrategie = Kulturelle Stadtentwicklung
- 71** 5.1 Warum eine Kulturstrategie für Nürnberg?
- 72** 5.2 Was ist eine Kulturstrategie und welchem Auftrag folgt sie?
- 75** 5.3 Wie ist die Kulturstrategie entstanden?
- 82** 6 Neues kulturpolitisches Grundverständnis

## HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

- 86** 7 Handlungsempfehlungen für eine nachhaltige Kulturentwicklung
- 86** 7.1 Die Handlungsfelder in der Übersicht
- 89** 7.2 Handlungsfeld 1: Grundlagen für eine nachhaltige Kulturpolitik, Kulturentwicklung und Kulturförderung schaffen
- 101** 7.3 Handlungsfeld 2: Diversität und Teilhabe stärken
- 107** 7.4 Handlungsfeld 3: Nürnberg „neu erzählen“
- 115** 8 Wie geht es weiter?
- 124** Literatur- und Quellenverzeichnis
- 129** Bildnachweis



# Grußwort

Die Stadt Nürnberg ist hinsichtlich ihrer Geschichte, ihres Reichtums an kulturellen Gütern und Bausubstanz, der Vielfalt und Vielzahl an Kunst- und Kulturschaffenden und Kreativen sowie nicht zuletzt aufgrund ihres Selbstverständnisses Kulturstadt. Kunst und Kultur sind Schlüsselkoordinaten, Träger- und Botenstoffe des Stadtkosmos, die Bildung und Wissen, Identität und Heimat, Urbanität, Kommunikation und Pluralität im Denken ermöglichen und vermitteln. Aber nicht nur in der lokalen Binnensicht, sondern auch als historisch gewachsenes „Quasi Centrum Europae“ sowie als in seiner Ambivalenz beispielhafter Ort für die Geschichte des 20. Jahrhunderts hat Nürnberg eine herausragende Bedeutung für die Region, Deutschland und Europa.

In diesem Spannungsfeld versteht die Stadt Nürnberg Kultur, deren Schöpfung, Gestaltung und Vermittlung sowie nicht zuletzt deren Protagonistinnen und Protagonisten als Teil und Motor gesellschaftlichen Wandels und qualitativer Stadtentwicklung. Es hat in Nürnberg gute Tradition, öffentlich und im Dialog mit der Bürgerschaft, insbesondere mit Vertreterinnen und Vertretern der Kunst-, Kultur- und Bildungslandschaft den Kulturauftrag der Kommune und ihrer kulturellen Ansprüche zu reflektieren. Erstmals unter Einbindung einer größtmöglichen Anzahl an Perspektiven, Sparten und künstlerischen Milieus wurde nun in einem intensiven, mehrmonatigen Prozess der Vernetzung, der Standortbestimmung und des Diskurses der Blick nach vorne gerichtet.

Als Ergebnis verabschiedete der Stadtrat der Stadt Nürnberg am 31. Januar 2018 den Abschlussbericht zur Kulturstrategie sowie erste Maßnahmen zu deren Umsetzung und Weiterentwicklung. Damit ist gleichzeitig das erste Kriterium einer Agenda erfüllt, deren Bearbeitung der Stadtrat in seiner Sitzung vom 14. Dezember 2016 mit der Zustimmung zur Durchführung einer Bewerbung um den Titel „Kulturhauptstadt Europas 2025“ beschlossen hat. Denn die Vorlage einer verschriftlichten Kulturlangzeitstrategie ist Bestandteil des Bewerbungsverfahrens und gleichsam Arbeitsgrundlage der Bewerbung. In diesem Sinne tragen die Aktivitäten der Bewerbung zur Umsetzung der strategischen Maßnahmen und Erreichung der Ziele bei und geben zudem Antworten auf in der Kulturstrategie formulierte Fragestellungen.

Vor dem Hintergrund der sich mit wachsendem Tempo – etwa durch fortschreitende Digitalisierung, zunehmende demografische und soziale Pluralität, neue Kommunikationsformen oder Arbeitswelten – verändernden Lebensräume ist die Kultur als Impulsgeberin für die Gestaltung von Teilhabegerechtigkeit und Zukunft in unserer Stadt wertvolles Potential. Dies gilt es zu nutzen!

Dr. Ulrich Maly  
Oberbürgermeister der Stadt Nürnberg

## 2. Kult

---

Dr. Pa

Dipl. I

Bill Fl

Dr. Ul

Dr. Yv

Klaus

Prof.

---

OPF



# Einführung

Kultur mit ihren vieldimensionalen Möglichkeiten als Multimedienum ist prädestiniert, Menschen unterschiedlicher Herkunft zu erreichen und miteinander in Kontakt zu bringen. Kultur schafft Lebensqualität in der Stadt. Dies gilt im kritisch reflektierten Geschichtskontext ebenso wie für die Gegenwart und im dynamischen Prozess von Gesellschaftswandel und Stadtentwicklung. Kulturelles Schaffen und Kulturvermittlung sind positiv besetzte gesellschaftliche Aktionsfelder und finden im gesamten Lebenslauf statt. Sie dringen in kleinste Sozialräume vor genauso wie in internationale Dimensionen. Nonverbale Kommunikationsformen etwa der bildenden Kunst oder der Musik bedürfen keiner Übersetzung. Kultur an sich ist in vielfacher Hinsicht barrierefrei und grenzüberschreitend.

Kultur zu ermöglichen und ihr Strahlkraft zu verleihen, ist die Aufgabe der Kulturpolitik. Hier hat die Gestaltungsfreiheit ihren Nukleus. Den Referenzrahmen der Kulturpolitik definiert sicherlich die finanzielle Ausstattung. Vor allem aber sind es die Potentiale der Menschen und ihrer Region, deren gewachsene historische Strukturen und Rahmenbedingungen, die die Produktion aber auch Rezeption von kulturellen Äußerungen, Kunst und Bildung ausmachen.

Verborgener hinter äußeren Signaturen oder statistischen Aufrissen sind es Aura, Mentalität und Eigen-Sinn einer Stadt, die deren Wesen, deren Exklusivität – deren Alleinstellungsmerkmale – modellieren. Glanz der Dürerzeit, reichsstädtisches Selbstbewusstsein, Führungsrolle im Industrialisierungsprozess, Stigmatisierung durch die im Dritten Reich übertragene Rolle, Wiederaufbau, Wirtschaftsboom und Strukturwandel – in vielen Facetten ist Nürnberg

ein Brennglas europäischer Geschichte und Projektionsfläche gegenwartsbezogener und zukunftsgerichteter Themen. Den sich durch den demografischen Wandel verändernden Anforderungen an Erinnerungskultur und pädagogische Vermittlungskonzepte Rechnung zu tragen, bleibt eine stete Verpflichtung.

Ob wir weit in die Vergangenheit zurück oder kritisch auf die jüngere Geschichte blicken, ob wir Schätze der Kunst- und Kulturlandschaft interpretieren oder einen von Empirie und Mutmaßungen geleiteten Blick in die Zukunft wagen: Aus Nürnbergs wechselvoller wie spannungsreicher Kunst-, Kultur- und Stadtgeschichte leiten sich gleichermaßen Chancen und Herausforderungen ab. An diesen richten wir unsere Arbeit aus. Den Bedürfnissen der Menschen sind wir in hohem Maße verpflichtet. Ihnen ermöglichen und sichern wir ein reichhaltiges und qualitativvolles Kulturangebot und – im Sinne einer lebenslangen Teilhabe an Bildung – Zugänge zu kulturellen Erlebnissen und Ereignissen im Rahmen ihrer Bedarfe. In Hinblick auf partizipative Angebotsstrukturen ist es vor allem der Dialog mit den Potentialen der Kreativen und Künstlerschaft, der aus dem Dreiklang von „Menschen – Stadt – Kultur“ Musik macht. Nicht zuletzt die lange Tradition der soziokulturellen Praxis und die hohe interkulturelle Kompetenz tragen dem guten Kooperationsklima in Nürnbergs Kultur- und Bildungslandschaft Rechnung.

Bildung und Kultur zählen zu unseren ideellen, emotionalen und geistigen Grundbedürfnissen, deren Gestaltung einem stetigen Wandel unterliegt. Vor dem Hintergrund einer gesellschafts-demografischen, sozialen und digitalen Dynamik gilt es einerseits,

selbstbewusst Identität zu bewahren, andererseits aber auch, international zu denken, Neues zu wagen und sich mutig von Überkommenem zu lösen. So spartenreich und mannigfaltig wie Kultur sind auch deren Aktionsräume. Potentiale, Instrumentarien und Leistungen der Kultur wirken buchstäblich auf und in vielen Handlungsfeldern. Anschlussfähigkeit der Kulturpolitik an stadtgesellschaftliche Diskurse und im Bereich nachhaltiger Entwicklung ist dabei ein wichtiges Anliegen.

Wie können wir Nürnbergs kulturelle Infrastruktur samt ihres differenzierten Angebots zukunftsfest und nachhaltig mit Perspektiven über das Jahr 2030 hinaus gestalten und weiterentwickeln? Wie kann Kultur in Nürnberg weiterhin ein Motor gesellschaftlicher Entwicklung sein und Urbanität aktiv gestalten? Welche Herausforderungen muss die Nürnberger Kulturlandschaft meistern, um attraktiv, innovativ und vielfältig zu bleiben?

Darüber haben sich nun erstmals über 500 Fachleute aus Kulturinstitutionen, Verwaltung und Freier Szene in einem halbjährigen Arbeitsprozess intensiv Gedanken gemacht und gemeinsam ein strategisches Vorgehen der Stadt Nürnberg erarbeitet und dargestellt. Im Juni 2017 startete der Prozess, dessen Abschlussbericht und die daraus abgeleiteten ersten Umsetzungsschritte am 31. Januar 2018 vom Stadtrat der Stadt Nürnberg verabschiedet worden sind. Dieser Beschluss stellt gleichzeitig ein Bekenntnis zum eingeschlagenen Weg dar.

Dem diskursiv, beratend und konsultativ angelegten Verfahren lag ein Methodenmix mit einer Reihe von Workshops auf Grundlage vorangegangener umfangreicher Sachanalysen und Akteurs- und Expertenbefragungen zugrunde. Unterschiedliche Kultureinrichtungen und -initiativen, kulturell relevante Akteursgruppen und Gremien waren mit insgesamt mehreren hundert Teilnehmenden eingebunden und stellten ihre Expertise zur Verfügung. Zudem wurden alle Ergebnisse aus dem Prozessverlauf auf einer eigens eingerichteten Website veröffentlicht.

Mit der Prozessgestaltung der Kulturstrategie hat das Kulturreferat nach einem Vergabeverfahren das „Netzwerk Kulturberatung“ unter Leitung von Dr. Patrick S. Föhl beauftragt. Die international ausgewiesene und langjährig erfahrene Agentur entwickelte das methodische Verfahren für die Erarbeitung von Kulturentwicklungskonzepten und beteiligungsorientierten konsultierenden, auf fundierten Analyseverfahren beruhenden Kulturstrategieprozessen. Dieses Verfahren wurde für Nürnberg spezifiziert. Dr. Patrick S. Föhl und sein international und fachlich breit ausgerichtetes Expertenteam mit Dipl. Pol. Alexandra Künzel, Philippa Ebéné, Bill Flood, M.A., Dr. Ulrich Fuchs, Dr. Yvonne Pröbstle, Klaus Seltenheim, M.A. und Prof. Dr. Gernot Wolfram leiteten und moderierten den Erarbeitungsprozess und führten die Ergebnisse zusammen. Kritisch begleitet wurde das Verfahren von einem Beirat mit Vertreterinnen und Vertretern aus Politik, Verwaltung, öffentlicher Kulturlandschaft sowie Schlüsselakteuren angrenzender Bereiche. Ihnen allen sei an

dieser Stelle für ihr sachkundiges Engagement vielfach gedankt. Der mit diesem abgestimmte Abschlussbericht sowie die daraus abgeleiteten ersten Umsetzungsschritte wurden intensiv und detailliert im Kulturausschuss und im Stadtrat diskutiert und von diesem beschlossen. Damit ist gleichzeitig eines der Kriterien der Bewerbung um den Titel „Kulturhauptstadt Europas 2025“, für die sich die Stadt Nürnberg mit Stadtratsbeschluss vom 14. Dezember 2016 entschieden hat, erfüllt. Aber auch unabhängig von der Erringung des Titels soll die Kulturstrategie langfristig umgesetzt werden.

Dabei basiert die Kulturstrategie auf einem erweiterten Kulturbegriff und der dialogischen Einbindung und Mitarbeit städtischer, externer und freier Fachöffentlichkeit. Sie benennt Stärken und Herausforderungen des Kulturbereichs, beschreibt konkrete Ziele, dokumentiert die im Prozessverlauf eingebrachten und gesammelten Ideen und Maßnahmenvorschläge und identifiziert drei zentrale Handlungsfelder. Diese werden im Rahmen des vorliegenden Abschlussberichts dargestellt und in der Reihe „Schriften des Kulturreferats“ veröffentlicht. Der Band beinhaltet auch eine englische Zusammenfassung und eine weitere in Leichter Sprache.

Der kompakte Prozessverlauf in einer solchen Größenordnung gelang vor allem aufgrund der guten Organisation durch die Kolleginnen und Kollegen im Kulturreferat und an den jeweiligen Veranstaltungsorten. Ihnen gilt mein herzlicher Dank.

Allen voran möchte ich denjenigen danken, die sich mit uns über ein halbes Jahr lang aus unterschiedlicher Perspektive, mit Sachverstand und Bereitschaft zur Debatte, kreativ, kontrovers und kritisch in den kulturpolitischen Diskurs zur Erarbeitung der Kulturstrategie der Stadt Nürnberg begeben haben. Ihr Engagement und ihre Expertise hat den vorliegenden Abschlussbericht inhaltlich mitbestimmt und mit Ideen und Maßnahmenvorschlägen aufgeladen. Es ist uns ein großes Anliegen, mit ihnen sowie Kulturakteuren, die wir bislang noch nicht erreichen konnten, auch auf dem Weg der Umsetzung der Kulturstrategie als Partnerinnen und Partner zusammenarbeiten zu können.

Prof. Dr. Julia Lehner  
Kulturreferentin der Stadt Nürnberg

## Die Handlungsfelder der Kulturstrategie „kompakt“

### Handlungsfeld 1:

#### Grundlagen für eine nachhaltige Kulturpolitik, Kulturentwicklung und Kulturförderung schaffen

Herausforderungen, z. B. durch den demografischen Wandel, eine wachsende Individualisierung und Pluralisierung von Lebensstilen oder die fortschreitende Digitalisierung, erfordern mehr als bisher sparten- und ressortübergreifend produzierte und vermittelte Kulturangebote. Hierfür bedarf es geeigneter Formen, die neue Möglichkeiten der Kooperation und Kommunikation schaffen und Zugang zu vorhandenen Strukturen ermöglichen sowie um auf den Bedeutungsgewinn neuer Kunst- und Kulturformen zu reagieren.

**Ziel:** Stärkung kulturpolitischer Diskurse, verbesserte Zugänglichkeit zu Förderprogrammen und Schaffung von Ermöglichräumen für kreative und künstlerische Äußerungen

### Handlungsfeld 2:

#### Diversität und Teilhabe stärken

Angesichts des fortschreitenden gesellschaftlichen Wandels differenzieren sich die sozialen und kulturellen Milieus der Stadtgesellschaft immer weiter aus. Die Frage danach, wie alle Menschen in Nürnberg Kunst und Kultur gestalten und produzieren, wahrnehmen und konsumieren sowie sichtbar beteiligt werden können, ist ein Grundanliegen des Kulturbereichs.

**Ziel:** Stärkung inklusiver und diverser Aspekte der Teilhabe und Konzipierung und Weiterentwicklung transkultureller und intergenerationeller Ansätze

### Handlungsfeld 3:

#### Nürnberg „neu erzählen“

Kulturkommunikation hat in Hinblick auf Publikumsentwicklung sowie Teilhabe und Teilnahme an Kulturangeboten große Bedeutung. Erzählstränge, die der Vielfältigkeit der Kulturstadt Nürnberg Ausdruck verleihen, spielen dabei eine wichtige Rolle.

**Ziel:** Entwicklung und Stärkung von Maßnahmen, die die Kulturstadt Nürnberg und ihre Angebote besser sichtbar machen sowie über ein Erzählmotiv für Nürnberg ins Gespräch kommen

Diese Handlungsfelder markieren den Referenzrahmen der Kulturstrategie, in dem wir langfristig agieren wollen. Unsere Absicht ist es, anhand der darin formulierten Ziele Maßnahmenvorschläge mit und durch städtische und nicht-städtische Akteursgruppen gemeinsam zu interpretieren, zu konkretisieren, zu gestalten und umzusetzen. Für die Zukunftsfähigkeit bedarf es im Sinne einer „rollenden Planung“ dabei einer dauerhaften begleitenden Überprüfung, Aktualisierung und Anpassung der definierten Parameter. Hierfür gilt es, miteinander im intensiven Dialog zu bleiben sowie durch Berichterstattung im Kulturausschuss und Stadtrat die Umsetzung zu monitoren.

Aus den drei Handlungsfeldern wurden in einem ersten Schritt die folgenden Maßnahmen abgeleitet:

### **1. Intensivierung des kulturpolitischen Diskurses durch Konzipierung und Bereitstellung neuer Diskursräume und -formate**

Der kulturpolitische Diskurs hat in Nürnberg eine lange Tradition. Diese wurde durch den Strategieprozess belebt. Es wurden dafür „Gefäße“ mit unterschiedlichen Workshop-Formaten aktiviert und ausprobiert, neue Kontakte der Verwaltung zu den Akteurinnen und Akteuren geknüpft und Netzwerke untereinander hergestellt.

Dieser übergreifende Diskurs soll weiter ermöglicht und intensiviert werden, analog und digital, mit wechselnden Formaten und Kulturschaffenden, städtischen wie nicht-städtischen Akteurinnen und Akteuren sowie anderen Partnerinnen und Partnern aus Nürnberg, der Region und aller Welt.

### **2. Einrichtung einer Koordinierungsstelle im Kulturreferat für die Begleitung und Koordinierung der Umsetzungsphase der Kulturstrategie**

Unterstützung bei der Maßnahmenrealisierung durch Kommunikation und Vernetzung, Wahrnehmung von Scharnierfunktionen zwischen den Akteursgruppen sowie Anbahnung noch folgender Transformationsschritte sind wichtige Aufgaben der Koordinierungsstelle.

### **3. Erarbeitung einer Digitalisierungsstrategie für den Kulturbereich in Hinblick auf Angebot, Kommunikation und Infrastruktur**

Digitalisierung ernst nehmen bedeutet mehr als nur den Einsatz von Social Media und flächendeckende Versorgung mit WLAN. Neben zeitgemäßen Kommunikationstechniken markieren spezielle digitale Einsatzbedarfe und Anforderungen im Kulturbereich etwa die Bestandssicherung, die Vermittlung und die Produktion.

Diese Ansätze werden mit dem Integrierten Stadtentwicklungskonzept „Digitales Nürnberg“ gesamtstrategisch verflochten.

### **4. Anbahnung eines Raumleerstand- und Zwischennutzungsmanagements**

Ermöglichungsräume sind gleichermaßen Mangelware und Lebenselixier für Kunstschaffende. Gemeinsam mit Partnerinnen und Partnern sollen Lösungen entwickelt werden, die Kunst- und Kulturakteuren durch Zwischennutzungen Raum für ihre Arbeit bieten.

### **5. Evaluierung und Weiterentwicklung von Kulturförderverfahren**

Transparenz, Erreichbarkeit und Reichweite der vorhandenen Fördermöglichkeiten für Kunst und Kultur sollen überprüft und verbessert werden in Hinblick auf neu hinzukommende Kunstsparten, Beratung und Sichtbarkeit der Serviceangebote.

### **6. Abbau von Teilhabebarrieren und Förderung des Generationendialogs**

Jede und jeder soll Kulturangebote produzieren und wahrnehmen können – unabhängig von Herkunft, Sprache, Bildung, körperlichen Besonderheiten oder Alter. Eine an der superdiversen Bürgerschaft ausgerichtete Angebots- und Ermöglichungsstruktur soll Kunst und Kultur als verbindendes Element unserer Stadtgesellschaft weiterhin stärken.

### **7. Weiterentwicklung von Erzählmotiven für Nürnberg**

Wofür stehen wir als Kulturort, und welche Bilder und Botschaften wollen wir in die Welt senden? Nürnberg in all seinen kulturhistorischen Facetten durch zukunftsgerichtete Bilder gerecht zu werden, ist ein Anliegen aus dem Strategieprozess, an das es anzuknüpfen gilt.



2. Kult

Dr. Pa

Dipl. I

Bill Fl

Dr. Ul

Dr. Yv

Klaus

Prof.



# Kultur-Strategie in Leichter Sprache

## Worum geht es in diesem Bericht?

Die Kultur-Strategie ist ein Plan für den Kultur-Bereich in Nürnberg.

Die Kultur-Strategie **beschreibt Ziele**.

Diese Ziele sollen in 12 Jahren, im Jahr 2030, auch noch wichtig sein.

Die Ziele haben alle mit Kultur zu tun.

Oder sie haben mit den Menschen zu tun,

die **Kultur in Nürnberg** machen.

*Die Kultur-Referentin Julia Lehner eröffnet den Zweiten Kultur-Workshop  
am 23.10.2017 im südpunkt, Foto: Jutta Missbach (Kulturreferat der Stadt Nürnberg)*



Die **Kultur-Politik** soll dafür sorgen, dass die Ziele erreicht werden.

Die Kultur-Politik macht die Regeln und Grundlagen,  
die für Kultur wichtig sind.

Jeder soll Kultur-Veranstaltungen besuchen können  
oder selbst im Kultur-Bereich arbeiten können.

Die Menschen in der Kultur-Politik **kümmern sich darum.**

## **Was ist Kultur?**

Beispiele für Kultur sind Sprache, Musik, Kunst und Theater.

Essen und Spiele können auch Kultur sein.

Geschichte gehört auch zu Kultur.

Denn Geschichte erzählt, wie Menschen früher gelebt haben.

Kultur **macht das Leben in Nürnberg schöner.**



**Jeder** kann bei Kultur dabei sein.

Es ist nicht wichtig, ob jemand alt oder jung ist.

Es ist nicht wichtig, wo eine Person geboren ist.

**Jeder** kann Kultur selbst machen.

Es gibt **Berufe im Kultur-Bereich.**

Zum Beispiel Schauspieler, Schriftsteller oder Musiker.

Es gibt noch viele andere Berufe im Kultur-Bereich.

Kultur zeigt, **was an Nürnberg besonders ist.**

Kultur zeigt, wie die Menschen in Nürnberg leben.



## Warum brauchen wir eine Kultur-Strategie?

Wenn sich eine Stadt als Kultur-Hauptstadt bewerben will,  
braucht sie eine Kultur-Strategie, also einen Plan.

Damit zeigt sie, dass **Kultur** auch in Zukunft wichtig ist.

**In 12 Jahren** wird Nürnberg anders sein als heute.

Die Menschen werden anders leben.

Es wird mehr alte Menschen geben.

Es wird normaler sein,

dass Menschen verschiedene Sprachen sprechen.



Heute sind **Computer und Internet** schon wichtig.

In 12 Jahren werden sie noch wichtiger sein.

Es wird mehr Menschen geben,

die mit elektronischen Sachen groß geworden sind.

Weil das Leben von Menschen in Nürnberg sich **verändert**

und Nürnberg sich verändert,

verändert sich auch die Kultur.

Deshalb muss die Kultur-Politik sich auch verändern.

Sonst passt die Kultur-Politik nicht mehr mit den Menschen

und mit der Kultur zusammen.



Die Ziele der Kultur-Strategie zeigen,  
was sich in der Kultur-Politik verändern muss.

**Viele Menschen** haben an den Zielen gearbeitet.

Sie waren 7 Monate damit beschäftigt.

Diese Menschen arbeiten selbst im Kultur-Bereich  
und in der Kultur-Politik.

## **Was sagt die Kultur-Strategie?**

Es gibt 3 große Ziele der Kultur-Strategie.

Diese Ziele heißen **Handlungs-Felder**.



## Handlungs-Feld 1: Grundlagen für eine nachhaltige Kultur-Politik, Kultur-Entwicklung und Kultur-Förderung schaffen

Nachhaltig heißt, dass etwas lange Zeit gut bleibt  
und nicht nach kurzer Zeit wieder neu gemacht werden muss.

Kultur-Entwicklung heißt, dass **neue Ideen entstehen**  
und dass diese Ideen auch umgesetzt werden –  
es wird also neue Kultur gemacht.

Kultur-Förderung heißt, dass Menschen **Hilfe dabei bekommen**,  
dass sie Kultur-Angebote machen.  
Zum Beispiel bekommen sie **Geld**.



Damit können sie ein Kultur-Angebot machen.

Ein Kultur-Angebot ist zum Beispiel die Blaue Nacht oder das Bardentreffen.

Oder jemand hilft ihnen dabei, **einen Ort zu finden,**

an dem sie ihr Kultur-Angebot machen können.

Zum Beispiel einen Probe-Raum für ihre Band

oder eine Bühne für ein Theater-Stück.



## Handlungs-Feld 2: Diversität und Teilhabe stärken

Diversität heißt, dass die **Menschen in Nürnberg unterschiedlich sind**.

Zum Beispiel gibt es alte und junge Menschen.

Es gibt Menschen mit und ohne Behinderung,  
alte und junge Menschen.

Es gibt Menschen, die nicht so gut Deutsch sprechen oder verstehen.

Teilhabe heißt, dass **alle** mitmachen können.

Die Menschen, die Kultur-Angebote machen  
oder die Kultur-Angebote besuchen,  
sollen auch unterschiedlich sein.



Für manche Menschen ist es schwer,  
Kultur-Angebote zu besuchen.

Zum Beispiel,

- weil sie nicht gut hören oder sehen
- weil sie schlecht oder nicht laufen können
- weil sie eine andere Sprache sprechen oder
- weil sie nicht wissen, wo sie Informationen über Veranstaltungen finden.

**Niemand** soll Probleme haben,

wenn er Kultur-Angebote machen oder besuchen will.

Kultur soll unterschiedliche Menschen **zusammen bringen**.



## Handlungs-Feld 3: Nürnberg „neu erzählen“

Kultur zeigt, **was besonders an Nürnberg ist.**

Aber was ist besonders an Nürnberg?

Wie kann man das erzählen?

Nürnberg ist eine alte Stadt.

Deshalb hat das Besondere an Nürnberg viel mit Geschichte zu tun.

Damit, wie die **Menschen früher in Nürnberg** gelebt haben.

Wie **Menschen heute in Nürnberg** leben ist aber auch sehr wichtig.



## Wie wollen wir die Ziele erreichen?

Damit die 3 großen Ziele erreicht werden können,  
braucht die Kultur-Politik Aufgaben.

Es gibt jetzt **7 Aufgaben**,

die zuerst erledigt werden sollen.

Diese Aufgaben heißen **Maßnahmen**.

### 1. Maßnahme:

In Nürnberg wurde schon früher viel über **Kultur-Politik** diskutiert.

Das soll auch in Zukunft so sein.

Deshalb soll es mehr Möglichkeiten geben,

um **miteinander zu diskutieren**.



## 2. Maßnahme:

Viele Menschen sollen mithelfen,  
dass die Maßnahmen gut gemacht werden.

Deshalb soll es eine Person geben, **die den Überblick behält.**

Sie soll wissen, wer welche Aufgaben macht  
und was als nächstes zu tun ist.

Für diese **Person** soll es eine Stelle  
im Kultur-Referat der Stadt geben.

## 3. Maßnahme:

**Internet und Computer** machen vieles anders.

Zum Beispiel, wie die Menschen sich informieren  
und wie sie miteinander sprechen.

Dadurch verändert sich auch im Kultur-Bereich viel.



Deshalb braucht die Stadt eine **Digitalisierungs-Strategie**.

Die Digitalisierungs-Strategie ist ein Plan,  
wie die Stadt sich auf diese neuen Möglichkeiten vorbereitet  
und wie die Stadt auf diese Möglichkeiten reagieren soll.

Der Plan soll auch berücksichtigen:

**Was brauchen wir dafür?**

#### 4. Maßnahme:

Viele Menschen, die im Kultur-Bereich arbeiten,  
brauchen **einen Ort**, an dem sie ihre Arbeit machen  
oder anderen Menschen zeigen können was sie machen.

Es gibt Orte in Nürnberg, die für eine bestimmte Zeit **leer stehen**.

Menschen können diese Orte für ihre Arbeit im Kultur-Bereich benutzen.

Das ist momentan aber noch sehr schwierig.



Deshalb soll ein Plan entwickelt werden,  
mit dem das leichter wird.

## 5. Maßnahme:

Die **Kultur-Förderung** hilft Menschen,  
die Kultur machen.

Es gibt viele verschiedene Möglichkeiten,  
eine Förderung zu bekommen.

Viele Menschen finden es schwierig,  
den Überblick zu behalten  
oder **einen Antrag dafür auszufüllen.**  
Manche Menschen wissen nicht,  
dass sie eine Förderung bekommen können.



Im Kultur-Referat gibt es Menschen,  
die **zur Kultur-Förderung beraten.**  
Es soll trotzdem einfacher werden,  
sich mit der Förderung **auszukennen.**

## 6. Maßnahme:

Kultur soll Menschen, die unterschiedlich sind, zusammen bringen.

Niemand soll Probleme haben,  
wenn er Kultur machen oder erleben will.

Deshalb soll herausgefunden werden:

**Wer kommt** zu einer Veranstaltung?

**Wer kommt nicht?**

**Warum** kommen manche Menschen nicht zu einer Veranstaltung?



Es gibt schon viele Ideen,  
wie die Probleme weniger werden können.  
Die Ideen sollen weiter entwickelt  
und umgesetzt werden.

## 7. Maßnahme:

Es sollen **Erzähl-Ideen für Nürnberg** entwickelt werden.

Dabei ist wichtig, sich zu fragen:

**Was** wollen wir erzählen?

**Wie** erzählen wir das?

Dabei soll Nürnberg als alte Stadt erzählt werden.

Aber auch Nürnberg als Stadt,

die viel **für die Zukunft** erreichen will.



## Die nächsten Schritte

Diese 7 Maßnahmen sind **der Anfang von der Umsetzung.**

In der Kultur-Strategie stehen noch mehr Ideen und Ziele.

Diese müssen nach und nach **geprüft** werden.

Dabei sind verschiedene Fragen wichtig.

1. Was ist besonders **wichtig**?
2. Was **gibt es** in diesem Bereich schon?
3. Was muss **verändert** werden?
4. Was muss **neu gemacht** werden?
5. **Wer** kann sich darum kümmern?

So werden nach und nach immer mehr Maßnahmen umgesetzt.



## Danke!

Wir wollen uns bei den Menschen bedanken,  
die bei der Kultur-Strategie **geholffen** haben.

Wir wollen auch in der Zukunft mit ihnen **zusammen arbeiten**.

Darauf freuen wir uns.



*Teilnehmende beim  
Ersten Kultur-Workshop vor dem  
südpunkt, 25.09.2017  
(Kulturreferat der Stadt Nürnberg)*

Fr. 4

Nürnberg -  
Stadt ohne  
Barriere

Nürnberg -  
lernende Stadt

Stadt Nürnberg  
als Modell  
für Bildungsreform  
Stadt Nürnberg  
Spielung an eigene und  
gemeinsame Verantwortung &  
kollektive Bildung der Zukunft

Wirtw als braun  
Gesellschaftliche  
Angebote vor Ort

Wir machen  
Stadt

Kultur Lernen  
mit Kultur  
(schon gemacht)

Bildungsraum, Lebens Bildungsräume  
der Organisation  
"Educating cities"

"Leben Lernen"  
Lebenslanges Bildungs-  
raum

Kulturaustausch  
in Region / Städte  
drei-  
eck  
ohne Kompetenz  
Berangel

barrierefreier Zugang zu  
Kultur (Jahreskultur)  
analog wie digital  
(\*keine Sprache)

durch  
Hilfsleistung

# **Die Kulturstrategie der Stadt Nürnberg**

## 1 Die Kulturstrategie auf einen Blick

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

Zentrales Ziel der Kulturstrategie war die kooperative Verständigung auf kulturpolitische Schwerpunktsetzungen und auf große Handlungsfelder, die in den nächsten Jahren einen entscheidenden Beitrag zu einer kulturgetragenen Stadtentwicklung Nürnbergs leisten sollen. Die konsensuale Haltung städtischer und nicht-städtischer Akteurinnen und Akteure, die Kultur einen wesentlichen Platz bei der Gestaltung sowie Reflexion aktueller Transformationsprozesse einräumt, spielt dabei eine elementare Rolle. Mit dieser Grundhaltung, die den gesamten Kulturstrategieprozess prägt, erweist sich Kulturentwicklung als kulturelle Stadtentwicklung und öffnet dadurch neue Perspektiven, um Kunst und Kultur einen zentralen Platz in der stadtgesellschaftlichen Entwicklung Nürnbergs zu bewahren. Bereits in der Vergangenheit begegnete die Nürnberger Kulturpolitik dem gesellschaftlichen Wandel flexibel, aufgeschlossen und

innovativ und stieß Transformationsprozesse an. Längst hat sich das Veränderungstempo, beispielsweise durch übergeordnete Faktoren wie Digitalisierung und Migration immens erhöht. Mit diesem gilt es zukünftig Schritt zu halten.

Die Kulturstrategie versteht sich als „rollende Planung“, die Grundlagen für Öffnungs- und Veränderungsprozesse schafft, die diskursiv weiterentwickelt werden können und deren Ansätze immer wieder aktualisiert sowie konkretisiert werden müssen. Sie lässt somit genügend Raum, um in den kommenden Jahren neue Entwicklungen gestalten zu können und fixiert nicht Entscheidungen, die möglicherweise nicht zielführend bleiben. Diese Wandlungsfähigkeit ist das Grundprinzip gegenwärtiger Planungen. Es geht in erster Linie darum, zeitgemäße Voraussetzungen in Strukturen und Abläufen zu schaffen, damit diese transformationsfähig bleiben oder werden. Damit wird es möglich, die laufenden sowie die bevorstehenden Herausforderungen wie Digitalisierung, neue Formen der Arbeit und zukunftsorientierte Stadtentwicklungsansätze konstruktiv nutzen, meistern und mit kulturellen Impulsen befördern zu können. Die Kulturstrategie der Stadt Nürnberg kreiert Fundamente für einen dauerhaften Denk- und Wandlungsprozess, ohne das Konkrete aus den Augen zu verlieren.

Zwischen Juni 2017 und Januar 2018 wurde dafür ein auf Untersuchungen und Beteiligungsformaten basierender Analyse- und Kommunikationsprozess durchgeführt, um anhand konkreter Maßnahmen eine zukunftsfähige und nachhaltige Stärkung der

*Moderation des Zweiten Kulturworkshops  
am 23.10.2017 durch Patrick S. Föhl und  
Alexandra Künzel, Netzwerk Kulturberatung,  
Foto: Jutta Missbach  
(Kulturreferat der Stadt Nürnberg)*

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

### **Wie ist die Kulturstrategie aufgebaut?**

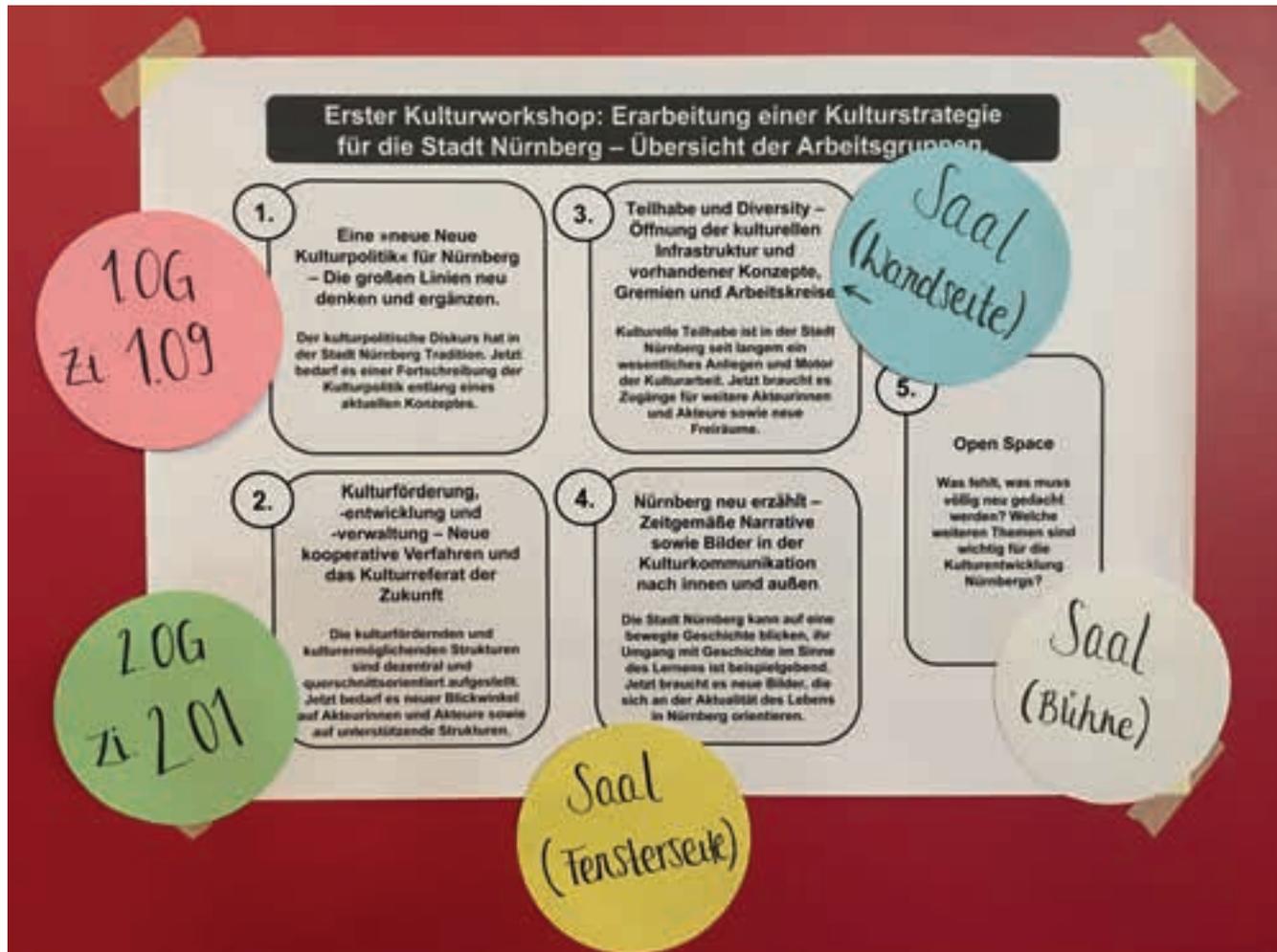
Der vorliegende Abschlussbericht gibt Auskunft über den Ablauf des Kulturstrategieprozesses und stellt die erarbeiteten Ergebnisse vor. Hierfür stehen in einem ersten Teil zunächst Stärken und Besonderheiten der Kulturstadt Nürnberg im Fokus. Danach werden überblicksartig gesellschaftliche Herausforderungen und Entwicklungen aufgezeigt, aus denen sich der Bedarf nach neuen Herangehensweisen im Kulturbereich für eine sich verändernde Stadtgesellschaft zentral herleitet. Sodann werden für den



Kulturbereich spezifische Herausforderungen und Entwicklungen schlaglichtartig vorgestellt. Ein besonderer Fokus liegt hierbei auf den spezifischen Ausprägungen des Kulturbereichs der Stadt Nürnberg. Anschließend werden die Ziele der Kulturstrategie formuliert. Ehe die im Strategieprozess erarbeiteten Handlungsempfehlungen präsentiert werden, stellen richtungweisende Leitsätze die der Kulturstrategie zugrundeliegende kulturpolitische Haltung dar. Der Abschlussbericht stellt zudem die Sammlung sämtlicher Maßnahmenvorschläge vor, die im Prozess im Rahmen einer Onlinebefragung, von Experteninterviews und von sechs Kulturworkshops erarbeitet und in vier Beiratssitzungen gespiegelt wurden.<sup>1</sup> Der Abschlussbericht trifft keine Festlegung, welche Maßnahmen künftig umgesetzt werden. Bewertung, Priorisierung und Konkretisierung der Maßnahmenvorschläge erfolgen in der Umsetzungsphase nach Verabschiedung des Abschlussberichts im Stadtrat.

**Zentrale Schritte des Prozesses:**

<b>12. Juni 2017</b>	Beauftragung der externen Agentur Netzwerk Kulturberatung zur Begleitung der Kulturstrategieentwicklung nach öffentlichem Ausschreibungsverfahren
<b>19. Juni 2017</b>	Auftakttreffen der internen Arbeitsgruppe, bestehend aus externer Agentur und Kulturreferat
<b>17. Juli 2017</b>	2. Treffen der internen Arbeitsgruppe
<b>17. – 26. Juli 2017</b>	Durchführung von 24 leitfadengestützten Experteninterviews
<b>18. Juli 2017</b>	Auftaktsitzung des prozessbegleitenden Beirats
<b>19. Juli – 14. August 2017</b>	Durchführung einer Online-Befragung unter (potentiellen) Workshopteilnehmenden
<b>11. September 2017</b>	3. Treffen der internen Arbeitsgruppe
<b>11. September 2017</b>	Weitere Abstimmungstreffen u. a. mit dem Bewerbungsbüro für die „Kulturhauptstadt Europas 2025“
<b>25. September 2017</b>	Erster Kulturworkshop im südpunkt
<b>10. Oktober 2017</b>	4. Treffen der internen Arbeitsgruppe
<b>10. Oktober 2017</b>	2. Sitzung des prozessbegleitenden Beirats
<b>11. Oktober 2017</b>	Beteiligung an der Klausurtagung des Projektbüros des Kulturreferats
<b>23. Oktober 2017</b>	Zweiter Kulturworkshop im südpunkt
<b>25. Oktober 2017</b>	Sonderworkshop „Die Region im Rahmen der Nürnberger Kulturstrategie“
<b>26. Oktober 2017</b>	Sonderworkshop „Zusammenkunft der Kulturdirectorinnen und Kulturdirektoren. Potentiale und Verantwortlichkeiten im Rahmen der Kulturstrategie“
<b>26. Oktober 2017</b>	Sonderworkshop „Junge Menschen gestalten Kultur“
<b>06. November 2017</b>	5. Treffen der internen Arbeitsgruppe
<b>06. November 2017</b>	3. Sitzung des prozessbegleitenden Beirats
<b>04. Dezember 2017</b>	Dritter Kulturworkshop Auf AEG
<b>20. Dezember 2017</b>	6. Treffen der internen Arbeitsgruppe
<b>20. Dezember 2017</b>	4. Sitzung des prozessbegleitenden Beirats
<b>12. Januar 2018</b>	7. Treffen der internen Arbeitsgruppe
<b>31. Januar 2018</b>	Sondersitzung des Kulturausschusses zur Kulturstrategie und Stadtratssitzung (Gutachten im Kulturausschuss und Beschluss im Stadtrat der Stadt Nürnberg)



## 2 Cultural strategy of the city of Nuremberg at a glance

*Starting the workshops, 09/25/2017 (Kulturreferat der Stadt Nürnberg)  
Auftritt der Workshopreihe, 25.09.2017 (Kulturreferat der Stadt Nürnberg)*

In Summer 2017 the City of Nuremberg launched the development of a long-term cultural policy strategy and plan. This plan is both an essential element of the application process for the European Capital of Culture title in 2025 and award and an important step in the cultural development of Nuremberg itself. The plan reaches

beyond the year 2025 and must be feasible to implement, whether or not Nuremberg receives the title.

Between June 2017 and January 2018 the City of Nuremberg contracted with Network for Cultural Consulting (Netzwerk Kulturberatung) to facilitate this planning process. The essential

involvement of Nuremberg citizens, artists, cultural organizations and cultural workers has been central to development of this plan. We have heard from many people through surveys, interviews, public workshops, and continual clear communications and analysis of findings.

The central goal of the process was to cooperatively develop consensus on cultural policy priorities, major fields of action, and concrete actions/measures to ensure sustainable development of the cultural infrastructure and cultural offerings in Nuremberg through 2030. These actions will make a decisive contribution to the cultural development of Nuremberg and integrate culture more clearly with the design and reflection of urban transformation processes.

This planning process has opened up new perspectives and opportunities for obtaining arts and culture a central place in the urban development of Nuremberg. Nuremberg has a history of responding flexibly and openly to social change and supporting cultural transformation processes. However, local culture is changing rapidly, especially through digitization and in-migration to Nuremberg. This plan seeks to utilize these cultural changes for the greater good of Nuremberg.

This is a “rolling plan” which creates the foundation for growth and change; it can and should be further developed and implemented in dialogue with local stakeholders and should be continually evaluated and updated. It focuses on constructively addressing current and upcoming challenges including digitization and integrating new

forms of work and future-oriented urban development with culture. The plan leaves room to embrace and respond to change and new developments in the years to come; community culture is constantly transforming.

Goals and actions were developed through several large and small workshops with cultural workers, representatives of cultural policy and administration, as well as actors from the fields of education, the economy and tourism. The following three fields of action provide the framework for the plan’s goals and actions:

- Field of action 1: Create foundations for a sustainable cultural policy, cultural development and cultural funding
- Field of action 2: Strengthen diversity and participation
- Field of action 3: “Retell” the past and current narratives of Nuremberg

At the center of future activities is the creation of formats and structures that

- redefine and improve the cultural-political discourse in Nuremberg,
- support city cultural administration to be stronger advocates and coordinators on behalf of artists and cultural workers,
- and support participation of cultural workers and audiences to a new and higher level by opening up and growing cultural spaces, funding structures and bodies, and personnel and program development.

The following actions are identified from the cultural strategy to be implemented in a first phase starting in Spring 2018:

1. Create new spaces and formats to facilitate greater discourse around cultural policy
2. Establish a coordination office in the cultural department to monitor and implement this cultural plan
3. Develop a digitization strategy for the cultural sector around supply, communication and infrastructure
4. Develop a system for making better use of available cultural spaces
5. Evaluate and further develop cultural funding procedures
6. Dismantle barriers to both participation in culture and inter-generational dialogue
7. Further develop current narratives of Nuremberg

This plan presents a vision, guiding principles, fields of action, and specific steps (measures) to implement the goals. The goals and action steps were carefully developed from feedback gathered through an online survey, interviews with key experts/stakeholders, six cultural workshops and four advisory board meetings. Since the final report has been issued by the City Council, steps to implement actions have begun.

Form der Freiheit Michael Neumann

Kultur ist kein schmückendes Beiwerk,  
elementare Voraussetzung einer zivilen,  
berechtigten und zukunftsfähigen Gesellschaft



# Die Kulturstadt Nürnberg

## 1 Die Kulturstadt Nürnberg – ein Überblick<sup>2</sup>

Ihre erste wirtschaftliche und kulturelle Blüte erlebte die Stadt Nürnberg, die im Jahr 1050 als „Norenberc“ erstmals urkundlich erwähnt wurde, um die Jahrhundertwende vom 15. zum 16. Jahrhundert. Um 1500 war Nürnberg eines der wichtigsten Handelszentren Europas und erlangte dadurch enorme wirtschaftliche Bedeutung und Reichtum. Auch das Handwerk florierte in dieser Zeit, Wissenschaft und Kunst blühten auf. Allen voran erfuhr der Grafiker, Maler und Kunsttheoretiker Albrecht Dürer weltweite Anerkennung. Zu den herausragenden Nürnberger Persönlichkeiten dieser Zeit zählten ebenso der Künstler Veit Stoß, der Humanist Willibald Pirckheimer als einer der bedeutendsten Intellektuellen des deutschsprachigen Raums, der Meistersinger und Poet Hans Sachs oder der Astronom Johannes Regiomontanus. Sie alle lebten und wirkten in der Reichsstadt und trugen zu einer großen Aufgeschlossenheit gegenüber Neuem bei, welche nicht zuletzt zur Einführung der Reformation 1525 führte und viele Erfindungen und Innovationen hervorbrachte – sprichwörtlich ist deshalb bis heute der „Nürnberger Witz“. So waren beispielsweise astronomische Geräte, Navigationsinstrumente und Landkarten aus Nürnberg führend auf dem Weltmarkt.<sup>3</sup> Die Epochen des Mittelalters und der Frühen

Neuzeit sind im Stadtbild sichtbar geblieben. Die Wiederherstellung des Nürnberger Altstadtbildes nach den Zerstörungen des Zweiten Weltkriegs als eine der herausragenden Leistungen des deutschen Städtebaus zeigen die Bauten jener Epochen, allen voran die Kaiserburg, Kirchen wie St. Lorenz, St. Sebald und die Frauenkirche sowie das historische Rathaus. Auch der Weinstadel mit Henkersteg und der Schöne Brunnen stoßen auf großes internationales Interesse und sind Touristenmagnete.

Dieser kulturhistorischen Bedeutung Nürnbergs tragen das Stadtarchiv als „Gedächtnis der Stadt“, die Stadtbibliothek als eine der ältesten ihrer Art im deutschen Sprachraum, Häuser wie das Germanische Nationalmuseum Nürnberg, die kulturgeschichtlich ausgerichteten städtischen Museen, aber auch andere öffentliche Initiativen und Einrichtungen Rechnung.

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



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

Im 20. Jahrhundert wurde Nürnberg Schauplatz eines der dunkelsten Kapitel deutscher Geschichte. Erstmals 1927 hielten die Nationalsozialisten ihre Parteitage in Nürnberg ab, nach der Machtübernahme Adolf Hitlers erklärte dieser Nürnberg zur „Stadt der Reichsparteitage“. Nach Plänen von Albert Speer entstanden Monumentalbauten in dem im Südosten der Stadt gelegenen Volkspark Dutzendteich, die heute zentrale Lernorte im Rahmen einer zeitgemäßen Erinnerungskultur sind. Auch das vom Bombenhagel weitgehend verschont gebliebene Gerichtsgebäude

der Stadt ist heute wesentlicher Ort für geschichtliche Aufklärung.<sup>6</sup> Im Schwurgerichtssaal, dem Saal 600, fanden ab 1945 und 1946 die Nürnberger Prozesse statt.<sup>7</sup> Heute informiert das Memorium Nürnberger Prozesse am historischen Ort über diese Geburtsstunde des modernen Völkerstrafrechts ebenso wie die Internationale Akademie Nürnberger Prinzipien.<sup>8</sup>

Mit diesem jüngeren geschichtlichen Erbe hat die Stadt Nürnberg einen beispielgebenden Umgang gefunden. So befasst sich etwa die Dauerausstellung „Faszination und Gewalt“ im Dokumentationszentrum Reichsparteitagsgelände mit den Ursachen, Zusammenhängen und Folgen der nationalsozialistischen Gewaltherrschaft.<sup>9</sup> Aktuell investiert die Stadt in den Ausbau des Dokumentationszentrums Reichsparteitagsgelände und die bauliche Sicherung des Zeppelinfeldes und der Zeppelintribüne. Zudem initiiert und koordiniert das Kulturreferat unter dem Signet der „Verpflichtenden Vergangenheit“ thematisch entsprechende Veranstaltungen zur Geschichte des 20. Jahrhunderts im Rahmen von Erinnerungsjahren unter Beteiligung einer Vielzahl von Nürnberger Kultureinrichtungen.<sup>10</sup> In ihrem Leitbild verpflichtet sich die Stadt Nürnberg zur aktiven Verwirklichung der Menschenrechte<sup>11</sup> und hat





sich ferner zur „Stadt des Friedens und der Menschenrechte“ erklärt. Anlässlich eines Umbaus des Germanischen Nationalmuseums entstand im Jahr 1993 die durch den Bildhauer Dani Karavan gestaltete Straße der Menschenrechte.<sup>12</sup>

Seither hat die Stadt Nürnberg zahlreiche weitere Aktivitäten im Bereich der Menschenrechtsbildung und Antidiskriminierung unternommen. Dazu gehören die Verleihung des Internationalen Nürnberger Menschenrechtspreises, die Ausrichtung der Nürnberger Friedenstafel und des Nuremberg International Human Rights Film Festival sowie die Einrichtung des Menschenrechtsbüros, welches seit 1997 die Menschenrechtsaktivitäten der Stadt konzipiert, koordiniert und realisiert.<sup>13</sup> Im Jahr 2000 gründete die Stadt die Stiftung „Nürnberg – Stadt des Friedens und der Menschenrechte“ und initiierte das Projekt „Bäume für die Menschenrechte“. Für ihre Aktivitäten wurde die Stadt Nürnberg mit dem UNESCO-Preis (2000) und dem Europapreis (2007) gewürdigt.

Ein wichtiges Kapitel Nürnberger Kulturgeschichte stellt die durch Hermann Glaser, zwischen 1964 und 1990 Kulturreferent der Stadt Nürnberg, maßgeblich auf den Weg gebrachte soziokulturelle Kulturpolitik<sup>14</sup> dar. Glaser gilt neben Hilmar Hoffmann und anderen als einer der Vorreiter der Soziokultur und machte Nürnberg zu einem bundesweit vielbeachteten Modell und Vorbild soziokultureller Reflexion und Praxis. Durch die Ausrichtung an programmatischen Zielsetzungen und einem bundesweit geführten Diskurs über gesellschaftlich relevante Kulturpolitik gewann die bis dahin überwiegend auf Bewahrung ausgerichtete kommunale Kulturpolitik an Bedeutung und brachte einen neuen, erweiterten Kulturbegriff hervor.<sup>15</sup>

In Nürnberg entstand eine umfassende soziokulturelle Infrastruktur, die mit Gründung von Kulturläden in verschiedenen Stadtteilen ihren Anfang nahm und heute ein großes Netz an Einrichtungen, wie etwa das Amt für Kultur und Freizeit oder das KunstKulturQuartier, umfasst. Noch heute ist die soziokulturelle Praxis in der Stadt spürbar und zeigt sich beispielsweise in der langjährigen Verknüpfung von Kultur mit Stadtentwicklung und Integration sowie der teilhabeorientierten Geisteshaltung der kulturinteressierten Bürgerschaft. Mit dem Dürer-Jahr anlässlich des 500. Geburtstags Albrecht Dürers konnte die Stadt Nürnberg 1971 einen wichtigen kulturellen Akzent setzen. Immer noch sichtbar sind die im Rahmen der Ausstellung „Symposium Urbanum“ errichteten Skulpturen im öffentlichen Raum, die damals ob ihrer Modernität für Aufmerksamkeit sorgten und öffentliche Diskussionen auslösten, jedoch auch eine Öffnung Nürnbergs gegenüber avantgardistischer Kunst markierten.<sup>16</sup>

Ein wesentliches Merkmal der Nürnberger Kulturlandschaft ist die überaus facettenreiche Festivalkultur. Festivals wie die Blaue Nacht und das Klassik Open Air sind über die Grenzen Nürnbergs und seiner Region hinaus bekannt. Das Bardentreffen gilt als jährliche *kulturelle Magnetveranstaltung* und *das größte Umsonst & Draußen Musikfestival Deutschlands*<sup>17</sup>.

Mit diesem außergewöhnlichen Angebot an Festivals, die im Freien stattfinden und eintrittsfrei zugänglich sind, führt die Stadt Nürnberg die Tradition einer auf Teilhabe ausgerichteten Kulturpolitik fort. Das im Zuge der Vorbereitungen des 950. Stadtjubiläums im Jahr 2000 eingerichtete Projektbüro – mittlerweile Stabsstelle des Kulturreferats – verantwortet Planung und Durchführung



der Festivals und anderer Großveranstaltungen.<sup>18</sup> Auch zählen Festivals von nicht-städtischen Kulturakteuren, wie „Rock im Park“, das „Nürnberg.Pop“-Festival oder das Brückenfestival, zu den Besonderheiten des Nürnberger Kulturlebens.<sup>19</sup>

Nürnberg ist heute eine moderne Metropole, die als Teil eines urbanen Ballungsgebiets<sup>20</sup> für eine wachsende Zahl von Menschen als Lebensraum an Bedeutung gewinnt, auch in Hinblick auf die Produktion und Rezeption von Kunst und Kultur. Der reiche Bestand an historischen Kulturzeugnissen prägt das Stadtbild und zeigt dessen große kulturhistorische Bedeutung. In der Kulturstadt Nürnberg leben und wirken äußerst engagierte Kulturakteurinnen und -akteure, die ein breites und hochwertiges Angebot auf die Beine stellen. Neben einer hervorragenden Museums- und Theaterlandschaft mit dem Mehrspartenhaus des Staatstheaters oder der Hochschule für Musik, Einrichtungen der Bildenden Kunst wie dem Neuen Museum Nürnberg oder der Akademie der Bildenden Künste sowie einer breiten Kinolandschaft sind auch die stetig wachsende, Impuls gebende Szene der Kultur- und Kreativwirtschaft sowie weitere „Szenen“, etwa die starke Kinder- und Jugendtheaterszene, hervorzuheben. Nürnbergs reichhaltiges Kulturangebot und kulturelles Schaffen ist dank seiner soziokulturellen Tradition auch außerhalb des Zentrums in den Stadtteilen erlebbar. Die Stadt verfügt über einen gut

ausgestatteten Kulturetat<sup>21</sup> und investiert in den Bau beziehungsweise die Sanierung zahlreicher Kulturbauten und Kulturstätten<sup>22</sup> – bundesweit gesehen ist das keine Selbstverständlichkeit. Nürnberg verfügt als Hochschul- und Wissensstandort über vielfältige Möglichkeiten zur verstärkten Kooperation mit den verschiedenen Einrichtungen.<sup>23</sup> Die in Nürnberg und der Region ansässigen Unternehmen sind in Hinblick auf bestehende und zukünftige Kooperationen ebenfalls als Stärke für den Kulturbereich zu begreifen.

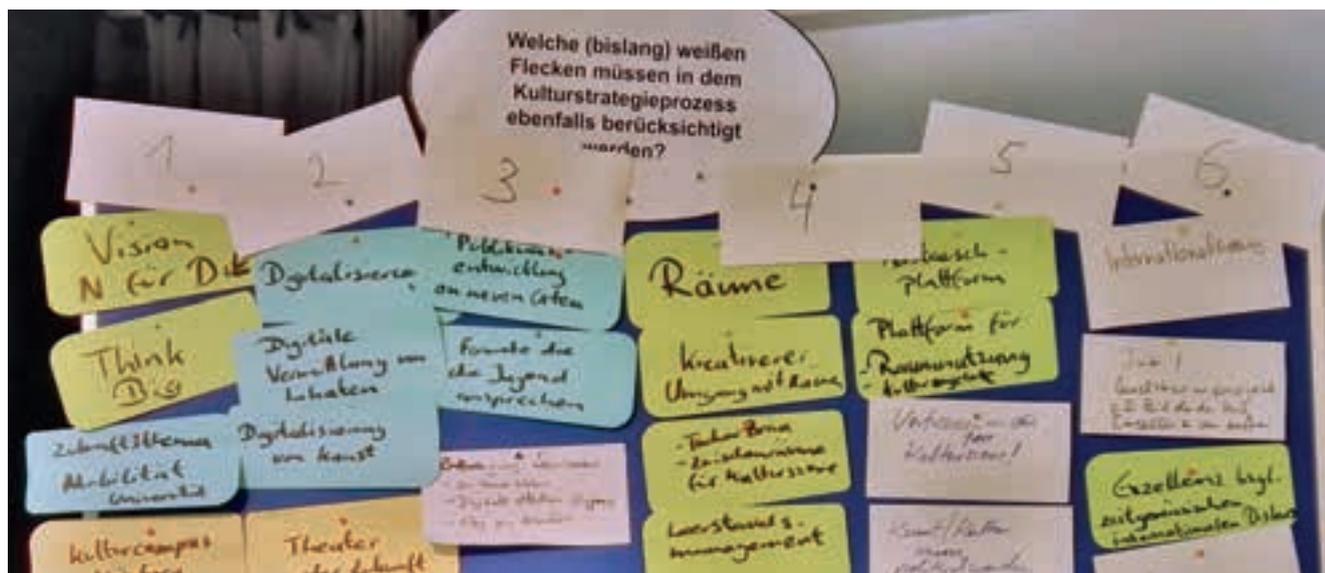
Mit all diesen Stärken und Besonderheiten<sup>24</sup> möchte die Stadt Nürnberg einen Beitrag leisten, den aktuellen gesellschaftlichen Herausforderungen, die auf lokaler wie auf nationaler und europäischer beziehungsweise internationaler Ebene ihren Niederschlag finden, zu begegnen. Um den Blick der gesamten Stadt in die Zukunft zu richten und dabei die Chance zu nutzen, *das Bild Nürnbergs als offene, jungen Ideen zugewandte Stadt zu schärfen und gleichzeitig das Selbstverständnis der Nürnberger Bürgerschaft im europäischen Kontext zu stärken*,<sup>25</sup> beschloss der Stadtrat am 14. Dezember 2016 die Bewerbung Nürnbergs um den Titel „Kulturhauptstadt Europas 2025“. Mithilfe der Bewerbungsaktivitäten möchte die Stadt in einen Prozess der Selbstvergewisserung eintauchen und vor dem Hintergrund wachsender gesellschaftlicher Herausforderungen Nürnberg mithilfe von Kunst und Kultur für eine sich verändernde Stadtgesellschaft teilhabefähig weiterentwickeln.

## 2 Herausforderungen für die Stadt Nürnberg und den Kulturbereich

Städte sind in ihrer Funktion als Kristallisationspunkte ökonomischen, technischen, sozialen, politischen und kulturellen Wandels entscheidende Akteurinnen und Adressaten von Transformationserfordernissen.<sup>26</sup> Die Kulturstrategie der Stadt Nürnberg möchte daher ein Handeln ermöglichen, welches die Akteurinnen und Akteure des Nürnberger Kulturbereichs in die Lage versetzt, die kulturelle Infrastruktur samt ihrem breiten kulturellen Angebot für die Stadtgesellschaft nachhaltig und sowohl anpassungs- als auch lernfähig weiterzuentwickeln. Als solches muss sich die Kulturstrategie mit den zentralen gesellschaftlichen Wandlungsprozessen befassen, die auf den Kulturbereich wirken und bereits heute zahlreiche Transformationsbedarfe an ihn herantragen. Einige Entwicklungen vollziehen sich seit vielen Jahren, die

Auswirkungen sind zum Teil schon lange spürbar, und es gilt jetzt, diesen mit neuen Ansätzen zu begegnen beziehungsweise diese konstruktiv zu nutzen. Zu diesen Entwicklungen zählen vor allem Globalisierung, Individualisierung, Gender Shift, Silver Society, Wissenskultur, New Work, Gesundheit, Neo-Ökologie, Konnektivität, Urbanisierung, Mobilität und Sicherheit.<sup>27</sup>

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



## 2.1 Gesellschaftliche Entwicklungen und Herausforderungen

### **Demografischer Wandel: „mehr, älter, bunter“**

Während im Jahr 2000 noch 488.400 Menschen in Nürnberg lebten, zählt die Stadt heute 532.194 Bewohnerinnen und Bewohner (Personen mit Hauptwohnsitz in Nürnberg, Stand 31.12.2017). Das Wachstum der letzten Jahre basiert in erster Linie auf Zuzug, aber auch auf einer längeren Lebenserwartung sowie einer steigenden Geburtenrate. Dabei ist das Jahr 2015 hervorzuheben, in dessen Verlauf 8.150 Schutzsuchende aus Syrien, Afghanistan, dem Irak und dem Iran nach Nürnberg gekommen sind.<sup>29</sup> Weitere Gründe für das Bevölkerungswachstum sind Arbeitsmigration aus den neuen EU-Ländern Polen, Rumänien und Bulgarien<sup>30</sup>, der sprunghafte Anstieg an Studierenden 2011 aufgrund des Wegfalls der Wehrpflicht sowie Wanderungsbewegungen aus Südeuropa (speziell Griechenland) im Zuge der Wirtschaftskrise.

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

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



### **Wirtschaftlicher Strukturwandel**

Die Arbeitswelt hat sich bereits stark gewandelt und wird sich in den nächsten Jahren insbesondere aufgrund der fortschreitenden Digitalisierung weiterhin stark verändern. *In den letzten Jahrzehnten haben deutsche Städte einen komplexen Strukturwandel von industriedominierter Wirtschaft hin zu neuen dienstleistungs- und wissensbasierten Ökonomien erlebt.*<sup>33</sup> Diese Feststellung des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung gilt für Nürnberg in besonderem Maße. Trotz der vergleichsweise hohen Zahl an Arbeitsplätzen im produzierenden Gewerbe prägen Abwanderung, Einsparungen und das Schließen von Betriebsstätten bei MAN, AEG und Quelle

den Strukturwandel der Stadt. Zwar ist die Arbeitslosenquote seit Jahren rückläufig und die Beschäftigungszahlen steigen. Der Beschäftigungszuwachs rekrutiert sich jedoch überwiegend aus zuwandernden Personen und der sogenannten „stillen Reserve“, zum Beispiel Menschen, die nach der Elternzeit in den Beruf zurückkehren. Ein starker Anstieg, der sich in den nächsten Jahren fortsetzen wird, ist für die Beschäftigungszahlen in den sogenannten wissensintensiven Branchen, insbesondere der High-Tech-Produktion, zu verzeichnen. Die potentiell bereits stärker von Armut betroffenen Menschen mit niedrigem Bildungsstand sowie Menschen mit Migrationshintergrund werden auch in Zukunft einem größeren

Armutsrisiko<sup>34</sup> ausgesetzt sein. Die Armutsquote in Nürnberg stieg in den letzten Jahren leicht an und liegt gegenwärtig bei 20,8 Prozent.<sup>35</sup> Eine wachsende Zahl von derzeit 150.000 Menschen pendelt täglich nach Nürnberg, um dort einer sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung nachzugehen. Rund 85 Prozent der Pendelnden leben in den umliegenden Städten und Landkreisen. Hingegen pendeln jeden Tag 60.000 Personen aus Nürnberg an einen Arbeitsort in anderen Kommunen.<sup>36</sup>

Aus diesen Entwicklungen leiten sich nicht nur arbeitsmarktpolitische Forderungen ab. Auch der Kulturbereich ist hier in mehrfacher Hinsicht adressiert, insbesondere bei der Frage nach Teilhabemöglichkeiten. Es ist außerdem zu erwarten, dass sich das Freizeit- und Rezeptionsverhalten der Menschen weiter ausdifferenzieren wird. Schon heute haben sich die Gewohnheiten der (potentiellen) Kulturnutzerinnen und Kulturnutzer erheblich verändert. Eine durch den demografischen sowie den sozioökonomischen Wandel bedingte Erosion des klassischen Bildungsbürgertums mit seinen ehemals bekannten Nutzungsgewohnheiten sei hier exemplarisch genannt. Auch die steigende Konkurrenz von Freizeitangeboten, insbesondere durch Angebote des Sports und einer wachsenden Zahl von Kulturakteurinnen und -akteuren aller Sektoren und neuer Sparten, wirkt sich auf die Nachfrage im Kulturbereich aus.<sup>37</sup> In der Vergangenheit wurde auf die Ausdifferenzierung der Nachfrage in der Regel mit einer Ausweitung des Angebots reagiert. Mit diesen stetig wachsenden Bedarfen kann die Aufstockung von personellen Ressourcen jedoch zunehmend weniger Schritt halten. Die Entwicklung neuartiger Kooperationsformen und -projekte für den Nürnberger Kulturbereich wird daher zukünftig ebenso im

Mittelpunkt der Bemühungen stehen müssen wie die Ermöglichung von Kulturarbeit seitens neuer Akteurinnen und Akteure mittels Kulturförderung.

### **Individualisierung und Pluralisierung von Lebensstilen – Kulturelle Diversität**

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

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

Als geschichtsträchtiger Ort der Zeit des Nationalsozialismus hat die Stadt Nürnberg einen beispielgebenden Umgang mit diesem Erbe im Sinne einer Erinnerungskultur des Lernens entwickelt. Derzeit investiert die Stadt in die bauliche Sicherung des Zeppelinfeldes



*Die Zeppelintribüne auf dem ehemaligen Reichsparteitagsgelände, 2017,  
Foto: Fabian Bujnoch  
(Stadtarchiv der Stadt Nürnberg)*

samt Tribüne und den notwendig gewordenen Ausbau des Dokumentationszentrums Reichsparteitagsgelände, um diese Orte für die Wissensvermittlung mit vertiefenden Bildungsangeboten weiter zu erschließen. Ergänzend bedarf es eines neuen Vermittlungskonzeptes, welches die in naher Zukunft nicht mehr zur Verfügung stehenden Zeitzeugen-Formate ablöst und verstärkt die digitalen Nutzungsgewohnheiten aufgreift.

Der Kulturbereich der Stadt Nürnberg versteht sich bereits seit vielen Jahren als gestaltender Akteur von Fragen der gesellschaftlichen Integration und Inklusion. Vor dem Hintergrund der oben skizzierten Entwicklungen besteht eine wesentliche Aufgabe der Nürnberger Kulturakteurinnen und -akteure, insbesondere der Kulturpolitik, in den kommenden Jahren darin, den Dialog zwischen den kulturellen Milieus der Stadtgesellschaft im Sinne einer konstruktiven Auseinandersetzung zu stärken. Hierfür müssen Gewohnheiten und Denkmuster selbstkritisch hinterfragt werden, um zu neuen Schlussfolgerungen gelangen zu können und statt eines Auseinanderdriftens der Gesellschaft einen Dialog auf Augenhöhe zu initiieren. Die Kulturakteurinnen und -akteure können Orte der Begegnung anbieten, sowohl analog als auch

digital – die Kulturpolitik muss den nötigen Rahmen schaffen. Auseinandersetzung muss sich sowohl auf Ebene der Produktion, als auch der Distribution und Rezeption von Kultur abspielen können. Auch hierfür sind geeignete Rahmenbedingungen nötig. Hierbei sollte auch dem zunehmenden Bedürfnis der Menschen nach Beteiligungsmöglichkeiten bei der Produktion von Kunst sowie bei Fragen der kulturellen Entwicklung Rechnung getragen werden.<sup>41</sup>

### **Digitalisierung und Medialisierung**

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

Der Kulturbereich wird von diesen Entwicklungen auf mehreren Ebenen adressiert:

- Einfluss auf die Kulturproduktion wie z. B. Einsatz von 3D-Druckern oder neuen Visualisierungsmöglichkeiten (z. B. digitales Bühnenbild)
- künstlerische Auseinandersetzung mit dem Thema Digitalisierung bzw. Einbezug von technischen Applikationen in die künstlerische Produktion
- Kulturvermittlung und Teilhabeangebote via digitale Medien
- Kommunikation mittels digitaler Medien, insbesondere durch Social Media und digitale Plattformen



- Beitrag zur Schaffung eines „kritischen“ Bewusstseins für digitale Medien

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

### **Klimawandel und Energiewende**

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

*Medieneinsatz im Stadtmuseum im Fembo-Haus,  
Foto: Uwe Niklas (Museen der Stadt Nürnberg)*

## 2.2 Kulturspezifische Entwicklungen und Herausforderungen

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

### **Kulturpolitische Debatten und Schwerpunktsetzung**

Kulturpolitik in Deutschland, die sich maßgeblich auf kommunaler Ebene abspielt, wird aufgrund des immer noch vorherrschenden Musters einer additiven und zugleich in der Regel tendenziell einseitig verteilten Kulturförderung (Aufrechterhaltung/Betrieb kultureller Infrastruktur, „Omnibusprinzip“<sup>43</sup>) durch eine zunehmende Bewegungsunfähigkeit gekennzeichnet – insbesondere vor dem Hintergrund der im Verhältnis zu den wachsenden Bedarfen nicht hinreichend ansteigenden öffentlichen Mittel und der zunehmenden Konkurrenz um diese. Diese Entwicklungen führen zu einer immer größer werdenden Diskrepanz zwischen dem eigentlich zu erfüllenden Aufgabenvolumen und dem tatsächlich Leistbaren.<sup>44</sup> Zudem wird die politische Entscheidungsfindung vor dem Hintergrund einer zunehmenden Pluralisierung sozialer und kultureller Werte durch eine wachsende Zahl theoretisch verfügbarer Optionen erschwert.<sup>45</sup> Die Notwendigkeit, Kulturpolitik konzeptbasierter und schwerpunktorientiert aufzustellen, ist spätestens in den letzten zehn Jahren großflächig ins Bewusstsein der Kulturpolitikerinnen und -politiker getreten. Dies zeigt unter anderem die starke Zunahme von Kulturplanungsprozessen. Diese begonnene Entwicklung hin zu einer

planvolleren und langfristigen Ausrichtung der Kulturpolitik vollzieht sich jedoch allenfalls langsam. Um diesen Prozess zu beschleunigen, bedarf es des Aufbaus politikfeldübergreifender Allianzen und einer inhaltlichen Qualifizierung des kulturpolitischen Diskurses – nicht nur in den Kulturausschüssen, sondern auch in den übrigen Gremien der Stadtverwaltung.

Auch die Nürnberger Kulturpolitik steht vor der Herausforderung, an die Debattenkultur der 1970er und 1980er Jahre zeitgemäß anzuknüpfen und Themen diskursiv zu verhandeln, um zu zeitgemäßen kulturpolitischen Entscheidungen und Schwerpunktsetzungen zu gelangen. Hierfür ist die Intensivierung von Diskurs-, Beratungs- und Impulsformaten notwendig.

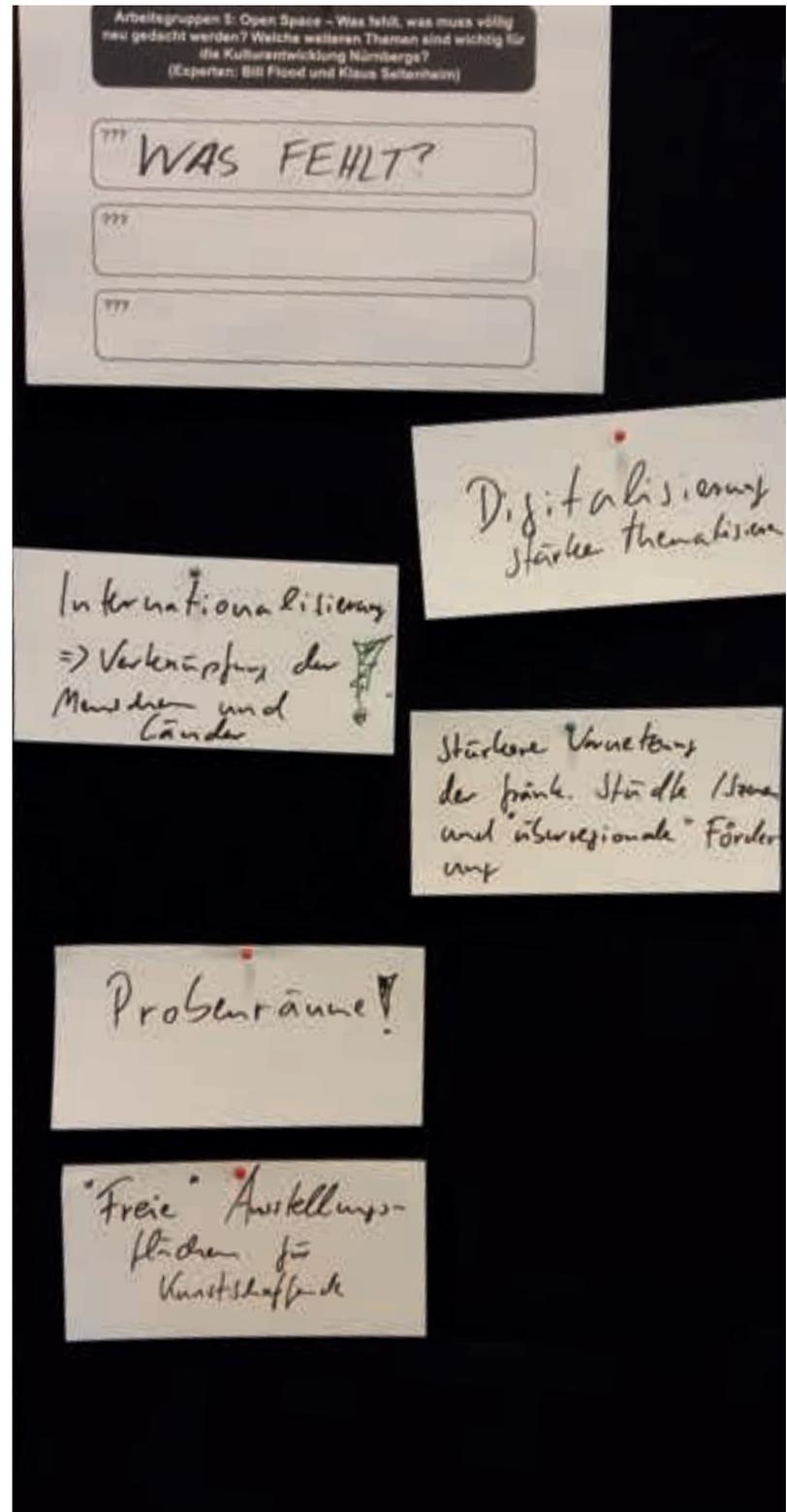
### **Wachsende ressort- und sektorenübergreifende Aufgaben**

Kultur gewinnt im Aufgabenhorizont anderer Politik- und Entwicklungsfelder zunehmend an Bedeutung, während Kulturpolitik vielerorts mit den Folgen einer jahrelangen Marginalisierung zu kämpfen hat. Insbesondere die Felder der Kulturellen Bildung und Teilhabe, des Kulturtourismus, der Kultur- und Kreativwirtschaft sowie der Stadt- beziehungsweise Regionalplanung haben stark an Bedeutung gewonnen. Bei der Bearbeitung dieser Querschnittsbereiche in der Praxis kommt es aufgrund der sich ergebenden Kooperationserfordernisse zu einem erhöhten Koordinationsaufwand. Zudem müssen nötige Vernetzungs- und Austauschstrukturen häufig erst geschaffen und erprobt werden. Auf der anderen Seite bieten sich dem Kulturbereich auch enorme

Chancen, etwa durch die Etablierung neuer Begründungsmuster für die Kulturförderung, die Nutzung und dadurch Revitalisierung vorhandener kultureller Infrastruktur für interdisziplinäre Projekte, Zugang zu anderen Fördermöglichkeiten sowie neuen Zielgruppen und das Aufbrechen segmentierter Sicht- und Handlungsweisen.<sup>46</sup> Der Kulturbereich der Stadt Nürnberg arbeitet bereits seit vielen Jahren mit Akteurinnen und Akteuren aus den sogenannten kulturnahen Bereichen erfolgreich zusammen. Insbesondere auf Verwaltungsebene zeigt sich aber, dass das Vernetzungspotential in Hinblick auf die wachsende Intensität ressortübergreifender Aufgaben in der Praxis noch nicht ausgeschöpft wird.

### Gestaltungsfreiräume sowie gute Arbeits- und Produktionsbedingungen

Im Zuge der Etablierung einer neuen kulturpolitischen Programmatik, in deren Zentrum das Konzept der Soziokultur stand, wurden in den 1970er und 1980er Jahren in deutschen Groß- und Mittelstädten zahlreiche neue Einrichtungen geschaffen, die neben die Einrichtungen der sogenannten klassischen Hochkultur traten und zu einem hohen Institutionalierungsgrad von Kultur führten. Der Kulturetats vieler Städte stieg in dieser Zeit von Jahr zu Jahr an. Eine Vielzahl von Akteurinnen und Akteuren fand im Zuge dieser Entwicklung ein Betätigungs- und Wirkungsfeld und ist auch heute noch innerhalb dieses gut ausgebauten Systems aktiv. Unterdessen ist die nachrückende Generation der heute 20 bis 30-Jährigen auf der Suche nach Möglichkeiten, sich auszuprobieren und mitzugestalten, wenngleich nicht alle jungen Kulturschaffenden ihren Platz notwendigerweise innerhalb der gut funktionierenden Strukturen suchen.





*Teilnehmende beim Zweiten Kulturworkshop, 23.10.2017, Foto: Jutta Missbach (Kulturreferat der Stadt Nürnberg)*

Ein erneuter Auf- und Ausbau kultureller Infrastruktur im Stil der 1970er Jahre ist aufgrund begrenzten Wachstums nicht denkbar und vor dem Hintergrund einer „nachhaltigen Entwicklung“ auch nicht sinnvoll. Vielmehr stellt sich die Frage, wie vorhandene Strukturen – sowohl Förderstrukturen als auch Räume/Einrichtungen – für neue Akteurinnen und Akteure geöffnet und vorhandene Ressourcen besser kooperativ genutzt werden können. Zugleich stellt sich abermals die Frage nach kulturpolitischen Schwerpunktsetzungen, die auch deutlich machen, in welchen Bereichen die Stadt gegebenenfalls nicht mehr beziehungsweise in anderer Form unterstützend aktiv wird und damit einen Wandel von einer additiv-mäzenatischen zu einer transparenten, aber von Kriterien geleiteten Kulturpolitik vollzieht.<sup>47</sup>

In Nürnberg stellen sich insbesondere die jungen Kulturakteurinnen und -akteure angesichts der breiten städtischen Infrastruktur einerseits die Frage nach Partizipationsmöglichkeiten, andererseits

nach „beispielbaren Lücken“. Nürnberger Kulturschaffende wünschen sich Räume, die jenseits von städtischer Steuerung als Experimentierflächen dienen können und mitunter in Form von unfertigen, teils selbstverwalteten Orten Freiräume zulassen. Auch im Rahmen der Kulturförderung besteht die Herausforderung, Gestaltungsspielräume zu schaffen. Hierbei stellt sich vor allem die Frage, wer zukünftig als Kulturakteurin beziehungsweise Kulturakteur gilt und entsprechende Unterstützung erhalten kann. Ebenso werden zukünftig die Arbeits- und Produktionsbedingungen der Kulturschaffenden und der Kulturermöglichenden in den Blick zu nehmen sein. Diese unterliegen einer wachsenden Flexibilisierung, gerade im Bereich der Kultur- und Kreativwirtschaft. Die Aufgabenvielfalt im Kulturbereich nimmt stetig zu und resultiert in einer steigenden Produktivität, während die Gehälter und Honorare im Vergleich zu anderen Branchen eher gering sind.

## Diversität und Teilhabe

Die Zugänglichkeit kultureller Angebote, die teilhabeorientierte Kulturvermittlung und die Ermöglichung von Community Building-Ansätzen<sup>48</sup> werden angesichts des gesellschaftlichen Wandels Dauerthemen des Kulturbetriebs bleiben. Empowerment beziehungsweise Ermächtigung ist dabei ein bedeutender Faktor, welcher im Wesentlichen die Stärkung lokaler und regionaler Potentiale durch die aktive Einbindung von bislang eher nicht-sichtbaren Akteurinnen und Akteuren als handlungsfähige Mitentscheider in Fragen der Kulturentwicklung zum Ziel hat. Vor allem die Übertragung von Verantwortung und die Benennung von klaren Aufgabenfeldern für Menschen, die häufig in der Kulturarbeit nicht als zentral angesehen beziehungsweise nicht erreicht werden, wie zum Beispiel Jugendliche oder geflüchtete Kunstschaffende, stehen im Mittelpunkt eines zeitgemäßen Empowerment-Ansatzes. Weiter gedacht liegt diesem Begriff das Konzept der Partizipation zugrunde, die den Anspruch der Teilhabe, Mitwirkung, Einbeziehung und mitunter auch Mitbestimmung beschreibt.<sup>49</sup> Dabei kann sich dieser Anspruch sowohl im engeren Sinne zum Beispiel auf die Mitgestaltung eines kulturellen Angebotes beziehen als auch im weiteren Sinne auf die Mitsprache bei Transformationsprozessen.<sup>50</sup> Die Auseinandersetzung mit Teilhabe ruft auch ganz wesentlich das Thema der transkulturellen Öffnung und der positiven Betonung von Diversität als Entwicklungspotential für den Kulturbereich auf. Die transkulturelle Gesellschaft ist dabei als Gesellschaftskonzept zu verstehen und als eine Kultur beziehungsweise Kulturen, an der/denen idealiter alle teilhaben können, unabhängig davon, aus welcher (nationalen) Kultur

sie ursprünglich kommen. Der kulturelle Austauschprozess und das Zulassen vieler kultureller Einflüsse, die gleichzeitig wirken, stehen im Vordergrund. Dieser – durchaus kontrovers diskutierte – Ansatz beziehungsweise dieses Ziel hat weitreichende Konsequenzen für die Öffnung/Vermittlung kultureller Angebote und auch für eine zukunftsorientierte Personalentwicklungspolitik, welche die Diversität der Gesellschaft entsprechend abbilden sollten.<sup>51</sup>

Im Zuge der Jahrzehnte der Soziokultur haben sich in der Stadt Nürnberg eine umfassende teilhabeorientierte kulturelle Infrastruktur und Geisteshaltung der Akteurinnen und Akteure herausgebildet. Zugewanderte Nürnbergerinnen und Nürnberger sowie Menschen mit geringem Einkommen machen beispielsweise von den Angeboten in den Kulturläden regen Gebrauch, wenngleich es junge Menschen mittlerweile seltener in diese Einrichtungen zieht.<sup>52</sup> Sowohl auf Seiten des Publikums als auch auf Seiten der Kulturproduzentinnen und -produzenten zeichnet sich ein gewisser „Generationenbruch“ ab, wobei es sich hierbei nicht um eine Nürnberg-spezifische Entwicklung handelt. Im Ergebnis lässt sich aber – auf Einschätzung vieler Expertinnen und Experten beruhend – feststellen, dass Menschen mit Migrationshintergrund, Menschen mit niedrigem Bildungsstand und Menschen mit Behinderung in den Nürnberger Kultureinrichtungen unterrepräsentiert sind, insbesondere in Hinblick auf die Personalzusammensetzung. Hier bedarf es zukünftig neuer transkultureller und inklusiver Ansätze, beispielsweise in Form eines Equity-Konzeptes.

### Stärkere regionale und internationale Verbindungen

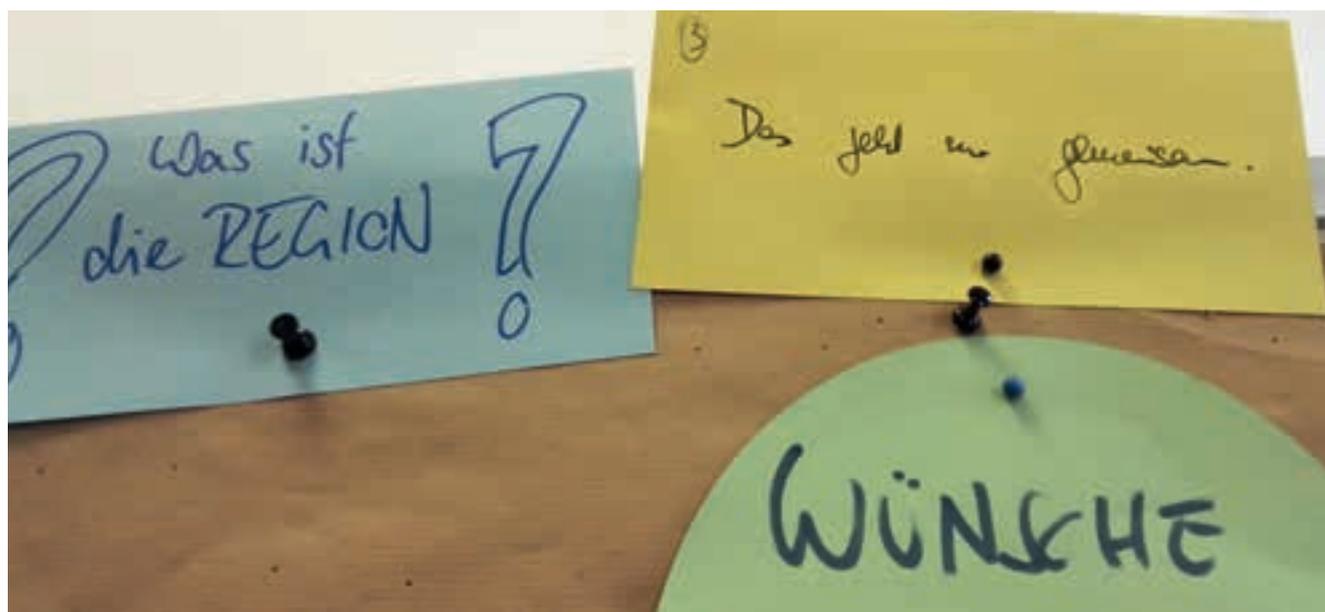
Im Kulturbereich gewinnen Vernetzungsstrukturen in nationalen wie internationalen Kontexten von Jahr zu Jahr an Bedeutung. Alle großen Handlungs- und Entwicklungsfelder des Kulturbereichs basieren inzwischen in erheblichem Umfang auf Kooperationen.

Nürnberg ist als Zentrum der Europäischen Metropolregion Nürnberg sowie als Teil eines urbanen Ballungsgebiets zusammen mit Fürth, Erlangen und Schwabach intensiv in regionale Zusammenhänge eingebunden.<sup>53</sup> Entsprechend arbeiten die Kulturverwaltungen Nürnbergs und der umliegenden Städte schon seit langem in der Arbeitsgemeinschaft „Kultur im Großraum Nürnberg Fürth Erlangen Schwabach“ (ARGE) zusammen. Die Nürnberger Kulturschaffenden wünschen sich zukünftig eine weitergehende Intensivierung der

regionalen Kulturentwicklung. Insbesondere die Förderungen regionaler Kulturprojekte sowie die gemeinsame Sichtbarmachung von Kulturangeboten, beispielsweise der Festivals, werden als Wunsch formuliert.

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

*Einstieg in den Sonderworkshop „Die Region im Rahmen der Kulturstrategie“, 25.10.2017 (Kulturreferat der Stadt Nürnberg)*





### **3 Zusammenfassung der Stärken und Herausforderungen der Kulturstadt Nürnberg**

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 Nürnbergs Kulturakteurinnen und -akteure konkret zu verorten sind. Genauso wichtig ist ein Bewusstsein für die Vielzahl der eigenen Stärken, die die Kulturstadt Nürnberg prägen und Transformation tragfähig machen.

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

## Stärken der Kulturstadt Nürnberg

## Herausforderungen der Kulturstadt Nürnberg

### Stellenwert von Kultur sowie des Angebots

Hoher Stellenwert der Kultur

Breites reichhaltiges und qualitätsvolles Kulturangebot; Zugänglichkeit durch entsprechende Preispolitik und die mitunter dezentrale Ausrichtung

Hervorragende Museums- und Theaterlandschaft; hohe Auslastungszahlen seitens des Staatstheaters Nürnberg, „konkurrenzfähige“ Einrichtungen der Bildenden Kunst (wie z. B. das Neue Museum), weitere museale Flaggschiffe wie das Germanische Nationalmuseum und das DB-Museum sowie der Museumsverbund der städtischen Museen

Weitere Besonderheiten in Auswahl: Nürnbergs Geschichte als Reichsstadt (mittelalterlicher „Fußabdruck“), Angebote zu Themen der Erinnerungskultur und Menschenrechte, starke Kinder- und Jugendtheaterszene, Vorreiterrolle im Bereich „Kommunales Kino“, „Umsonst & Draußen“-Festivals, Handwerkskunst der Epitaphienkultur als Teil des bayerischen Landesverzeichnisses des immateriellen Kulturerbes usw.

Geringes Bewusstsein der Nürnberger Stadtgesellschaft für die Stärken der Stadt

Bescheidenheit in der Selbstwahrnehmung

Unterschiedlich empfundener Stellenwert der Sparten:

- Keine „Kümmerer“-Strukturen für Literatur
- Zu geringe Sichtbarkeit der Sparte der Bildenden Kunst trotz großer Bemühungen und hervorragender Einrichtungen
- Wenig Aufmerksamkeit gegenüber der Popmusik/-kultur und Clubkultur seitens der kulturfördernden Strukturen

Vergleich des Kulturangebots mit dem der Landeshauptstadt München trotz ungleich großer Ressourcen

Angebotsnutzung bzw. Erreichbarkeit der Nürnberger Stadtgesellschaft (und mitunter der Touristinnen und Touristen)

Ungenutzte Kooperationspotentiale zwischen städtischen und nicht-städtischen Museen



<b>Stärken der Kulturstadt Nürnberg</b>	<b>Herausforderungen der Kulturstadt Nürnberg</b>
<b>Kulturakteurinnen und -akteure sowie Ausprägungen des Kulturangebots</b>	
<p>Beispielgebende Erinnerungskultur: Nürnberg als Lernort</p> <p>Verschiedene Zugänge zum Thema Menschenrechte</p> <p>Ausbau des Dokumentationszentrums Reichsparteitagsgelände</p>	<p>Zeitgemäße Vermittlung, auch jenseits des Zeitzeugen-Formats (Weiterentwicklung der Konzepte zu Themen der Erinnerungskultur und Menschenrechte unter Einbeziehung neuer, teils digitaler Vermittlungsformate)</p>
<p>Ausgeprägte Festivalkultur; insbesondere „Umsonst &amp; Draußen“ als Besonderheit und Schwerpunkt des Kulturreferats</p>	<p>Wunsch nach mehr Beteiligungsmöglichkeiten und „bespielbaren Lücken“ von freischaffenden Kulturakteurinnen und -akteuren</p>
<p>Engagierte Akteurinnen und Akteure, die viel auf die Beine stellen; sowohl Personen aus der Kulturverwaltung als auch die freischaffenden Kunst- und Kreativbetreibenden</p> <p>Große interkulturelle Szene</p>	<p>Relativ geschlossener Kreis von Akteurinnen und Akteuren in den Kultureinrichtungen, der Kulturverwaltung, Arbeitskreisen usw. in Hinblick auf Diversität</p>
<p>Soziokulturelle Praxis:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Außergewöhnlich breite städtische Infrastruktur, insbesondere in den Stadtteilen, und sozialverträgliche Preisgestaltung</li><li>▪ Langjährige Verknüpfung von Kultur mit Stadtentwicklung und Integration</li><li>▪ Tradition eines kulturpolitischen, diskursiven Konzepts der Soziokultur und Bekenntnis zu Kulturpolitik als Gesellschaftspolitik</li></ul>	<p>Soziokulturelle Praxis:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ „Generationenbruch“ auf Seiten der Produzentinnen und Produzenten sowie des Publikums</li><li>▪ Relativ hoher Institutionalierungsgrad von Kultur</li><li>▪ Fehlende Experimentierflächen und Freiräume</li></ul>



Stärken der Kulturstadt Nürnberg	Herausforderungen der Kulturstadt Nürnberg
<b>Kulturpolitik und kulturpolitische Entscheidungen</b>	
<p>Positiv bewertete, konsensual gefällte Entscheidungen seitens der Kulturpolitik, unter anderem:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Personalentscheidungen</li> <li>▪ Investitionen in Kulturbauten</li> <li>▪ Bewerbung um den Titel „Kulturhauptstadt Europas 2025“</li> </ul>	<p>Mangel an richtungweisenden kulturpolitischen Konzepten und Strategien; unklare Schwerpunktsetzung</p> <p>Fehlende kulturpolitische Diskussionen im Stadtrat und der Öffentlichkeit</p> <p>Fehlender Anschluss der Kulturpolitik an stadtgesellschaftliche Diskurse und im Feld der nachhaltigen Entwicklung</p> <p>Abhängigkeit der Kulturpolitik von Verbündeten und einem stichhaltigen Argumentarium jenseits gewohnter „Rechtfertigungsschleifen“ durch das „Stigma der Freiwilligkeit“</p> <p>Prägung der Kulturpolitik durch das einstige Muster der additiven Praxis; Festhalten an etablierten Formaten</p> <p>Ehrenamtlichkeit der kulturpolitisch Handelnden bei gleichzeitig großer Zahl an Kulturschaffenden und Themen</p>
<p>Investitionen in (neue) Kulturbauten, z. B. Sanierung des Opernhauses, Neubau Konzerthaus, bauliche Sicherung des Zeppelinfeldes und der Zeppelintribüne, Ausbau des Dokumentationszentrums Reichsparteitagsgelände</p>	<p>Bespielungs- bzw. Nutzungskonzept für das neue Konzerthaus (auch Standort)</p> <p>Mangel an Proberäumen für Bands, Ausstellungsflächen, Sälen für 700 bis 900 Personen im Altstadtbereich und selbstverwalteten Flächen/Freiräumen</p>
<p>Entscheidung zur Bewerbung um den Titel „Kulturhauptstadt Europas 2025“</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Klares politisches Bekenntnis zur Kultur</li> <li>▪ Prozess der Selbstreflexion für die Stadt Nürnberg</li> </ul> <p>Gemeinsamer Bezugspunkt und starke Bereitschaft der Akteursgruppen zur Mitgestaltung, auch bei der Erarbeitung der Kulturstrategie</p>	<p>Bewerbung um den Titel „Kulturhauptstadt Europas 2025“:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Transparenz über Beteiligungsmöglichkeiten</li> <li>▪ Entfaltung von Schlagkraft angesichts der Vielzahl von Akteurinnen und Akteuren</li> </ul>

Stärken der Kulturstadt Nürnberg	Herausforderungen der Kulturstadt Nürnberg
<b>Kulturreferat und Dienststellen</b>	
<p>Engagiertes Kulturreferat</p> <p>Monatlich stattfindende Runde der Dienststellenleitungen mit der Kulturreferentin</p> <p>Projektbüro als Stabsstelle des Kulturreferats für die Realisierung von Großprojekten</p>	<p>Mangel an technischen und strukturellen Voraussetzungen für eine zeitgemäße Presse- und Öffentlichkeitsarbeit</p> <p>Wenig ressortübergreifende Zusammenarbeit aufgrund starrer Verwaltungsstrukturen</p> <p>Vergleichsweise wenig Vernetzung und Kooperation mit freischaffenden Kulturbetreibenden jenseits langjähriger Partnerschaften</p> <p>Keine Ansprechpersonen bzw. Strukturen für neuere Kunst- und Kulturformen, wie z. B. Urban Art</p> <p>Relativ starre Vorgaben in Hinblick auf Personalpolitik (insbesondere Lebensläufe und Arbeitsmodelle)</p> <p>Noch fehlende Digitalisierungsstrategie</p>
<p>Hoher Kulturetat (83,9 Mio. € im Jahr 2016)</p> <p>Förderschwerpunkt „Festivals zum Nulltarif“</p> <p>Berücksichtigung interkultureller Arbeit mittels Förderung freier Kulturarbeit</p>	<p>Relativ wenig Spielräume bzw. Zugänge für neue, nicht-geförderte Akteurinnen und Akteure</p> <p>Traditioneller Kulturbegriff vs. Vielfalt der Kulturbetreibenden (z. B. Pop- und Clubkultur)</p> <p>Mangelnde konzeptionelle Kulturförderung</p> <p>Qualität und Quantität im Spannungsfeld</p> <p>Fehlender Mut zur Förderung künstlerischer Experimente</p> <p>Trennung in „kommerzielle“ und „förderfähige“ Kulturformate</p> <p>Vergleichsweise geringe Gehälter bzw. Honorare im Kultursektor</p>

Stärken der Kulturstadt Nürnberg	Herausforderungen der Kulturstadt Nürnberg
<b>Kooperationsklima und Zusammenarbeit der Kulturakteurinnen und -akteure</b>	
<p>Außergewöhnlich positives Kooperationsklima („Jeder kennt jeden“)</p> <p>Insbesondere gute Kooperationsbeziehungen zwischen den einzelnen Dienststellen und zwischen den Dienststellen und dem Kulturreferat</p> <p>Zahlreiche Kooperationspartnerschaften von Kultureinrichtungen, -akteurinnen und -akteuren auch außerhalb des Kulturbereichs</p> <p>Stark vernetzte Kreativschaffende</p>	<p>Mitunter generationsübergreifend blockierende Wirkung des Phänomens „Jeder kennt jeden“</p> <p>Konsequenterer Ausgestaltung der Kooperation zwischen den Dienststellen und dem Kulturreferat in Hinblick auf moderne Arbeitsstrukturen</p> <p>Vergleichsweise verhaltene Kooperationsbereitschaft in der Sparte Literatur</p> <p>Bedarf an noch gezielterer Verbindungen mit internationalen Kunst- und Kulturschaffenden in Hinblick auf die Spiegelung einer europäischen Dimension</p>
<b>Kulturelle Infrastruktur und Kulturangebot in Hinblick auf Teilhabe</b>	
<p>Kulturelle Teilhabe als traditionell zentrales Thema der Kulturpolitik sowie der -akteurinnen und -akteure (basierend auf dem Konzept der Soziokultur)</p> <p>Großes Angebot für Kinder; Kinderkultur als explizite Ausprägung des Amts für Kultur und Freizeit</p> <p>Überwiegende Barrierefreiheit der Kultureinrichtungen</p>	<p>Wenig fundiertes Wissen über Nutzung der Angebote</p> <p>Keine hinreichende Vielfalt im Sinne von Diversität in Hinblick auf Produzierende</p> <p>Mangel an Angeboten für Seniorinnen und Senioren</p> <p>Mangel an sichtbaren Inklusionsangeboten</p> <p>Vergleichsweise geringe Ausprägung der Angebote im Bereich Pop- und Clubkultur</p> <p>Mangelnde Resonanz der Museen bei jungen Menschen</p> <p>Fehlende virtuelle Kulturerlebnisse, kaum Livestreaming-Angebote, zu wenig Einsatz neuer Medien in den Kultureinrichtungen</p> <p>Zu wenig Partizipationsmöglichkeiten für die Stadtgesellschaft (Kinder, Jugendliche, Erwachsene)</p>

## Stärken der Kulturstadt Nürnberg

## Herausforderungen der Kulturstadt Nürnberg

### Kulturangebot und -strukturen in Hinblick auf Kulturtourismus und -kommunikation

Steigende Tourismuszahlen

Kultur als eines der Kernthemen im Marketingkonzept der Congress- und Tourismus-Zentrale Nürnberg

Gute Kooperationsbeziehungen zwischen den großen Kultureinrichtungen und der Congress- und Tourismus-Zentrale Nürnberg

Zahlreiche Angebote mit kulturtouristischer Strahlkraft sowie Potentialen (u. a. Erinnerungs- und Lernkultur, Menschenrechte, mittelalterlich geprägtes Stadtbild, Festivals, Staatstheater, Museen)

Wunsch nach einem dauerhaften kulturellen Leuchtturm

Ungenutztes Potential der Museen

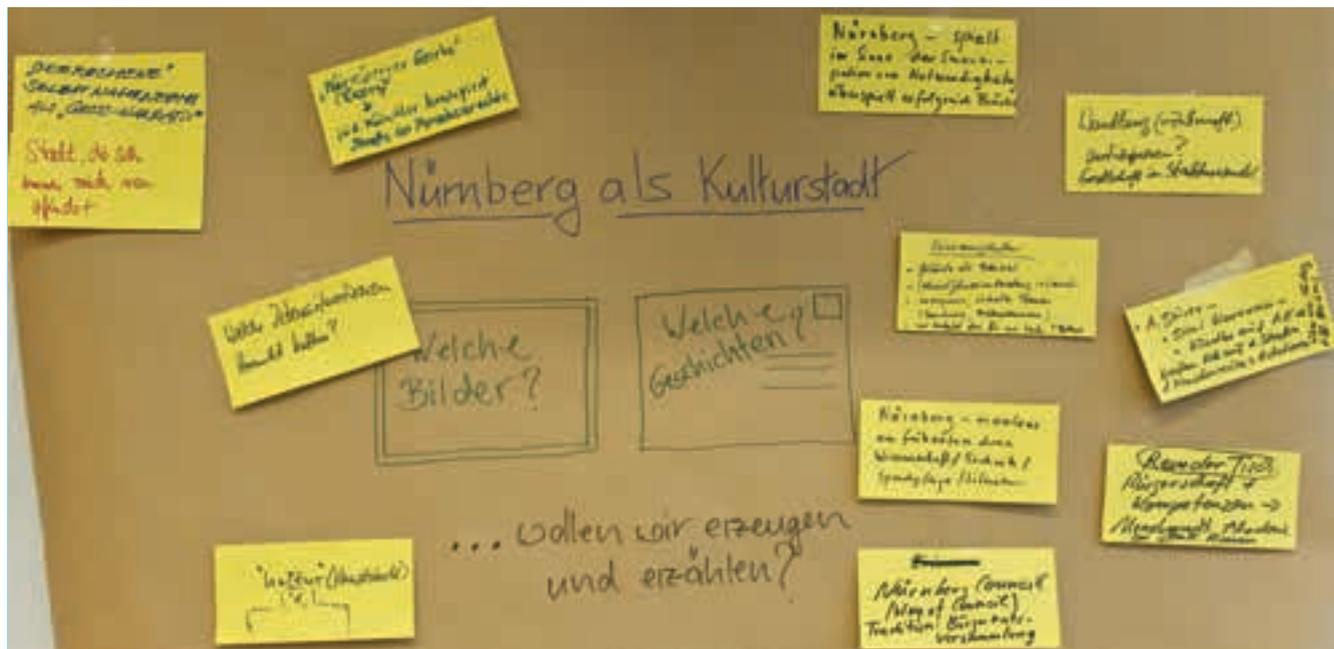
Erforderliche Neukonzipierung für Themen der Erinnerungskultur und Menschenrechte sowie für Themen der Arbeiter- und Industriekultur

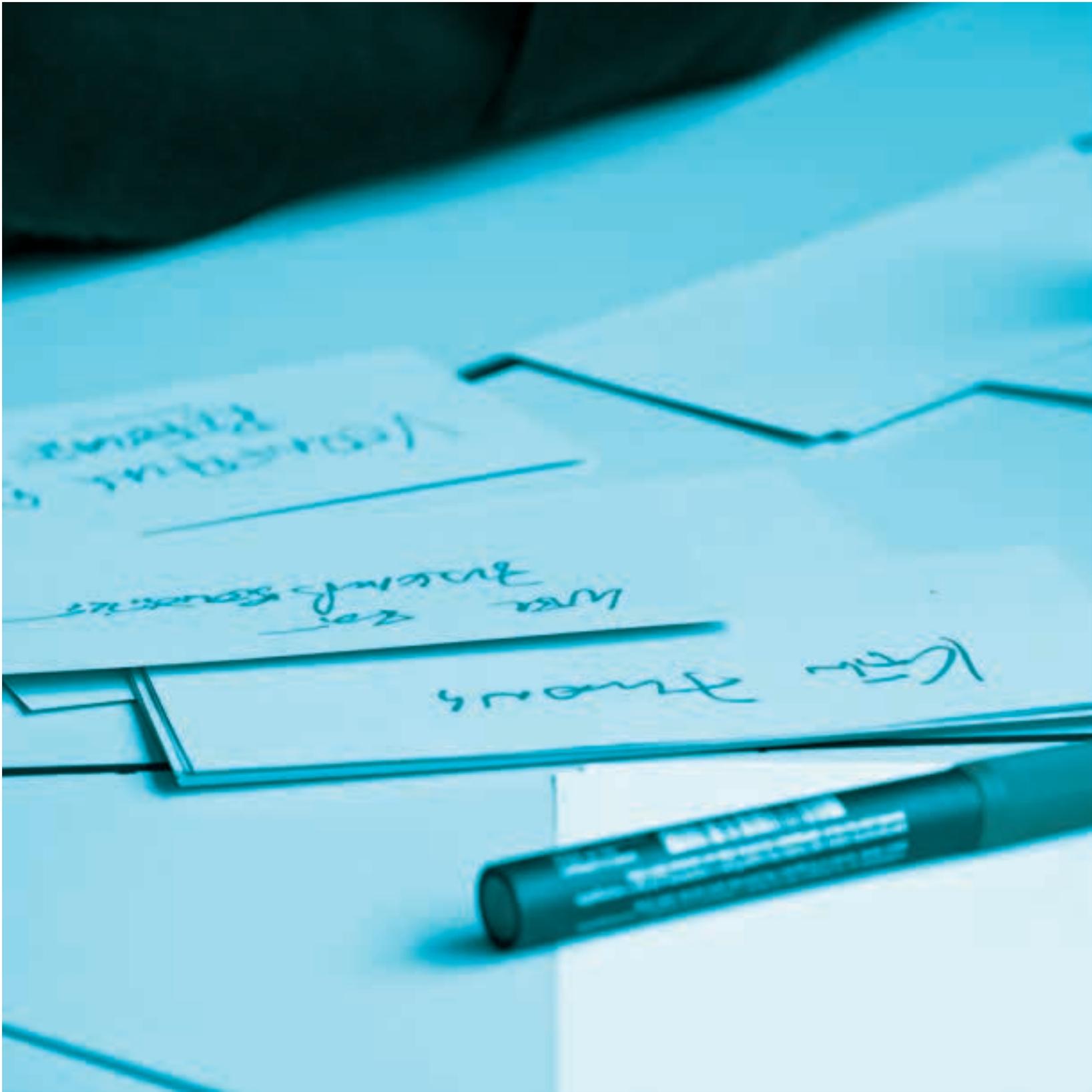
Traditionelles Außenbild (Christkindlesmarkt, Bratwurst usw.)

Vergleichsweise geringe internationale Wahrnehmung der Kulturstadt Nürnberg

Geringe Zukunftsorientierung bei der Entwicklung von Narrativen und Themen

Schlaglichter aus dem Zweiten Kulturworkshop, 23.10.2017, Foto: Jutta Missbach (Kulturreferat der Stadt Nürnberg)



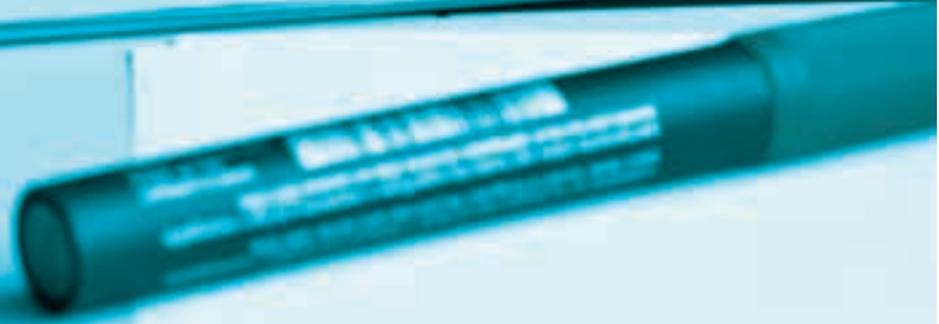


Wasser  
Luft



Wasser  
Luft  
Erde  
Feuer  
Wind  
Licht  
Schall  
Wärme  
Kälte  
Mensch  
Tier  
Pflanze  
Stein  
Metall  
Holz  
Papier  
Kunststoff  
Glas  
Keramik

Kernfragen



## **Ziele der Kulturstrategie**

## 4 Leitziele

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



*Dritter Kulturworkshop, 04.12.2017 (Kulturreferat der Stadt Nürnberg)*

Die Kulturstrategie verfolgt folgende Leitziele:

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



## 5 Kulturstrategie = Kulturelle Stadtentwicklung

### 5.1 Warum eine Kulturstrategie für Nürnberg?

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

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

*„Die nun vorliegende Kulturstrategie Nürnbergs ist eine starke Leistung. Unabhängig vom Ergebnis der Kulturhauptstadtbewerbung hat die Stadt damit schon nachhaltige Effekte für ihre Kulturlandschaft gesichert.“*

– Dr. Ulrich Fuchs, Europäische Auswahljury für den Kulturhauptstadt-Titel

## 5.2 Was ist eine Kulturstrategie und welchem Auftrag folgt sie?

### **Einordnung der Nürnberger Kulturstrategie in den aktuellen Diskurs um Kulturentwicklungsplanungen**

Kulturplanungen werden seit mehr als zehn Jahren wieder verstärkt als kulturpolitisches Instrument für die Erstellung zukunftsfähiger Konzepte und Schwerpunkte genutzt. Grund dafür sind gesellschaftliche Entwicklungen, die sich mit immer rasanter werdender Geschwindigkeit vollziehen. Der durch den technischen Fortschritt in den Bereichen Kommunikation und Transport ausgelöste Globalisierungsschub, der seit den 1970er Jahren andauert, und dessen weltweite Auswirkungen auf Wirtschaft, Ökologie und die Vielfalt an Kulturen stellen insbesondere die Städte als Zentren des Wandels und deren Kulturbereich vor große Herausforderungen, eröffnen aber auch neue Möglichkeitsräume, die es zu nutzen gilt. Nicht zuletzt vor dem Hintergrund begrenzter Mittel der öffentlichen Hand für den sogenannten freiwilligen Bereich Kultur, der immer noch wachsenden Akteurskulisse, einem veränderten Rezeptionsverhalten des (potentiellen) Kulturpublikums und dem demokratischen Anspruch, dass Kultur für möglichst alle Mitglieder einer Gesellschaft relevant und zugänglich sein soll, ist der Kulturbereich und zuvorderst die (kommunale) Kulturpolitik gefordert, neue Wege zu gehen, um gemeinsam mit einer Vielzahl von Akteurinnen und Akteuren den Wandel im Kulturbereich aktiv zu gestalten und die vorhandenen Mittel möglichst wirkungsvoll einzusetzen. Um diese neuen Wege

zu beschreiten, haben sich in den letzten Jahren zahlreiche Städte und Landkreise dafür entschieden, ihre Kulturpolitik und -förderung mithilfe von partizipativen Analyse- und Entwicklungsprozessen konzept- sowie schwerpunktbasierend auszurichten und diese zukünftige Ausrichtung anhand eines Leitbildes und unter Einbindung der Kulturakteurinnen und -akteure entwickelter Maßnahmen festzuschreiben.<sup>54</sup>

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



Plenum des Zweiten Kulturworkshops, 23.10.2017, Foto: Jutta Missbach (Kulturreferat der Stadt Nürnberg)

Die zentrale Funktion von Kulturentwicklungsprozessen und deren große Stärke ist die Aktivierung der unterschiedlichen Akteurinnen und Akteure im kulturellen Feld und deren „Entgrenzung“ durch sparten-, sektoren- und ressortübergreifende Zusammenkünfte und Zusammenarbeit. Kulturentwicklungsprozesse, die eine derartige Einbindung von Akteurinnen und Akteuren als zentrales Element haben, sind insofern als Kommunikations- und Lernprozesse zu verstehen, die gemeinsames lösungsorientiertes Denken üben und segmentierte Strukturen und Akteurskreise zu öffnen beginnen. Ein solcher Transformationsprozess kann in der Planungsphase lediglich angestoßen werden. Die Maßnahmen der Umsetzungsphase müssen daher geeignet sein, Aktivierungs- und Öffnungsprozesse weiterzutragen und den fortdauernden gesellschaftlichen Wandel immer wieder erneut zu adressieren. Die Ermöglichung von Dialog und Diskurs durch geeignete Strukturen zur Gestaltung von Transformation und eine kooperative Grundhaltung ist hierbei eine zentrale Aufgabe, die trivial anmuten mag, jedoch in der praktischen Umsetzung oft große Herausforderungen bereithält, da viele

eingefahrene Muster durchbrochen werden müssen. Deswegen ist der Erarbeitungsprozess der Nürnberger Kulturstrategie vor allem auch als Kommunikationsanlass zu verstehen, über diese Fragen in einen konstruktiven und interdisziplinären Austausch zu kommen, der sich unbedingt in der Umsetzungsphase verstetigen sollte.

#### **Auftragsbeschreibung**

Im Zuge der Bewerbung Nürnbergs um den Titel „Kulturhauptstadt Europas 2025“ entschied sich die Stadt daher laut Ausschreibung, *in einem systematisch und partizipativ angelegten Prozess [...] Bausteine im Stile einer Kulturstrategie schriftlich zu fixieren. Dieser Prozess soll durch externe Beratung Unterstützung finden.* Mit dem Ziel, die kulturelle Infrastruktur samt ihrem breiten kulturellen Angebot zukunftsfähig und nachhaltig weiterzuentwickeln, soll die Kulturstrategie Felder formulieren, die ein aktives kulturpolitisches Handeln bis in das Jahr 2030 in den Blick nehmen und auch umsetzbar sind beziehungsweise ein veränderungsorientiertes Handeln ermöglichen, wenn Nürnberg den Titel nicht verliehen bekommt.



Der Kulturstrategieprozess war strukturell vom Bewerbungsprozess getrennt. Da sich die Kulturhauptstadtbewerbung als eine Möglichkeit versteht, einen Teil der formulierten Ziele zu erreichen, standen die beiden Projektteams jedoch in engem Austausch und informierten sich in regelmäßigen Treffen gegenseitig über die Prozessfortschritte und -ergebnisse.

Bei der Kulturstrategie handelt es sich um eine „rollende Planung“, die Grundlagen für Transformationsprozesse schafft, diskursiv weiterentwickelt werden kann und deren Ansätze immer wieder aktualisiert sowie konkretisiert werden. Die gesellschaftliche, insbesondere technologische Entwicklung schreitet derart rasch voran, dass diese Flexibilität notwendig ist. Die im Abschlussbericht formulierten Handlungsfelder sind folglich als Gefäße beziehungsweise Fundamente zu verstehen, die den Diskurs über die formulierten Ziele und die entsprechenden Maßnahmen (um diese zu erreichen) immer wieder mittels geeigneter Verfahren und Kriterien auf den Prüfstand stellen und bei Bedarf weiterentwickeln.

*Gruppenarbeit beim Ersten Kulturworkshop, 25.09.2017  
(Kulturreferat der Stadt Nürnberg)*

*Einteilung der Arbeitsgruppen beim Zweiten Kulturworkshop,  
23.10.2017 (Kulturreferat der Stadt Nürnberg)*

### 5.3 Wie ist die Kulturstrategie entstanden?

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

#### Methodik

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

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





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

*Patrick S. Föhl moderiert eine Arbeitsgruppe  
beim Dritten Kulturworkshop, 04.12.2017  
(Kulturreferat der Stadt Nürnberg)*

## Die methodische Vorgehensweise im Detail

### Kulturstrategie-Website<sup>55</sup>

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

### Bestandsaufnahme, Analyse und erste Formulierung von Entwicklungsfeldern

Die Beschreibung der gegenwärtigen Situation des Nürnberger Kulturbereichs und seiner Akteurinnen und Akteure erfolgte anhand einer Stärken-Schwächen-Analyse. Hierzu wurden im Juli 2017 anhand eines mit dem Kulturreferat abgestimmten Leitfadens zunächst 24 Experteninterviews geführt, die bereichsspezifisches Wissen zu zentralen Fragen der Kulturstrategieentwicklung generierten. Aus den Aussagen der Expertinnen und Experten, die in Funktion von Schlüsselpersonen verschiedene Bereiche des kulturellen Feldes sowie kulturnahe Bereiche abdeckten, wurden zentrale Stärken und Herausforderungen für den Kulturbereich der Stadt Nürnberg abgeleitet und zum Teil bereits erste Maßnahmenvorschläge formuliert. Weiterhin wurde im August 2017 eine Online-Befragung durchgeführt, die einen erweiterten Kreis von Schlüsselpersonen in die Sichtbarmachung von Stärken und Herausforderungen einbezog. An der Befragung beteiligten sich 135 Personen beziehungsweise



Einrichtungen und Initiativen. Auf Grundlage der Ergebnisse beider Untersuchungen und unter Einbeziehung relevanter Daten zu Entwicklungen und Trends der Kulturentwicklung in Nürnberg wurden in Vorbereitung des Ersten Kulturworkshops Entwicklungsfelder formuliert, die es im weiteren Verlauf des Prozesses zu konkretisieren und zu ergänzen galt.<sup>56</sup>

### Erweiterte Bestandsaufnahme sowie Formulierung von Zielen und Maßnahmen

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



*Fishbowl-Diskussion beim Ersten Kulturworkshop, 25.09.2017 (Kulturreferat der Stadt Nürnberg)*

Kultur, der Politik, der Verwaltung, des Tourismus, der Bildung sowie aus anderen Querschnittsbereichen und wurde auf Empfehlung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer ständig spezifiziert und erweitert. Der Erste Kulturworkshop am 25. September 2017 diente neben der Möglichkeit einer ersten groß angelegten Zusammenkunft der Nürnberger Kulturakteurinnen und -akteure der systematischen Bearbeitung von Handlungsdesideraten, die sich anhand der bisherigen Untersuchungen aufzeigten. Die Ergebnisse des Ersten Kulturworkshops ermöglichten die Spezifizierung von Handlungsbedarfen, so dass für den Folgeworkshop zehn zentrale Fragen aus den Bereichen Kulturpolitik, -verwaltung und -förderung, Diversität und Teilhabe im Kulturbereich sowie Kulturkommunikation abgeleitet werden konnten.

Am 23. Oktober 2017 wurden im Zweiten Kulturworkshop die Leitfragen verhandelt und mit konkreten Zielen und Maßnahmenvorschlägen adressiert. Weitere zentrale Fragen wurden in den folgenden zielgruppenspezifischen Sonderworkshops bearbeitet: „Die Region im Rahmen der Kulturstrategie“ am 25. Oktober 2017, „Zusammenkunft der Kulturdirektorinnen und -direktoren. Potentiale und Verantwortlichkeiten im Rahmen der Kulturstrategie“ sowie „Junge Menschen gestalten Kultur“, jeweils am 26. Oktober 2017. Im Zuge dieses Workshops wurden Bedarfe weitergehend konkretisiert und ergänzt sowie bereichsspezifische Maßnahmenvorschläge herausgebildet. Aus allen Workshopergebnissen speiste sich eine Ideensammlung für einen Maßnahmenkatalog, die eine Zusammenführung der bisherigen Ergebnisse darstellte. Ferner wurden aus den im Laufe des Prozesses gewonnenen Erkenntnissen



Leitsätze formuliert, die einen ersten Aufschlag einer zukünftigen kulturpolitischen Haltung und die übergeordnete Zielstellung der Maßnahmen aufzeigen sollten.

Die Ideensammlung für den Maßnahmenkatalog bildete die Basis für den Dritten Kulturworkshop am 4. Dezember 2017. Dieser diente der abschließenden, groß angelegten kritischen Diskussion der formulierten Maßnahmenvorschläge sowie ihrer Ergänzung und Konkretisierung.<sup>57</sup>

### Zusammenführung der Ergebnisse und Beginn der Umsetzungsphase

Nach Abschluss des Dritten Kulturworkshops wurden alle Ergebnisse aus dem Kulturstrategieprozess nochmals gesichtet und konzeptionell in die Erstellung einer finalen Sammlung von

Maßnahmenvorschlägen eingebettet. Im Zuge dessen wurden ebenfalls die in ihrer Erstfassung entworfenen kulturpolitischen Leitsätze in ihrer Ausrichtung präzisiert. Für die Einleitung der Umsetzungsphase wurden aus dieser Sammlung Maßnahmenideen ausgewählt, die es prioritär anzugehen gilt, da sie sich entweder auf besonders dringliche Handlungsbedarfe beziehen oder die Grundlage für weitere Aktivitäten bilden. Der Abschlussbericht zur Kulturstrategie wurde im Januar 2018 zunächst dem Kulturausschuss zur Begutachtung und dann dem Stadtrat zur Beschlussfassung vorgelegt. Im Anschluss an weitere vorbereitende Aktivitäten, wie die Abstimmung mit verantwortlichen Akteurinnen und Akteuren, kann die Umsetzungsphase einsetzen und können die formulierten Maßnahmenvorschläge Schritt für Schritt mit Leben gefüllt werden.

## „Der rege Austausch der verschiedenen Akteure hat die Nürnberger Kulturlandschaft neu geprägt.“

– Stephan Birkenmeier, Amt für Allgemeinbildende Schulen

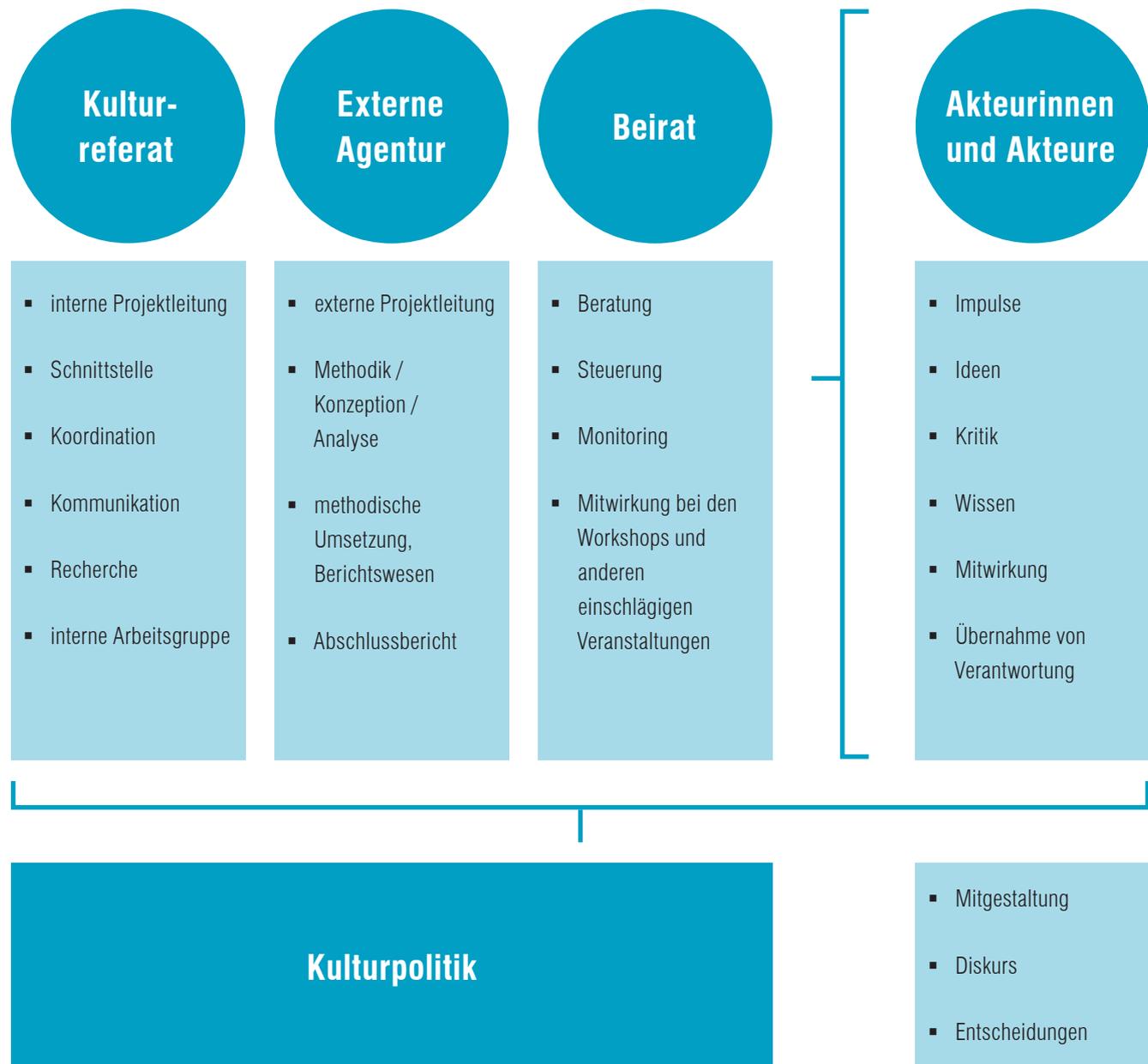
### Mitwirkende

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

- Das Projekt wurde durch die Stadt Nürnberg finanziert und durch das Kulturreferat federführend gesteuert. Hier waren unter anderem die Projektleitung und die Projektkoordination angesiedelt, die als zentrale Kontaktpersonen für alle am Prozess mitwirkenden Akteurinnen und Akteure fungierten und beispielsweise die Organisation der Workshops koordinierten und durchführten. Auch in der Umsetzungsphase wird dem Kulturreferat eine zentrale aktivierende und koordinierende Funktion zukommen.
- Im Mittelpunkt des Prozesses standen Kulturakteurinnen und Kulturakteure sowie Handelnde aus relevanten Querschnittsbereichen (z. B. Bildung, Tourismus, Stadtentwicklung, Wirtschaft), die mit ihrem Wissen, ihren Ideen und ihrer Kritik die Maßnahmenformulierung wesentlich mitgestalteten. Ihnen wird ebenfalls bei der Umsetzung von Maßnahmen eine entscheidende Rolle zukommen.
- Das Projekt wurde von externer Seite durch das Netzwerk Kulturberatung wissenschaftlich betreut und gesteuert. Es stellte die externe Projektleitung und gestaltete die methodische und konzeptionelle Umsetzung des Strategieprozesses unter Einbeziehung von Expertinnen und Experten aus verschiedenen Bereichen der Kulturentwicklung.
- Desweiteren wurde der Prozess durch einen Beirat unterstützt. Dies ermöglichte von Anbeginn die kritisch-konstruktive Begleitung des Prozesses aus vielerlei Perspektiven. Die Vertreterinnen und Vertreter der Kulturpolitik, des Kulturreferats, der Kulturschaffenden und der Kulturvermittlung sowie Akteurinnen und Akteure aus kulturnahen Querschnittsbereichen wurden in regelmäßigen Sitzungen über aktuelle Ergebnisse und Entwicklungen informiert und begleiteteten mit ihrer Expertise die jeweils nächsten Prozessschritte.<sup>58</sup>



Mitwirkende beim Dritten Kulturworkshop, 04.12.2017  
(Kulturreferat der Stadt Nürnberg)



## 6 Neues kulturpolitisches Grundverständnis

Die Stadt Nürnberg ist Wiege eines Verständnisses von Kulturpolitik als Gesellschaftspolitik.<sup>59</sup> Was in den 1970er und 1980er Jahren als soziokulturelle Bewegung von Kulturschaffenden und der Politik begann, findet sich heute in vielfältigen Einrichtungen, Gremien und einer teilhabeorientierten Geisteshaltung der Nürnberger Kulturakteurinnen und -akteure wieder. Die Stadt Nürnberg gilt mit ihrem ehemaligen Kulturreferenten Hermann Glaser, der ein Verständnis von Kultur als „Bürgerrecht“ prägte, als Vordenkerin und praktisches Vorbild der „Neuen Kulturpolitik“<sup>60</sup>. In diesem Bewusstsein und im Konsens eines erweiterten Kulturbegriffs hat die Stadt Nürnberg den Diskurs mit neuen, zeitaktuellen Themenschwerpunkten, Formaten und Instrumentarien gestaltet und fortgeführt und ihr Programm an gesellschaftspolitischen Fragestellungen ausgerichtet.

Vor dem Hintergrund einer in der Zusammensetzung zunehmend diversen Gesellschaft will die Stadt Nürnberg den Dialog im politischen Raum stärken, die in Deutschland teils erlahmte Debattenkultur mit aktuellen Impulsen wieder entfachen und so auch den Brückenschlag in die Praxis wagen. Im Mittelpunkt zukünftiger Bemühungen steht ein Verständnis von Kultur, das diese nicht als etwas Gegebenes, sondern als Quelle dynamischer Reflexions- und auch Veränderungsprozesse betrachtet und stärkt.<sup>61</sup>

Dabei orientiert sich Nürnberg zukünftig an diesen Leitsätzen:

- Die Stadt Nürnberg will national und international Vorbild sein, indem sie ihren Umgang mit „Brüchen“ ihrer Geschichte konstruktiv aufgreift, ihre Erfahrungen mit den Neuanfängen und Aufbrüchen teilt und ihre große Wandlungsfähigkeit als Stärke begreift.
- Die Stadt Nürnberg will national und international Vorbild einer diskursiven Kulturpolitik sein, die sich Inhalte durch politische Auseinandersetzung erschließt, das Vorhandene stärkt und den Mut aufbringt, Entscheidungen für eine nachhaltige kulturelle Stadtentwicklung zu treffen.
- Die Stadt Nürnberg will national und international Vorbild für eine kulturpolitische Durchdringung und Vernetzung der städtischen Strukturen und Handlungsfelder in einer superdiversen Stadtgesellschaft sein.
- Die Stadt Nürnberg will national und international Vorbild einer an Diversität ausgerichteten Publikums-, Programm-, und Personalentwicklung sein, basierend auf einem hohen Qualitätsanspruch, der die Vielfalt der Stadtgesellschaft würdigt.
- Die Stadt Nürnberg will national und international Vorbild einer freiheitlichen und unabhängigen Kulturentwicklung sein, die auf Basis ihrer Herkunft zugleich neue, zukunftsgerichtete Ausdrucks- und Gestaltungsformen schafft.

- Die Stadt Nürnberg will national und international Vorbild einer sich der künstlerischen Qualität und der Teilhabe verpflichteten Kulturentwicklung sein und zeigen, dass diese beiden Eigenschaften sich in der Praxis nicht gegenseitig ausschließen.
- Die Stadt Nürnberg will national und international Vorbild eines qualitätsvollen Kulturmanagements sein, das die Zufriedenheit und Diversität der Mitarbeitenden sowie die Resonanz des Kulturangebots gleichermaßen in den Mittelpunkt rückt.
- Die Stadt Nürnberg will national und international Vorbild dafür sein, ihr kulturpolitisches Handeln an den sich verändernden gesellschaftlichen Rahmenbedingungen auszurichten und dieses dauerhaft kritisch zu hinterfragen.

*Zweiter Kulturworkshop, 23.10.2017,  
Foto: Jutta Missbach (Kulturreferat der Stadt Nürnberg)*



2 ZELLE + ST-ZUSTAND

3 KRITERIEN (z.B. DIVERSITÄT)

4 WER? → Jurywechsel / Qualität

5

## TRANSPARENZ:

1. ONLINE-PLATTFORM HELFEN  
(STAND DER FÖRDERUNG)

↳ WER SITT IN...

2. SOCIAL-MEDIA EINBUNDEN

↳ DISKUS

## 8. FÖRDERUNG:

1. ONLINE-ANTRÄGE → STRA → +BIT

2. MEHRSTÄDTISCHER FÖRDER

3. SPIELSTÄTTENFÖRDER

4. ALTERNATIVE FÖRDER

ANSPRUCH  
KUNST

## **Handlungsempfehlungen**

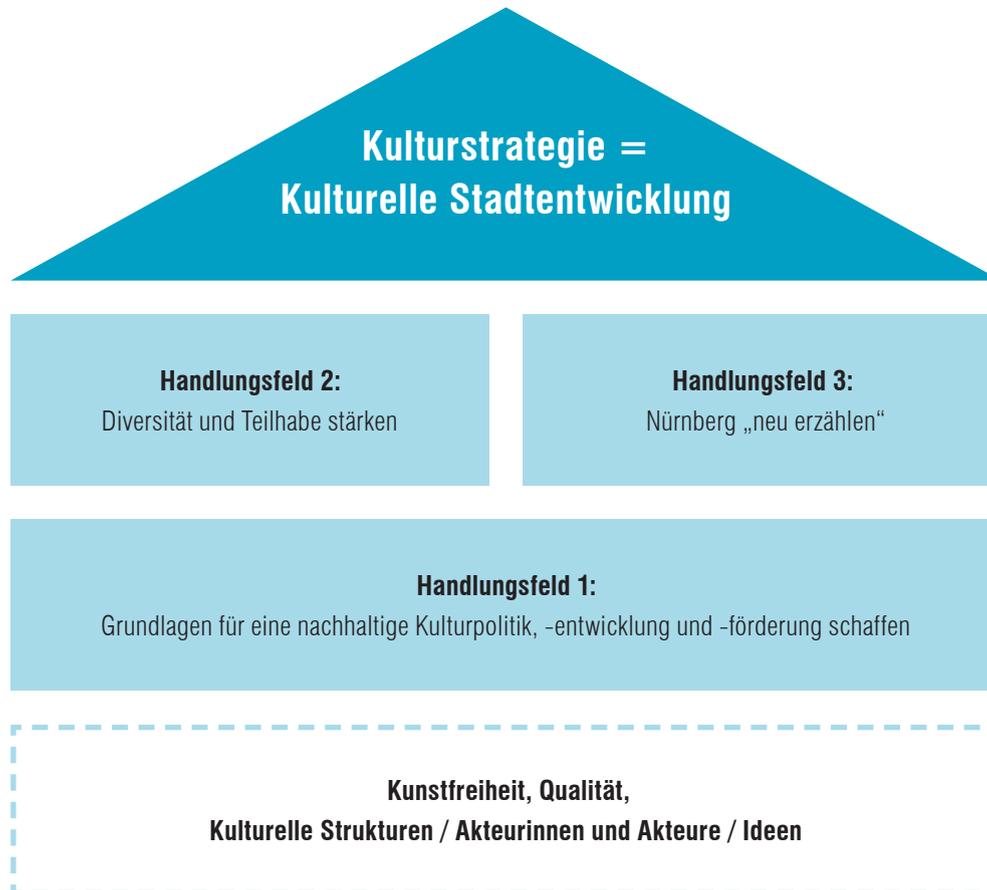
## 7 Handlungsempfehlungen für eine nachhaltige Kulturentwicklung

### 7.1 Die Handlungsfelder in der Übersicht

In der Stadt Nürnberg leben und wirken sehr engagierte Akteurinnen und Akteure, die der grundsätzlichen Auffassung sind, dass Kultur für alle da ist, die Kooperationsformen positiv und offen gegenüberstehen und die eine große Bereitschaft für Veränderungen zeigen. Die Kulturstadt Nürnberg verfügt zudem über verlässliche Strukturen und nicht zuletzt über ein großes kulturhistorisches und kulturpolitisches Erbe. Die Veränderungsbedarfe, die sich aus den vielfältigen gesellschaftlichen sowie kulturspezifischen Entwicklungen und Herausforderungen ergeben, können und sollen daher überwiegend durch Transformation bestehender Strukturen angegangen werden. Gleichwohl erfordert dieser Prozess eine grundlegend zugewandte Haltung gegenüber neuen Formen der Zusammenarbeit, die Bereitschaft zur kritischen Selbstreflexion eigener Annahmen und Schlussfolgerungen und durchaus auch einen „langen Atem“. Sinnvollerweise verfolgt die Kulturstrategie die Perspektive, bis

2030 und darüber hinaus wirken zu wollen. So gesehen ist angemessen Zeit, behutsam und durchdacht Neues zu wagen und wahrhaftige Transformationsschritte auf den Weg zu bringen. Für diesen Umbau bestehender Strukturen und die Initiierung weiterer Veränderungsschritte werden allerdings vor allem frei verfügbare Ressourcen benötigt, die nicht primär dem „Alltagsgeschäft“ untergeordnet sind, sondern für die Arbeit an den aufgeworfenen Zukunftsfragen zur Verfügung stehen.

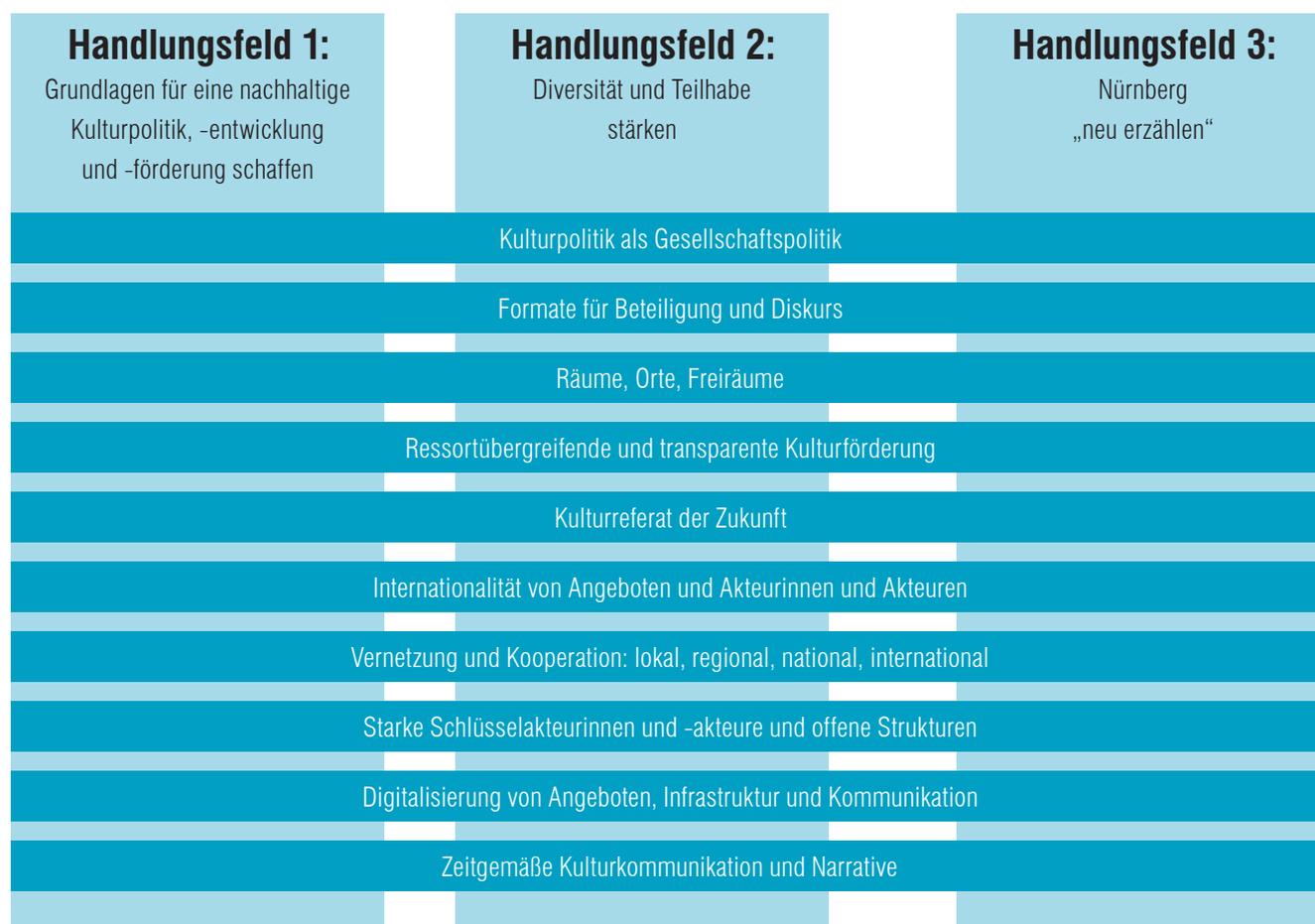
Nach Abschluss aller Analysen und der Auswertung der Beteiligungsformate lassen sich aus den gewonnenen Ergebnissen die folgenden drei Handlungsfelder ableiten, die in ihrer Gesamtheit eine kulturelle Stadtentwicklung ermöglichen sollen und den Rahmen für die durch die Prozessbeteiligten formulierten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



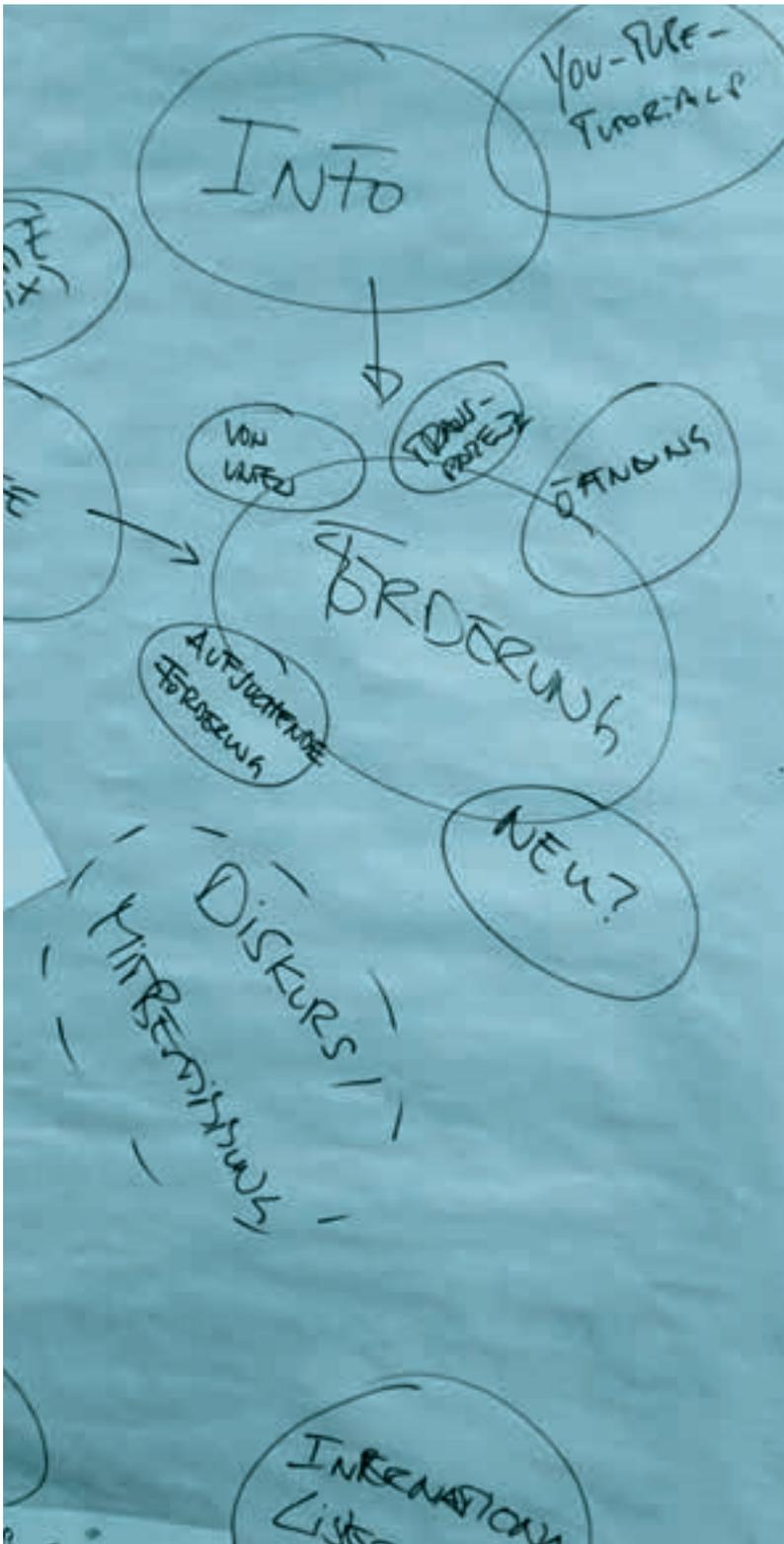
*Die Handlungsfelder der Kulturstrategie*

### Handlungsfelder und Querschnittsbedarfe

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



*Handlungsfelder der Kulturstrategie und Querschnittsbedarfe*



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

Das kulturelle Leben der Stadt Nürnberg ist vor dem Hintergrund gesellschaftlicher und bereichsspezifischer Entwicklungen mit zahlreichen Herausforderungen konfrontiert. Durch den demografischen Wandel, wachsende Individualisierung und Pluralisierung von Lebensstilen und fortschreitende Digitalisierung gesellschaftlicher Kommunikations- und Informationswege werden Kulturangebote künftig noch mehr als bisher über Grenzen von Sparten, Sektoren und Ressorts hinweg von unterschiedlichen Akteurinnen und Akteuren produziert und vermittelt werden – nicht nur, weil dadurch potentiell mehr Menschen erreicht werden können, sondern auch, weil sich die Akteurskulisse und damit die Gruppe der an Mitgestaltung und Ausdruck interessierten Menschen stetig ausweitet und ausdifferenziert. Hierfür bedarf es geeigneter, auch neuer Formen der Kooperation und Kommunikation und des Zugangs zu vorhandenen Angeboten und Institutionen.

Das Handlungsfeld 1 fokussiert daher auf die Schaffung von Grundlagen, die in Kulturpolitik, Kulturverwaltung und Kulturförderung Gestaltungsspielräume sichern und somit eine zukunftsfähige und von Transformation geprägte Kulturentwicklung dauerhaft ermöglichen. Im Zentrum der erarbeiteten Maßnahmenvorschläge stehen die Wiederbelebung und Stärkung kulturpolitischer Diskurse,

*„Der Abschlussbericht zur Kulturstrategie ist aus Sicht des Behindertenrats unbedingt zu befürworten. In Bezug auf Inklusion besteht die Chance, in Nürnberg sehr viel zu erreichen.“*

– Herbert Bischoff, Behindertenrat Nürnberg

wie sie in Nürnberg Tradition haben, die Unterstützung der Kultur ermöglichenden Akteurinnen und Akteure bei der Erfüllung referatsübergreifender Aufgaben und der Zusammenarbeit mit neuen Akteuren (z. B. junge Kulturakteurinnen und -akteure und Vertretungen ethnischer oder kultureller Minderheiten) sowie die bessere Zugänglichkeit zu Förderprogrammen durch auffindbare und zugängliche Beratungsangebote und neue Förderansätze. Als mögliche Maßnahme fungiert hierbei die Fokussierung des Kulturreferats auf Zukunftsprozesse, unter anderem in Kooperation mit anderen Nürnberger Kulturakteurinnen und -akteuren.

### Ziele und Maßnahmenvorschläge

**Ziel 1:** Nürnbergs Kulturpolitik diskursiv ausrichten

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

Um an die Tradition der kulturpolitischen Debattenkultur in Nürnberg anzuknüpfen und kulturpolitische Entscheidungen kontinuierlich an der Breite stadtgesehlicher Themen auszurichten, bedarf es angesichts einer immer komplexer werdenden Verflechtung gesellschaftlicher Entwicklungen einer Qualifizierung von Inhalten durch das Wissen vieler. Denkbar ist die Schaffung eines „Gefäßes“, das beispielsweise in Form eines Gremiums Expertise bündelt und beratende Funktion hat.<sup>62</sup>

Wichtig ist dabei die klar geregelte Anbindung an politische Entscheidungsstrukturen, damit Impulse verbindlich ihren Weg zu

den Entscheidungsträgerinnen und -trägern finden. Zudem sollten Schnittstellen zu wichtigen Akteursgruppen und Arbeitskreisen geschaffen werden, beispielsweise zum Behindertenrat, zum Stadtseniorenrat, zum Kreisjugendring oder zum Integrationsrat. Eine weitere Möglichkeit zur Einbringung externer Impulse in die Kulturpolitik wäre die zeitweise Öffnung des Kulturausschusses, beispielsweise in Form eines jährlichen Bar-Camps<sup>63</sup> mit Nürnberger sowie externen Expertinnen und Experten. Hierbei sollte auf bereits vorhandene Formate Bezug genommen werden.

**Ziel 2:** Das Kulturreferat an Bedarfen einer zukunfts-fähigen Kulturentwicklung ausrichten

**Maßnahme 1:** Das Kulturreferat der Zukunft gestalten

Der Bedarf, Aufgaben ressort- und sektorenübergreifend zu erfüllen, steigt insbesondere vor dem Hintergrund einer sich ausdifferenzierenden Akteurslandschaft und angesichts der Implikationen eines neu ausgerichteten Teilhabeverständnisses, auch im Sinne von Empowerment und Community-Building, immer weiter an. Um Aufgaben dieser Art bewältigen zu können, braucht es Ressourcen, die nicht primär vom „Alltagsgeschäft“ dominiert werden, sondern für die Initiierung neuer Prozesse tatsächlich zur Verfügung stehen. Das Kulturreferat der Zukunft setzt in Kooperation mit anderen Nürnberger Akteurinnen und Akteuren einen Teil der zukünftigen Aufgaben um, konzipiert und moderiert Zukunftsprozesse und treibt diese voran.<sup>64</sup>

Folgende Ausrichtung beziehungsweise Arbeitsschwerpunkte erscheinen maßgeblich:

### **Maßnahme 1a:** Transformationseinheit einrichten

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

- Ermöglichende Begleitung des Umsetzungsprozesses der Kulturstrategie durch das Kulturreferat mit seinen Partnerinnen und Partnern
- Anlaufstelle für weitere allgemeine Transformationsfragen und die Realisierung konkreter Transformationsprojekte im/mit dem Kulturreferat
- Ansprechperson für Zwischennutzung seitens des Kulturbereichs (ggf. in Kooperation mit anderen Referaten)
- Kompetenzen in den Bereichen Social-Media und Video-/Bildbearbeitung (für YouTube usw.)
- Entwicklung und Angebot von Formaten zur Einbeziehung der kulturellen Szenen im Rahmen von Transformationsprozessen
- Vernetzung von Orten sowie Akteurinnen und Akteuren, deren Publikum aus unterschiedlichen Milieus kommt beziehungsweise deren Aufgabenfokus unterschiedlich ist (z. B. „Kultur-Platz-Tausch“: Kultureinrichtungen/-initiativen tauschen ihre Wirkungsstätte, ohne vorab das Publikum zu informieren.)

- Durchführung von Zukunftswerkstätten zur Zukunft der Stadt im Kontext von Kultur mit zeitgemäßen Methoden (z. B. Design Thinking) und unter Einbeziehung verschiedener Gruppierungen

**Maßnahme 1b:** Die kulturpolitische Debatte durch die Schaffung kulturpolitischer Diskursanlässe in analog-digitalen Räumen beleben und intensivieren

Eines der wesentlichen Kapitel der Kulturstadt Nürnberg ist die kulturpolitische Debattenkultur, die sich in den 1970er und 1980er Jahren auf ihrem Höhepunkt befand, und die Stadt Nürnberg - bundesweit zur Vordenkerin und einem Praxisvorbild für neue kulturpolitische Entwicklungen machte. Dies zeigt die Kraft und das Potential der politischen Auseinandersetzung, der eine klare Haltung zugrunde liegt, sowie die grundsätzliche Möglichkeit, Positionen zu überprüfen und gegebenenfalls neu zu formulieren. Heute zeichnet sich bundesweit ein Mangel an kulturpolitischem Diskurs ab. Dies zeigen im Falle Nürnbergs auch die Ergebnisse der Experteninterviews und der Online-Befragung. Wechselseitige Bemühungen um eine transformatorische Gestaltung bestehender Strukturen und die gezielte Schaffung von Diskursanlässen können die kulturpolitische Debatte beleben und intensivieren. Hierfür werden „Diskursräume“ benötigt, die sowohl analoge als auch digitale Formen annehmen können.

Folgende Ausprägungen und Voraussetzungen sind hierfür denkbar:

- transdisziplinär<sup>65</sup>, national und international ausgerichtete, digital-analoge kulturpolitische Diskursformate, um u. a. die bundesweite „Diskurslücke“ zu füllen
- Entwicklung neuer sowie Stärkung vorhandener Formate für Debattenkultur bzw. neuer Diskursangebote zur Aktivierung der Diskursfähigkeit
- keine „closed-shops“, sondern Öffnung hin zu neuen Diskurspartnerinnen und -partnern auch außerhalb der bestehenden „Blasen“
- Themensetzung und Gästerauswahl durch Koordinatorin bzw. Koordinator
- Stärkung des Wiedererkennungswerts der „Diskursräume“ und ihrer Angebote durch regelmäßig wiederkehrende Formate
- Einbeziehung lokaler, regionaler, nationaler sowie internationaler Impulsgeberinnen und Impulsgeber
- Ermöglichung der Anschlussfähigkeit von Diskursen an praktische Fragestellungen/konkrete Ideen („in Lösungen denken“)

Folgende Formate sind möglich:

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

### **Maßnahme 1c:** Arbeitsstrukturen im Kulturreferat zukunftsfähig machen

Um den steigenden Anforderungen an die Arbeit des Kulturreferats, zum Beispiel in Hinblick auf die Zusammenarbeit mit einer wachsenden Zahl von Akteurinnen und Akteuren aus sich immer stärker segmentierenden Bereichen zu begegnen, bedarf es in Teilen flexiblerer Arbeitsstrukturen, die das ohnehin schon hohe Arbeitsvolumen der Mitarbeitenden nicht zusätzlich erhöhen. Hierzu sollten Arbeitsstrukturen flexibler gehandhabt und der kompetenzorientierte Einsatz des vorhandenen Personals geprüft werden, zum Beispiel durch Ablösung der Aufbaustrukturen durch Ablaufstrukturen sowie Stärkung von sogenannten Leadership-Modellen<sup>66</sup>. Zudem sollte unter Berücksichtigung der Leitlinien zum Integrationsprogramm der Stadt Nürnberg<sup>67</sup> eine weitergehende Öffnung der Arbeitsstrukturen im Sinne einer diversitäts-orientierten Organisationsentwicklung vorangetrieben werden, indem beispielsweise klassische „credentials“ abgebaut werden und durch die Einführung neuer Arbeitsmodelle Freiräume für die bestehenden und zukünftigen Mitarbeitenden entstehen. Um darüber hinaus neue Impulse zu erhalten und externen Personen einen Einblick in die Arbeit des Kulturreferats zu gewähren, sollte über die Möglichkeit nachgedacht werden, „Praktika“ für Personen anzubieten, die zum Beispiel ein Sabbatical machen. Die Umsetzung dieses Maßnahmenvorschlags würde einen entscheidenden Beitrag zu dem vielfach geäußerten Wunsch nach „guten“ Arbeitsbedingungen im Kulturbereich leisten. Sinnvoll wäre im nächsten Schritt daher die Ausweitung dieses Maßnahmenvorschlags auf die Kulturdienststellen.

**Maßnahme 1d:** Die städtischen Kultureinrichtungen bei aktuellen Herausforderungen unterstützen

Die Kulturdienststellen stehen ebenso wie das Kulturreferat vor zahlreichen Herausforderungen, die sich insbesondere in dem Erfordernis offenerer/flexiblerer Arbeits- und Kooperationsstrukturen niederschlagen.<sup>68</sup> Hierbei bedarf es einerseits des intensiven Austauschs von Erfahrungen und Expertise zwischen dem Kulturreferat und den Dienststellen, der beispielsweise in einer monatlichen Runde der Kulturdirektorinnen und Kulturdirektoren mit der Kulturreferentin stattfindet. Andererseits müssen die Dienststellen auch in der Ausübung ihrer dezentralen Kompetenzen gestützt werden, beispielsweise in der zeitgemäßen Bespielung von Social-Media-Kanälen. Auf diese Weise kann eine passgenauere Personalarbeit sowie eine authentische Öffentlichkeitsarbeit für die einzelnen Einrichtungen ermöglicht werden.

**Maßnahme 1e:** Digitalisierungsbedarfe in Hinblick auf Angebot, Kommunikation und Infrastruktur adressieren

In Nürnberg wurde die Notwendigkeit einer Auseinandersetzung mit den durch die Digitalisierung entstandenen beziehungsweise entstehenden Möglichkeiten und Herausforderungen erkannt. Einzelne Einrichtungen, wie der Bildungscampus Nürnberg, haben ihre Bedarfe und Möglichkeiten bereits formuliert. Auch ein Vorantreiben der Digitalisierung des Kulturerbes ist schon als konkrete Notwendigkeit artikuliert worden. Für alle weiteren (städtischen)



Kultureinrichtungen sollte zunächst eine Bedarfserhebung vorgenommen werden, bestenfalls angeschlossen an einen Diskurs über Digitalisierung und entsprechende Veränderungen/Bedarfe mit Blick in die Zukunft.<sup>69</sup>

**Maßnahme 1f:** Generationendialog mitgestalten

Insbesondere mit Blick auf die soziokulturelle Infrastruktur lässt sich sowohl seitens der Kulturakteurinnen und -akteure als auch zum Teil seitens des Publikums ein gewisser „Generationenbruch“ feststellen. Dies ist nicht ungewöhnlich und lässt sich auch in anderen deutschen Städten mit einer vornehmlich in den 1970er und 1980er Jahren starken soziokulturellen Bewegung beobachten. Die Generationen von Nürnberger Kulturschaffenden stehen sich konstruktiv und wohlwollend gegenüber, es bedarf aber des Dialogs, um den teilweise anstehenden Generationenwechsel seitens der Produzentinnen und Produzenten vorzubereiten und junge Menschen für Kulturangebote zu begeistern. Hierfür sollte zunächst die Position junger Menschen gestärkt werden:

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

„Die digitale Transformation liegt zu vielen Themen quer. Da genügt es häufig nicht, ‚Digitalisierung‘ isoliert zu betrachten: die digitale Dimension muss immer und überall mitgedacht werden. Das ist eine sehr große Herausforderung.“

– Daniela Förtsch, Koordinatorin des InSEK „Digitales Nürnberg“

**Maßnahme 1g:** Aufbau von Matrix-Strukturen unterstützen

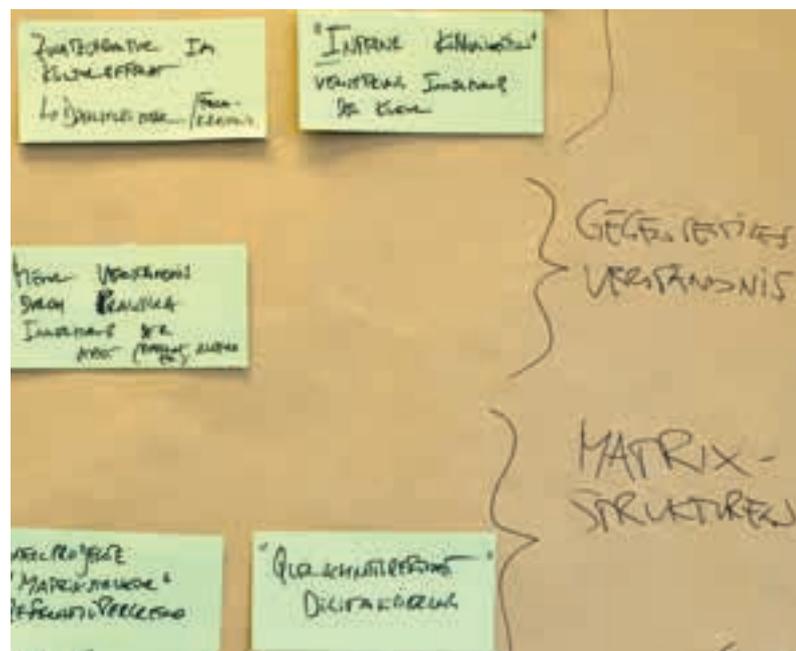
**Maßnahme 2:** Digitalisierungsbedarfe mittels modellhafter Ansätze adressieren<sup>70</sup>

Der Prozess der Digitalisierung erzeugt tiefgreifende Veränderungen und öffnete neue Möglichkeitsräume, die sich mittlerweile auf beinahe alle Lebensbereiche ausdehnen. Der Kulturbereich ist davon in mehrfacher Hinsicht betroffen. Sowohl auf Ebene der Produktion als auch auf Ebene der Distribution und Vermittlung ist der Kulturbetrieb zunehmend aufgefordert, neue Herangehensweisen zu erproben. Die Nürnberger Kulturakteurinnen und Kulturakteure sind sich dessen bewusst und haben bereits damit begonnen, digitale Strategien und Ansätze auf den Weg zu bringen beziehungsweise diese in die kulturpolitische Diskussion einzuspeisen.<sup>71</sup> Gleichzeitig zeigte sich im Rahmen des Kulturstrategieprozesses, dass viele Bedarfe zwar erkannt werden, es für eine Formulierung umsetzungsfähiger Maßnahmen jedoch der gezielten Qualifizierung des Kulturpersonals durch Wissenstransfer und einer damit verbundenen Übersetzung der unterschiedlichen „Sprachen“ zwischen digitalen „Profis“, etwa aus der Kultur- und Kreativwirtschaft, und den bislang überwiegend analog ausgerichteten Kulturakteurinnen und -akteuren bedarf. Hierfür wird die Einrichtung einer Kompetenzstelle empfohlen, die Austausch und Wissenstransfer durch Beratungs- sowie Impulsformate fördert und begleitet.<sup>72</sup>

Zudem könnte als modellhafter Ansatz einer an digitalen Bedarfen konsequent ausgerichteten Kulturentwicklung der Bau des neuen

Konzerthauses fungieren. Seine Neuentstehung könnte zum Anlass genommen werden, alle Bedarfe und technologischen Möglichkeiten konkret zu artikulieren und auch kritisch zu reflektieren sowie die Integration digitaler/technologischer Möglichkeiten in der Planungs- und Umsetzungsphase zu erproben. Dieses Know-how könnte der Kulturlandschaft durch Schulungen, Diskussionsreihen und Einblicke in die Planungs- und Reflexionsprozesse zugänglich gemacht werden (z. B. 3D-Drucker-Einsatz im Kulturbereich, Integration digitaler Bühnenbilder, Einrichtung digital-analoger Räumlichkeiten).<sup>73</sup>

Schlaglichter aus dem Zweiten Kulturworkshop, 23.10.2017,  
Foto: Jutta Missbach (Kulturreferat der Stadt Nürnberg)



### **Maßnahme 3:** Matrix-Strukturen etablieren

Viele Aufgaben des Kulturbereichs sind querschnittsorientiert, so dass Akteurinnen und Akteure aus verschiedenen Bereichen, beispielsweise der Bildung, der Wirtschaft, der Stadtentwicklung und des Tourismus, involviert sind. Dies erfordert häufig einen großen Koordinationsaufwand und lange Kommunikationsschleifen, da die zuständigen Akteurinnen und Akteure in jeweils eigenen, abgeschlossenen Strukturen organisiert sind. Für zukünftige Querschnittsaufgaben wird daher die Etablierung von Matrix-Strukturen zwischen dem Kulturreferat und weiteren Referaten empfohlen, die sich mit kulturellen Belangen befassen. Insbesondere für den Bereich der Kulturellen Teilhabe, in Hinblick auf eine verbesserte integrierte Publikumsorientierung und eine kulturbasierte nachhaltige Stadtentwicklung könnte auf diese Weise eine wirkungsvollere Zusammenarbeit ermöglicht werden. Die Arbeit in Matrix-Strukturen sollte zunächst in Form von Modellprojekten erprobt werden, innerhalb derer die Mitarbeitenden einen bestimmten Teil ihrer Arbeitszeit für ein Matrixprojekt aufwenden.

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

Folgende Modellprojektansätze für referatsübergreifende Zusammenarbeit wurden genannt:

**Maßnahme 3a:** Leerstands-/Zwischennutzungsmanagement verfolgen sowie dauerhafte (Experimentier-) Räume schaffen<sup>74</sup>

- Städtisches Leerstands- und Zwischennutzungsmanagement weiterverfolgen<sup>75</sup>
- Räume/Orte für unterschiedliche Kulturakteurinnen und -akteure (u. a. Nachwuchskünstlerinnen und -künstler, Akteurinnen und Akteure der sogenannten Subkultur) und sogenannte Zwischenräume als hybride Kulturproduktionsräume schaffen<sup>76</sup>
- Weitere selbstverwaltete Räume und Experimentierflächen schaffen, z. B. Orte für kreatives „Nebeneinander“

**Maßnahme 3b:** Konzeption, Einrichtung und Betrieb einer Online-Plattform anstoßen<sup>77</sup>

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

*„Gemeinsam können wir in diesem Prozess eine Vision des Miteinanders und der solidarischen Stadt entwickeln, die uns in die Zukunft tragen wird.“*

– Cengiz Avci, Integrationsrat Nürnberg

**Ziel 3:** Kulturförderung als transparent, offen und „cross-kulturell“ verstehen

**Maßnahme 1:** Vorhandene Kulturförderverfahren und -strukturen evaluieren

Im Rahmen des Kulturstrategieprozesses wurden zahlreiche neue Bedarfe an die öffentliche Kulturförderung herangetragen. Es wurde jedoch auch sichtbar, dass innerhalb des Kulturbereichs relativ wenig Wissen darüber vorhanden ist, welche Förderverfahren und -strukturen existieren und wer auf Grundlage welcher Kriterien eine Förderung erhält. Aufgrund dessen wird die Evaluation vorhandener Kulturfinanzierungs- und Vergabestrukturen einschließlich der Zusammensetzung von Fachjürs empfohlen. Dieser Maßnahmenvorschlag ist als grundlegender Schritt und Ausgangspunkt für weitere Aktivitäten zu verstehen. Auf Grundlage der Evaluation sollten in einem weiteren Schritt vorhandene Förderkriterien überprüft werden, um im Anschluss gegebenenfalls neue qualitative und quantitative, nachvollziehbare sowie unabhängige Kriterien und verpflichtende Leitziele der Kulturförderung zu erarbeiten. Gerade das vielerorts bestehende und auch von Nürnberger Kulturakteurinnen und -akteuren artikulierte Übergewicht an quantitativen Parametern könnte im Zuge dessen zugunsten neuer Legitimationsmuster für ein kulturelles Selbstverständnis der Stadt abgelöst werden. Zudem sollte dieser Maßnahmenvorschlag die Prüfung einer nach lokal, regional, national, international differenzierten Kulturförderung nach sich ziehen. Die Evaluation der Kulturförderung sollte weiterhin dazu genutzt werden,

Entscheidungen darüber vorzubereiten, in welchen Bereichen der Trägerschaft und/oder Förderung von Kultur neue Schwerpunkte zu setzen sind, auch in Hinblick darauf, an welchen Stellen die Stadt zukünftig mehr und weniger gefordert ist, selbst zu produzieren oder die Produktion durch andere Kulturakteurinnen und -akteure zu ermöglichen.

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

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

In der Stadt Nürnberg wirkt eine große Zahl von Kulturakteurinnen und -akteuren, sowohl in der äußerst breit aufgestellten und dezentral ausgerichteten städtischen Infrastruktur und in Einrichtungen des Freistaats Bayern als auch in freischaffenden Kunst- und Kulturinitiativen oder als häufig in Netzwerke eingebettete Einzelakteurinnen und -akteure. Angesichts dieser Vielzahl von Akteurinnen und Akteuren und der Entstehung neuer Genres steigt der Bedarf einer Kulturförderung, die querschnittsorientierter und kooperationsbasierter ausgerichtet ist, innovationsfähig ist und den Zugang zu Förderung durch transparente und gut

nachvollziehbare Vergabeverfahren erleichtert. Im Rahmen des Kulturstrategieprozesses wurden aktuelle Bedarfe mit Blick auf Förderprogramme/-inhalte, Vergabeverfahren und „alternative“ Fördermöglichkeiten formuliert.

Im Bereich Förderprogramme/-inhalte wurden folgende Bedarfe genannt:

- Sparten- und kulturübergreifende Projekte und Experimente fördern<sup>78</sup>
- Neue Genres fördern, z. B. Games, Videokunst, Street-Art, Impro-Theater
- Kulturförderung kooperationsbasierter gestalten: z. B. freie Akteurinnen und Akteure bei städtischen Projekten einbeziehen und Kooperationsfonds einrichten (für Kooperationen zwischen Sparten, Einrichtungen und Freischaffenden usw.)
- Erweiterter Akteursbegriff: Akteurinnen und Akteure der Kultur- und Kreativwirtschaft in Förderung einbeziehen, insbesondere durch Genehmigungsmanagement, Beratung, Guide
- Fonds für Bezahlung von Netzwerkleistungen: Mitarbeit von Kunst- und Kulturschaffenden am Aufbau von Netzwerken vergüten
- Stipendien für Kunstschaffende vergeben, um künstlerisches Schaffen jenseits von Projekten zu ermöglichen
- Grundsätzlich mehrjährige Förderung ermöglichen
- Regionale Förderstrukturen reflektieren

In Hinblick auf das Vergabeverfahren wurden folgende Aspekte formuliert:

- Online-Anträge bei allen Antragsverfahren ermöglichen<sup>79</sup>
- Bestehende Vergabeverfahren qualifizieren
- Spielstättenförderung prüfen
- Aufsuchende Förderung anbieten und/oder mit „Spürnasen“ aus den kulturellen Szenen zusammenarbeiten (auch zur Aufspürung neuer Trends, Aufbau von Verständnis für neue Themen)
- Akquisestrategie für Kultursponsoring aus der Privatwirtschaft und Bürgerschaft sowie kombinierte Fördermöglichkeiten aus öffentlichen und privaten Mitteln entwickeln<sup>80</sup>

Als Ideen für eine „alternative“ Förderung (Nürnberg als Stadt der guten Arbeitsbedingungen) wurden genannt:

- Unterstützung bei Antragsablehnung anbieten: z. B. Qualifizierungsgutscheine, Hilfe bei Raumsuche, Weiterleitung an andere Fördertöpfe
- Höheren Anteil an Honoraren, Eigenleistungen usw. freischaffender Künstlerinnen und Künstler abrechnungsfähig machen
- Teilzeit-Jobs an Künstlerinnen und Künstler vermitteln, die der Grundsicherung dienen können
- „Prekariatsradar“ einführen (Sozialbonus als Steuervorteil für ehrenamtliche Arbeit innerhalb von Kunstprojekten)
- Bestehende Formate wie die „Kulturkarte“ auf Kulturproduzentinnen und Kulturproduzenten ausweiten, damit diese kostenlos oder kostengünstig die Veranstaltungen anderer Kulturakteurinnen und -akteure besuchen können

**Maßnahme 3:** Eine referatsübergreifende Online-Plattform konzipieren und einrichten

Im Rahmen des Kulturstrategieprozesses wurde insbesondere von jungen Kulturschaffenden immer wieder betont, dass der Zugang zu Förderprogrammen dadurch erschwert werde, dass keine ausreichenden Kenntnisse über die bestehenden Möglichkeiten und die Beantragungsprozedere seitens der potentiellen Antragstellenden vorhanden seien – vor allem auch vor dem Hintergrund, dass relevante Fördermöglichkeiten neben dem Kulturreferat auch von anderen Referaten (z. B. Wirtschaftsreferat, Referat für Jugend, Familie und Soziales, Geschäftsbereich 3. Bürgermeister) angeboten werden. Um größtmögliche Transparenz über Kulturförderverfahren herzustellen und die Beratung zu Förderprogrammen<sup>81</sup> und Antragstellung sichtbarer zu machen und auszuweiten, wird die Einrichtung einer referatsübergreifenden Online-Plattform empfohlen.<sup>82</sup>

Diese sollte folgende Funktionen umfassen:

- Existierende Förderprogramme aller Referate mit Kulturbezug sichtbar machen
- Aktuelle „Auslastung“ der Fördertöpfe anzeigen
- Vorhandene Beratungsmöglichkeiten zu Antragstellung und Förderprogrammen stärker sichtbar machen (z. B. im Rahmen von Kultursprechstunden)
- FAQs zu den wichtigsten Fragen rund um die Antragstellung zur Verfügung stellen
- YouTube-Tutorials zur Antragstellung anbieten
- Online-Anträge bei allen Antragsverfahren ermöglichen
- Beratung zu Aktionen im öffentlichen Raum anbieten (Genehmigungsverfahren usw.); vorab vorhandene Informationsformate evaluieren und modernisieren
- Akquise von Kultursponsoring aus der Privatwirtschaft und Bürgerschaft sowie kombinierte Fördermöglichkeiten aus öffentlichen und privaten Mitteln ermöglichen (z. B. Weiterleitung von bewilligten Förderanträgen zu Crowdfunding-Kampagnen)
- Einbindung von Social-Media ermöglichen

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

- Bereits bestehende digitale Veranstaltungskalender (wie Kubiss und NürnbergKultur) einbinden (ggf. modernisieren, nachhaltig konzipieren und monitoren) und partizipative Elemente hinzufügen, z. B. monatliche Empfehlungen von Jugendlichen sowie älteren Menschen bezüglich ihrer Kulturhighlights
- Profil-, Job- und Tauschfunktionen für Kulturschaffende einrichten (z. B. „Welche Kooperationspartnerinnen und -partner und welche Kooperationsbedarfe gibt es?“)<sup>83</sup>
- Online-Plattform um eine Kultur-App erweitern<sup>84</sup>  
(Im Rahmen der Konzeption und Einrichtung der Online-Plattform sollten zudem bestehende Kooperationen mit der Region, insbesondere mit Fürth, Erlangen und Schwabach, stärker kulturell akzentuiert werden.)

**Ziel 4:** Freiräume für kreatives und künstlerisches Schaffen ermöglichen

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

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

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

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

**Ziel 5:** Eine internationale/europäische Kulturentwicklung ermöglichen

**Maßnahme 1:** „Artist in Residence“-Programme wieder etablieren

Im Rahmen des Kulturstrategieprozesses wurde vielfach der Wunsch nach einer sichtbarerem europäischen beziehungsweise internationalen Dimension im Nürnberger Kulturangebot reflektiert. Das breite und reichhaltige Kulturangebot der Stadt Nürnberg könnte auf diese Weise ergänzt und mit neuen Impulsen versehen werden, sowohl in Hinblick auf die künstlerische Produktion als auch hinsichtlich einer kulturpolitischen Debatte. Für die Hinwendung zu mehr Internationalität im Nürnberger Kulturbereich wird die Wiederaufnahme von „Artist in Residence“-Programmen<sup>85</sup> mit folgender Ausrichtung empfohlen:

- „Artist in Residence“-Programm mit internationaler Jury: „Nürnberg Import/Nürnberg Export“ zielt einerseits auf die Förderung künstlerischen Arbeitens von Kunst- und Kulturschaffenden, die primär außerhalb Deutschlands tätig sind und im Rahmen des Programms in Nürnberg wirken und in ihren Arbeiten einen klaren Nürnberg-Bezug herstellen. Andererseits wird durch das Programm beabsichtigt, Nürnberger Kunst- und Kulturschaffenden die künstlerische Arbeit an einem Ort außerhalb Deutschlands zu ermöglichen.<sup>86</sup>
- „Artist in Residence“-Programm in Kooperation mit der Wirtschaft: Dadurch könnte insbesondere die kulturelle Bespielung ungewöhnlicher Orte (z. B. „Artist in Residence“ in Unternehmen, Krankenhäuser und Schulen) durch internationale Kunst- und Kulturschaffende ermöglicht werden, wobei die Kosten je zur Hälfte von der öffentlichen Hand und der Privatwirtschaft getragen würden.<sup>87</sup>

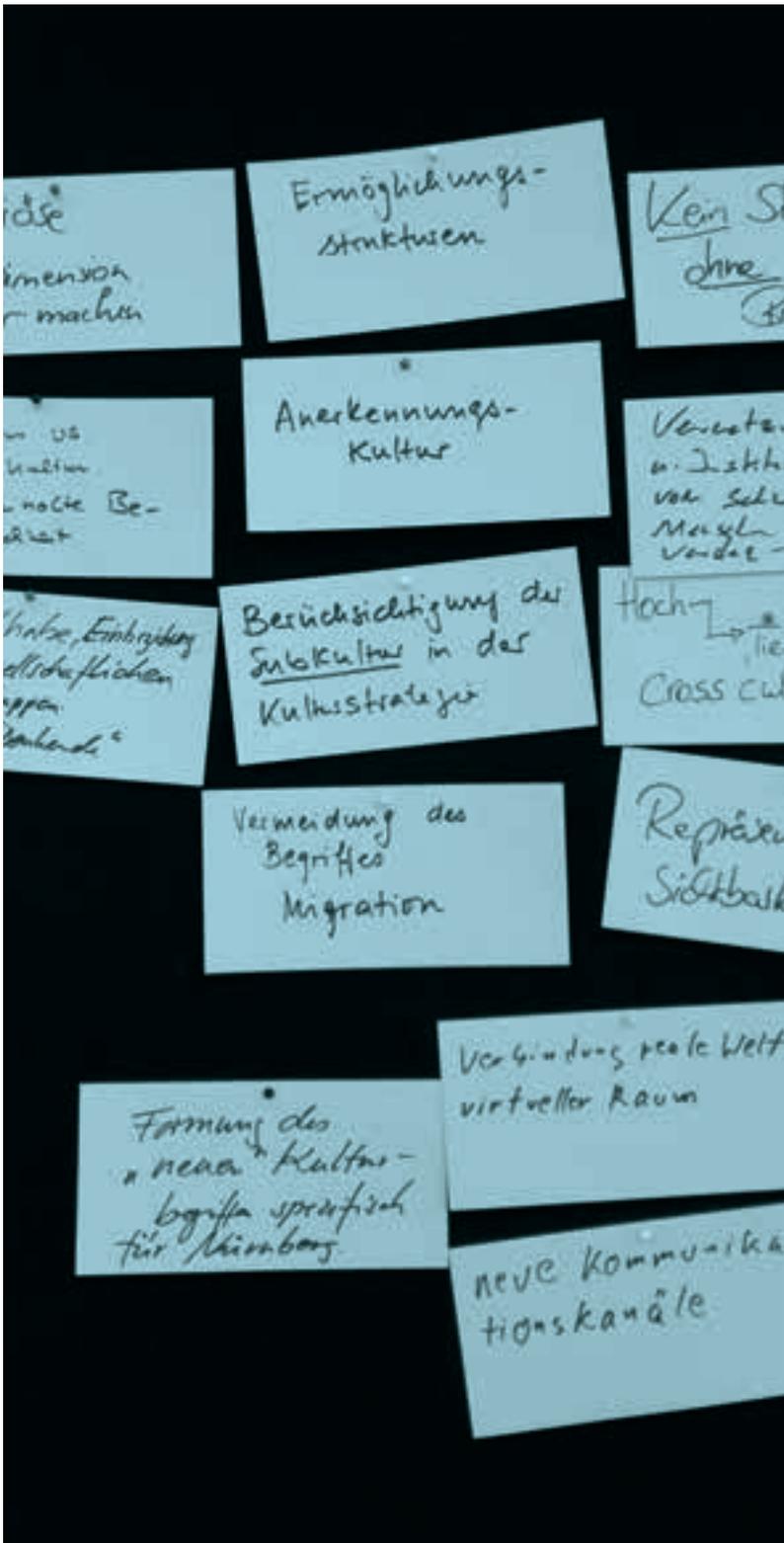
Die „Artist in Residence“-Programme wären außerdem dazu geeignet, ein international beachtetes Projekt mit Exzellenz von außen zu konzipieren. Ein Fokus der Programme könnte in der Bespielung des öffentlichen Raums durch internationale Künstlerinnen und Künstler liegen, um eine kulturgetragene Stadtentwicklung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

### **Maßnahme 2:** Städtepartnerschaften stärker kulturell akzentuieren

Mit dem Ziel, *einen Beitrag zu Annäherung, Verständigung und Frieden in Europa sowie zum Abbau von Vorurteilen und Rassismus, Intoleranz und Fremdenfeindlichkeit zu leisten*<sup>88</sup>, unterhält die Stadt Nürnberg Beziehungen zu zahlreichen Partnerstädten, insbesondere in den Bereichen des fachlich-beruflichen Austauschs und der wirtschaftlichen Zusammenarbeit. Diese intensiven und langjährigen Kooperationen sollten nun idealiter auch stärker kulturell akzentuiert werden.

### **Maßnahme 3:** Bestehende internationale Netzwerke sichtbar machen

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



### 7.3 Handlungsfeld 2: Diversität und Teilhabe stärken

Kulturelle Teilhabe ist in der Stadt Nürnberg seit langem ein wesentliches Anliegen und Motor der Kulturarbeit sowie der Stadtentwicklung. Dennoch lässt sich feststellen, dass Menschen mit Migrationshintergrund, Menschen mit niedrigem Bildungsstand und Menschen mit Behinderung in den Nürnberger Kultureinrichtungen unterrepräsentiert sind, sowohl in den Zuschauerräumen als auch in Hinblick auf die Personalzusammensetzung. Angesichts des fortschreitenden gesellschaftlichen Wandels, durch welchen sich die sozialen und kulturellen Milieus der Stadtgesellschaft immer weiter ausdifferenzieren, steigt der Bedarf zusätzlich, sich umfänglich mit dem Thema der kulturellen Teilhabe zu befassen. Die Frage danach, wie potentiell alle Mitglieder der Stadtgesellschaft an der Produktion und Rezeption von Kunst und Kultur sichtbar beteiligt werden können, wird daher ein Dauerthema des Kulturbereichs bleiben.

Die Bereitstellung von (partizipativen) Angeboten durch die „einen“ für die „anderen“ kann die Teilhabefrage nicht beantworten – dessen ist sich die Mehrheit der Nürnberger Kulturakteurinnen und -akteure bewusst. Es bedarf neuer Ansätze, die sich an Empowerment und Community-Building orientieren, um transkulturell und inklusiv ausgerichtete Formate zu etablieren. Dabei handelt es sich nicht um eine bloße Akzentverschiebung alter Konzepte. Es geht um gemeinsame Lernprozesse auf Augenhöhe, verbunden mit der selbstkritischen Reflexion bestehender Annahmen hin zu offenen Strukturen, die eine

Mitgestaltung stadtgesellschaftlicher Entwicklungen maßgeblich ermöglichen, indem sie die Vielfalt der Themen und Bedürfnisse der Stadtgesellschaft zu spiegeln vermögen.<sup>89</sup> Die Stärkung von bislang eher nicht-sichtbaren oder inaktiven zu handlungsfähigen Akteurinnen und Akteuren (Empowerment) ist hierfür Voraussetzung und ein wesentlicher Bestandteil von Community-Building.<sup>90</sup> Das Handlungsfeld 2 widmet sich diesen Ansätzen. Unterschiedliche künstlerische und kulturelle Milieus sollen verstärkt einen Ort der Präsentation und Repräsentation finden. Die Stärken von Kindern und Jugendlichen durch eine Ausweitung und Systematisierung partizipativer und ermächtigender Ansätze zählt ebenso zu den Maßnahmenvorschlägen wie der Ausbau generationenübergreifender und inklusiver Angebote.

### Ziele und Maßnahmenvorschläge

**Ziel 1:** Empowerment der Nürnberger Stadtgesellschaft ermöglichen

**Maßnahme 1:** Bestehende Strukturen und Ansätze der kulturellen Teilhabe stärken<sup>91</sup>

Die Stadt Nürnberg ist bereits seit Jahrzehnten sehr aktiv auf dem Gebiet der Kulturellen Teilhabe und hat beispielhafte Programme und Einrichtungen, etwa das Amt für Kultur und Freizeit, etabliert. In diesen Strukturen wird sehr viel Expertise und Engagement gebündelt. Im Rahmen des Kulturstrategieprozesses wurde jedoch deutlich, dass – wie in einem Großteil der deutschen Städte – nicht die gesamte Nürnberger Bürgerschaft in ihrer Diversität im Nürnberger

Kulturbereich mit Blick auf das Programm sowie im Publikum und im Bereich des Personals repräsentiert ist. Die gezielte Ermächtigung von Menschen aus unterschiedlichen künstlerischen und kulturellen Milieus ist daher ein zentrales Ziel von Kulturentwicklung. Aufsetzend auf bestehende Kompetenzen in den Bereichen Diversität, Inklusion und Transkultur in Nürnberg könnten unterschiedliche Bühnen und Räume für Kunst-, Kultur- und Ausdrucksformen angeboten und die Mitgestaltung beziehungsweise Bereicherung aktueller Diskurse aus der Sicht marginalisierter Gruppen ermöglicht werden. Zudem können die Kulturakteurinnen und -akteure Nürnbergs mit gezielten Angeboten unterstützt werden. Folgende Ausgestaltung wird empfohlen:

**Maßnahme 1a:** Eigene Produktion von Kunst- und Kulturangeboten sowie von Diskursreihen stärken

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

**Maßnahme 1b:** Projektideen durch Programmmittel fördern

Die Vergabe von Projektmitteln ermöglicht die zusätzliche Einbindung und Sichtbarmachung spezifischer kultureller Milieus als Schlüsselakteure.

*„Gut, dass in den Kulturstrategieprozess die wichtige Gruppe der 130.000 Nürnberger Seniorinnen und Senioren einbezogen war.“*

– Christian Marguliés, Vorsitzender des Stadt seniorenrats

### **Maßnahme 1c:** Servicestelle einrichten

Die Servicestelle<sup>92</sup> sollte als zentrale Akteurin und als Anlaufstelle für Beratungsangebote in Hinblick auf Diversitäts-Fragen fungieren, insbesondere für die Kulturverwaltung. Folgende Dienstleistungen sollten Teil der Servicestelle sein:

- Beratung der Kulturverwaltung zu diversitäts-orientierter Organisationsentwicklung:
  - Equity-Konzepte erarbeiten<sup>93</sup>: Strategie für mehr Diversität im Personal (auch in Hinblick auf Menschen mit Behinderung); neue Richtlinien für Stellenausschreibungen
  - Klassische Qualifikationskriterien über und Anforderungen an Bewerberinnen und Bewerber neu denken<sup>94</sup>
  - Beratung beim Ausbau von Inklusionsangeboten unter Beteiligung des Behindertenrats (insbesondere langfristiger Check aller Kultureinrichtungen auf Barrierefreiheit) sowie Beratung beim Ausbau bzw. der Anpassung von Angeboten für Seniorinnen und Senioren unter Beteiligung des Stadt seniorenrats
- Wissen über Teilhabebarrrieren weiter ausbauen, insbesondere auf Grundlage von (Nicht-)Nutzerinnen- und Nutzer-Untersuchungen (ggf. in Kooperation mit Hochschulakteuren) sowie vorhandenes Wissen zentral sichtbar machen
- Ein an Diversität ausgerichtetes „Audience Building“<sup>95</sup> und transkulturelle Ansätze stärken<sup>96</sup>

### **Maßnahme 1d:** Vermietungs- und Nutzungsangebot von Veranstaltungsräumlichkeiten an Kulturakteurinnen und -akteure ausbauen

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

- Veranstaltungssaal mit Bühne (min. 350 Sitzplätze)
- Kleine Veranstaltungsräume
- Konferenz- und Seminarräume
- Club-Raum
- Café
- Büroräume

### **Maßnahme 2:** Nürnberg als offenen Bildungsraum für lebenslange (kulturelle) Horizonterweiterung und gesellschaftliche Reflexionsprozesse verstehen

Der Maßnahmentitel beschreibt eine Vision von Nürnberg, die im Rahmen des Kulturstrategieprozesses formuliert wurde. Dabei versteht sich die Stadt als Gesamtraum, in dem sich alle Bürgerinnen und Bürger gemäß ihrer Rechte und Bedürfnisse entwickeln können, sich miteinander vernetzen und austauschen, um soziale und kulturelle Grenzen zu überschreiten. Formelle und informelle Orte – sowohl drinnen als auch draußen – ermöglichen den selbstbestimmten und selbstgewählten Austausch untereinander und erlauben Lernen und Bildung, auch im Sinne eines vernetzten Lernens von Institutionen.



Dieser Ansatz würde somit auch das in Nürnberg verfolgte Konzept einer gesamtheitlichen Stadtentwicklung aufgreifen, welches durch vernetzte Ansätze den gesellschaftlichen Herausforderungen<sup>97</sup> begegnen will.<sup>98</sup>

**Maßnahme 3:** Diversität durchgängig in Prozessen des „Forum Stadtentwicklung“ berücksichtigen

Die Stadt Nürnberg betreibt seit vielen Jahren eine integrierte Stadtentwicklung. Planungsprozesse werden demnach nicht sektoral, sondern ganzheitlich gestaltet. Im Rahmen des Projekts „koopstadt“ entwickelte Nürnberg gemeinsam mit den Städten Bremen und Leipzig im Zeitraum von 2008 bis 2015 Themenfelder einer integrierten Stadtentwicklung. Ferner erarbeitete die Stadt Nürnberg vier integrierte Stadt(teil)entwicklungskonzepte. Um referatsübergreifend und

themenorientiert agieren zu können, wurden Querschnittsgremien gegründet, in denen neben dem Stadtplanungsamt unter anderem das Referat für Jugend, Familie und Soziales, das Wirtschaftsreferat, das Umweltreferat und das Kulturreferat vertreten sind.<sup>99</sup> Somit ist neben der Koordinierungsgruppe Integration das „Forum Stadtentwicklung“ bestens dafür geeignet, das Thema Diversität bereichsübergreifend zu stärken und in laufenden sowie zukünftigen Stadtentwicklungsprozessen praktisch zu verankern. Ferner sollte geprüft werden, ob ein umfassendes „Integriertes Stadtentwicklungskonzept“ zum Themenfeld „Diversität/Inklusion/Teilhabegerechtigkeit“ initiiert und aufgelegt werden kann. Dieser Ansatz böte die Möglichkeit, dass der mit dem Themenfeld verbundene Anspruch tatsächlich aus Sicht aller Geschäftsbereiche betrachtet und bearbeitet werden müsste.

**Maßnahme 4:** Partizipative Formate und Kunst „von Kindern für Kinder“ stärken

Der Wunsch nach einer Ausweitung partizipativer Kulturangebote wurde im Rahmen des Kulturstrategieprozesses für beinahe jede Altersgruppe formuliert, besonders stark jedoch für Kinder im KiTa-Alter sowie Schülerinnen und Schüler. Mit dem KinderKunstRaum hat das Amt für Kultur und Freizeit in der Kulturwerkstatt Auf AEG einen Ort geschaffen, an dem Kinder in Workshops mit Techniken der darstellenden und bildenden Kunst sowie unter dem Einsatz medialer Mittel künstlerisch tätig werden können. Auch Formate des interkulturellen Lernens stehen auf dem Programm.<sup>100</sup> Gerade in den entfernter gelegenen Stadtteilen sollte nun auf dieses Angebot noch stärker hingewiesen werden. Auch wäre perspektivisch die Einrichtung einer „Zweigstelle“ im jungen Nürnberger Süden zu erwägen. Eine sinnvolle Weiterentwicklung des bestehenden Konzepts könnte – unter Einbeziehung weiterer Kulturakteurinnen und -akteure etwa dem Bildungscampus Nürnberg und dem Kunst- und Kulturpädagogischen Zentrum der Museen in Nürnberg – in der vielfach als Anliegen geäußerten Schaffung eines Ortes für Kunst „von Kindern für Kinder“ liegen. In einem „Haus für Kinderkunst“ sollten Kinder ermächtigt werden, eigene kreative Arbeiten und

Themenbearbeitungen für andere Kinder bereitzustellen. Die Bearbeitung und Mitgestaltung von Themen des Zusammenlebens mit kultureller Ausrichtung könnte zudem in den regelmäßig stattfindenden Kinderversammlungen ermöglicht werden.

**Ziel 2:** Generationendialog gestalten

**Maßnahme:** Projekte aufsetzen, die generationenübergreifende Kulturerlebnisse ermöglichen

In generationenübergreifenden Zusammenkünften liegt das Potential, Erfahrungswissen und Alltagskompetenzen auszutauschen und den gesellschaftlichen Zusammenhalt zu stärken. Um zukünftig mehr generationenübergreifende Kulturerlebnisse zu ermöglichen, wird die Einrichtung einer „Mitgehörse“<sup>101</sup> empfohlen, die zum Zweck eines gemeinsamen Kulturbesuchs ihren Fokus auf die Vermittlung kulturinteressierter Menschen aus unterschiedlichen Generationen richtet. Für die Sichtbarmachung dieses Angebots sollte auf die Zusammenarbeit mit vielfältigen Partnerinnen und Partnern gesetzt werden (z. B. Orte der Jugendkultur und Stadtteilzentren), um die in ihren Gewohnheiten mitunter sehr verschiedenen Zielgruppen zu erreichen.

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

**Maßnahme 1:** „Schul-Kultur-Manager/in“ für Vernetzung etablieren

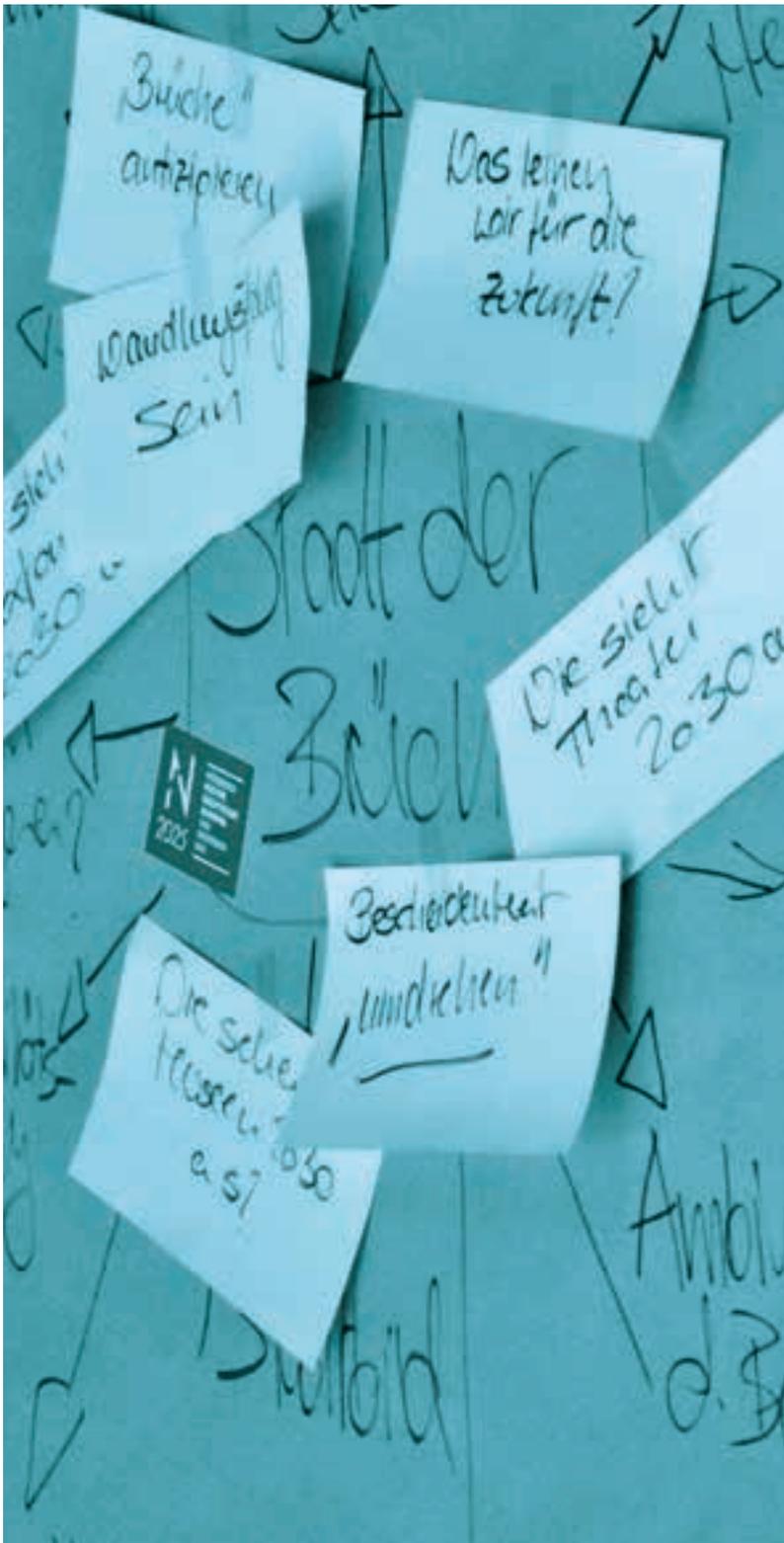
Mit dem Kultur- und Bildungsserver für den Großraum Nürnberg (kubiss.de)<sup>102</sup> wurde durch die Arbeitsgruppe „Neue Medien“ des Kultur- und des Schulreferats vor beinahe 20 Jahren eine Online-Plattform ins Leben gerufen, die Kultureinrichtungen, -projekte und -services einerseits, und Bildungseinrichtungen, -projekte und -services andererseits in Form eines Verzeichnisses bündelt. Diese umfassende Bestandsaufnahme sollte nun genutzt werden, um die Ermöglichung von Angeboten der Kulturellen Bildung in Schulen sowie außerschulisch zu systematisieren und auszubauen. Entscheidend ist dabei die Schaffung einer Schnittstelle in Form eines beziehungsweise einer „Schul-Kultur-Manager/in“<sup>103</sup>, um die Akteurinnen und Akteure auf beiden Seiten zusammenzubringen.

Folgende Schritte für den Ausbau und die Systematisierung von Kultureller Bildung an/für Schulen sind denkbar:

- Initiative „Kulturelle Bildung für Schulen“ starten: Bestehende Angebote (sowohl von Einrichtungen als auch von Initiativen und Einzelakteuren) von kubiss.de und schulen-in-nuernberg.de bündeln und koordinieren sowie zu einem Programm mit klarer Zielvorgabe ausbauen<sup>104</sup>
- Fonds für Bezahlung von Netzwerkleistungen einrichten und entsprechend Mittel bereitstellen

**Maßnahme 2:** Fokus auf Stärkung der Medienkompetenz legen

Mit der zunehmenden Medienorientierung im Zuge der Digitalisierung steigt der Bedarf, Medienkompetenz zu erwerben. Gerade für Kinder und Jugendliche stellt dies eine wichtige Grundlage dar, um Medien und durch Medien bereitgestellte Inhalte sachkundig zu nutzen. Bei der Vermittlung von Medienkompetenz könnte insbesondere der Bildungscampus Nürnberg seine Expertise zur Verfügung stellen. Um möglichst umfassend Schülerinnen und Schüler zu erreichen, wird die Koordination durch die beziehungsweise den „Schul-Kultur-Manager/in“ empfohlen.<sup>105</sup>



## 7.4 Handlungsfeld 3: Nürnberg „neu erzählen“

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

Im Rahmen der Workshops des Kulturstrategieprozesses wurde festgehalten, dass sich unter „Nürnberg – Stadt der Brüche“ (bzw. Umbrüche, Aufbrüche und Neuanfänge) viele unterschiedliche Erzählstränge fassen lassen, die der Vielfältigkeit der Kulturstadt

Nürnberg Ausdruck verleihen können. Die „Stadt der Brüche“ ist nicht als Slogan oder Motto der Kulturhauptstadtbewerbung gedacht, sondern vielmehr eine konzeptionelle Grundlage für Erzählstränge der Nürnberger Stadtgeschichte und der Kompetenz der Nürnberger Stadtgesellschaft, mit diesen Brüchen in Form von Neuanfängen und konstruktiver Reflexion umzugehen.

Der Prozess der Selbstvergewisserung Nürnbergs, der sich im Zuge der Bewerbung zur Kulturhauptstadt fortsetzen und intensivieren wird, bietet darüber hinaus vielfältige Ansatzpunkte für neue Erzählungen über Nürnberg. Die Entwicklung entsprechender Narrative stellt einen zentralen Maßnahmenvorschlag des dritten Handlungsfeldes dar. Zudem fokussiert das Handlungsfeld 3 auf Maßnahmen, die eine regionale Kulturentwicklung verstärkt in den Blick nehmen sowie die Sichtbarkeit der Kulturstadt Nürnberg gegenüber nationalen und internationalen Gästen zum Ziel haben.

### Ziele und Maßnahmenvorschläge

**Ziel 1:** Über das Motiv „Nürnberg – Stadt der Brüche“ ins Gespräch kommen

**Maßnahme:** Prozess zur Weiterentwicklung durchführen

Wofür steht Nürnberg als Kulturstadt? Welche Botschaften und Bilder sollen Nürnberg zukünftig verlassen? Die Verständigung auf zukunftsgerichtete Bilder für die Kulturstadt Nürnberg wurde zu Beginn des Kulturstrategieprozesses als Desiderat vorgetragen und im weiteren Prozessverlauf als dezidiertes Ziel der Kulturstrategie formuliert. Im dritten und letzten Kulturworkshop stellten Teilnehmerinnen und

Teilnehmer die bisherigen Ideen auf den Prüfstand und benannten „Nürnberg – Stadt der Brüche“ als Motiv. Die fränkische Großstadt hat im Verlauf ihrer Geschichte wiederholt Brüche erfahren, die sowohl die Stadtgesellschaft als auch die einzelne Bürgerin und den einzelnen Bürger mit sozialen und ökonomischen Herausforderungen und nicht zuletzt mit Angst und Terror, mit menschlichem Leid und Verlust konfrontiert hat. Gleichzeitig ist die Stadt Nürnberg an diesen Brüchen gewachsen und hat sich als wandlungsfähig bewiesen.<sup>106</sup>

Die Ambivalenz, die dem Begriff des „Bruchs“ innewohnt, ist Reiz und Verpflichtung zugleich, sprichwörtlich sind beide Seiten der Medaille zu betrachten. Sie eröffnet die Chance, das traditionelle Außenbild Nürnbergs aufzubrechen und in einen Diskursraum einzutreten, in dem diese Brüche kritisch-konstruktiv reflektiert werden können. Erzählstränge zu „Nürnberg – Stadt der Brüche“ bieten zudem Möglichkeiten für den vielfach eingeforderten Brückenschlag in Gegenwart und Zukunft. Auch heute erleben die Nürnbergerinnen und Nürnberger gesellschaftliche Umwälzungen (z. B. Digitalisierung, demografischer Wandel) sowie lokal und regional bedingte Umbrüche (z. B. die Entwicklung zur High-Tech-Region, Revitalisierung Auf AEG). Daraus leiten sich für die Stadt Nürnberg Fragestellungen ab: Was lernen wir aus den Brüchen für die Zukunft? Können wir Vorbild sein für andere Städte und Wandel aktiv gestalten („Brüche antizipieren“)? Die Antworten darauf ließen sich auf verschiedene stadtgesellschaftlich relevante Aktionsräume transferieren, so auch auf Kunst und Kultur. In Fortführung der Kulturstrategie könnte also weiterhin die Zukunft des Nürnberger Kulturbetriebs verhandelt werden, und es könnten anknüpfend an die

## „Nürnberg – Stadt der Brüche“

*Die Stadtbevölkerung war und ist im Umbruch (z. B. durch demografischen Wandel).*

*Im Stadtbild sind heute noch architektonische Brüche zu erkennen (vor allem durch Kriegszerstörung und Wiederaufbau).*

*Die Reichsstadt Nürnberg hat sich der Reformation angeschlossen – ein Bruch im Glaubensbekenntnis mit Folgen für die Stadt. Heute leben in Nürnberg Menschen mit verschiedenster Religionszugehörigkeit.*

*Das Heilige Römische Reich deutscher Nation war ein Reich mit Brüchen (z. B. Reformation, 30jähriger Krieg). Dieses Reich, das 1806 endete, ist noch heute in Nürnberg und der Region sichtbar und erlebbar wie kaum andernorts.*

*Nürnberg ist auf verschiedenen Ebenen eine Stadt des Spiels und hat auch als solche immer wieder Brüche erfahren (Deutsches Spielearchiv, Theaterspiel/ Nürnberger Dichter, 1. FC Nürnberg, Branche Game Design, „Das Spiel ist aus“/Missbrauch des Spiels).*

*Nürnberg ist die Stadt des Reichsparteitagsgeländes und der „Rassengesetze“, sie ist aber auch die Stadt, die heute einen vorbildhaften Umgang mit dieser Vergangenheit pflegt (vgl. Dokumentationszentrum, Straße der Menschenrechte, Internationale Akademie Nürnberger Prinzipien u. a.).*

*In Nürnberg wurde das erste deutsche Patent angemeldet. Bedeutende Unternehmen haben sich seither angesiedelt und sind wieder verschwunden (MAN, AEG). Die Industriebrachen werden heute von nachwachsenden Branchen genutzt (auch von der Kultur- und Kreativwirtschaft).*

*Man erlebt es als Bruch, wenn man von Nürnberg aus nach Fürth oder Erlangen fährt und andersherum.*

*„Nürnberg kann ohne Berücksichtigung der historischen Dimensionen nicht erzählt werden. Diese waren eine stete Herausforderung für die Stadtgesellschaft und stehen für den Umgang mit zukünftigen Umformungsprozessen.“*

– Dr. Clemens Wachter, Leiter des Archivs der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg

Ära der Neuen Kulturpolitik kulturpolitische Impulse von Nürnberg ausgehen.

Es wurde als lohnend angesehen, über „Nürnberg – Stadt der Brüche“ weiter im Gespräch zu bleiben, indem mögliche Erzählstränge systematisch zusammengetragen werden.<sup>107</sup> Dabei ist das Motiv als Arbeitstitel zu begreifen. Bei der Entwicklung und Visualisierung von Bildern, die international verstanden werden und auf Interesse stoßen, sollte immer – mit Blick in die Zukunft – berücksichtigt werden: Wer erzählt? Wer hört zu? Wie wird erzählt? Es muss ferner geprüft werden, mittels welcher (Kultur-)Angebote eine tatsächliche Erzählung möglich ist und wie sich diese Angebote sinnvoll miteinander verknüpfen lassen.

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

**Maßnahme 1:** Neues zeitgemäßes Bild für „Umsonst & Draußen“-Festivals erarbeiten

Eine Besonderheit der Nürnberger Kulturlandschaft bildet das Format der „Umsonst & Draußen“-Festivals. Das in dieser Form bundesweit einmalige Konzept, hochwertige Veranstaltungen zum Nulltarif anzubieten, steht in der Tradition einer auf Teilhabe ausgerichteten Kulturpolitik. Im Projektbüro, Stabsstelle des Kulturreferats, ist die Planung und Durchführung der Festivals und weiterer Großveranstaltungen verortet.<sup>108</sup> Um die qualitativ hochwertigen Festivals weitergehend zu stärken und zu würdigen, wird

die Entwicklung eines zeitgemäßen Bildes empfohlen, das überzeugende Botschaften jenseits von „Umsonst & Draußen“ sendet. Als Grundlage eignen sich authentische, erlebte Geschichten der Festivalbesucherinnen und -besucher. Zudem sollte der Stellenwert einer wiederzubelebenden „Kultur für alle“-Diskussion im Kontext eines zunehmend privatwirtschaftlich gestalteten Angebots evaluiert werden

**Maßnahme 2:** Digitalisierung der Kulturkommunikation in das Jahr 2030 weiterdenken

Die Auswirkungen von Digitalisierung auf den Nürnberger Kulturbereich und mögliche Transformationsbedarfe wurden im Rahmen des Kulturstrategieprozesses immer wieder als Querschnittsfrage diskutiert. Deutlich wurde dabei, dass die Debatte über abzuleitende Implikationen für die Kulturkommunikation noch stärker mit Blick auf zukünftige Entwicklungen durchdrungen werden muss, um nicht im bloßen „Aufholen“, etwa durch Bespielung von Facebook- und Twitter-Accounts, zu verharren.<sup>109</sup> Kompetenzen und Expertise bündeln insbesondere das Wirtschaftsreferat<sup>110</sup>, die in Nürnberg ansässigen Akteurinnen und Akteure der Kultur- und Kreativwirtschaft sowie bayernkreativ, dem Bayerischen Zentrum für Kultur- und Kreativwirtschaft.<sup>111</sup> Für einen fachlich unterfütterten Diskurs sollten diese Akteure in zukünftige Überlegungen einbezogen werden.

**Maßnahme 3:** Gemeinsame digitale Broschüre aller Museen erstellen

Die Museen der Stadt Nürnberg sind bereits seit 1994 unter einem gemeinsamen Dach vereint. Die Kommunikation läuft gebündelt, zum Beispiel über die Website<sup>112</sup> sowie über Print-Medien. Als gemeinsames trägerunabhängiges Medium von Museen in und um Nürnberg gibt es die „museumszeitung“, in der die beteiligten Museen über ihre Ausstellungen berichten.<sup>113</sup> Daran anknüpfend wurde der Wunsch formuliert, eine digitale Broschüre zu erstellen, die über alle Museen in Nürnberg – ob städtisch, staatlich, privat oder ehrenamtlich getragen – sowie ihr aktuelles Programm gebündelt informiert. Desweiteren ist eine Ausweitung auf die Museen in Fürth, Erlangen und Schwabach zu prüfen.<sup>114</sup>

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

Um die Sichtbarkeit Nürnbergs als Kulturstadt überregional, national und international zu intensivieren, wird eine verstärkte sektoren- und spartenübergreifende Vermarktung empfohlen. Insbesondere die gebündelte Kommunikation städtischer und privater Festivals sowie die Einbeziehung der äußerst vielfältig und international aufgestellten Nürnberger Film- und Kinoindustrie in das Stadtmarketing erscheinen als lohnenswerte Erweiterung der vorhandenen Sichtbarkeitsstrategie.

**Maßnahme 5:** Kommunikation über Kulturangebote mehrsprachig ausbauen

Sowohl im Sinne eines teilhabeorientierten Ansatzes als auch in Hinblick auf die Erreichbarkeit internationaler Besucherinnen und Besucher – insbesondere vor dem Hintergrund der Bewerbung um den Titel „Kulturhauptstadt Europas 2025“ – wird der Ausbau einer mehrsprachig orientierten Kommunikation über Kulturangebote empfohlen. Einige Websites, so etwa die des Germanischen Nationalmuseums, des Neues Museums, des Projektbüros und der städtischen Museen, sind zum jetzigen Zeitpunkt auf Englisch erreichbar. Mehrsprachige Kommunikation, die neben Deutsch und Englisch auch weitere Sprachen konsequent berücksichtigt, steht bislang nur über die Website der Congress- und Tourismus-Zentrale zur Verfügung.<sup>115</sup> Insbesondere der Online-Kulturkalender der Stadt Nürnberg sowie Programmhefte (z. B. des Amts für Kultur und Freizeit sowie des Bildungscampus Nürnberg) sollten auf die Möglichkeit hin geprüft werden, eine englische Sprachoption (und ggf. weitere Sprachen) anzubieten. Denkbar wäre in einem nächsten Schritt die Ausweitung mehrsprachiger Informationen auf das Stadtportal Nürnberg.<sup>116</sup>

**Maßnahme 6:** Kampagne zur Mehrsprachigkeit von Kulturangeboten durchführen

Ebenso wie bei der Kommunikation über Kulturangebote sollte auch die Verfügbarkeit regelmäßig stattfindender Kulturangebote, die zwei- oder mehrsprachig konzipiert sind, ausgebaut werden. Aktuell sind



*Plenum beim Zweiten Kulturworkshop, 23.10.2017, Foto: Jutta Missbach (Kulturreferat der Stadt Nürnberg)*

vor allem Stadtführungen und Museumsführungen in verschiedenen Sprachen verfügbar. Zudem gibt es jährlich stattfindende Kulturveranstaltungen wie die Türkisch-Deutschen Literaturtage, das Filmfestival Türkei Deutschland, die Polnische Filmwoche und die Griechischen Filmtage. Um dauerhaft verfügbare Angebote, beispielsweise in Form von Ausstellungen und Theaterstücken, in mehreren Sprachen auszuweiten, wird die Durchführung einer entsprechenden Kampagne (einhergehend mit einer Bestandsaufnahme des bestehenden Angebots) empfohlen.

**Maßnahme 7:** Einheitliches Ticketing-System für den Kulturbereich einführen

Für eine bessere Zugänglichkeit und Sichtbarkeit der Nürnberger Kulturangebote wird außerdem die Einrichtung eines einheit-

lichen Ticketing-Systems empfohlen, welches die Buchung von Eintrittskarten gebündelt über eine Website ermöglicht:

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



**Ziel 3:** Die regionale Kulturentwicklung stärken

**Maßnahme 1:** Leistungspakete „Kultur“ der Metropolregion erstellen

Die Metropolregion Nürnberg ist der freiwillige Zusammenschluss aus 23 Landkreisen und elf kreisfreien Städte, um die Sichtbarkeit der Region weltweit zu stärken.<sup>117</sup> Unter den Rubriken „Kunst und Kultur“ sowie „Festivals und Feste“ wird – koordiniert durch das Forum Kultur – über Kulturakteure und -angebote der Metropolregion online informiert. Zum Thema Festivals entstand im Jahr 2013 eine Broschüre. Im Rahmen des Kulturstrategieprozesses wurde insbesondere im Sonderworkshop „Die Region im Rahmen der Kulturstrategie“ das Anliegen formuliert, an den bisherigen Maßnahmen anknüpfend das gemeinsame Kulturmarketing weitergehend zu professionalisieren und strategischer auszurichten.<sup>118</sup> Fragen der Publikumsentwicklung

und damit verbundene Maßnahmen wie Zielgruppenanalysen könnten gemeinsam beantwortet werden.<sup>119</sup> Als konkrete Idee wurde die Erstellung von „Leistungspaketen“ genannt, die eine je nach Zielgruppe zusammengestellte Angebotspalette umfassen und den gemeinsamen Fokus auf eine „Reise“ durch die Region haben.<sup>120</sup>

**Maßnahme 2:** Regionale Kulturnetzwerke sichtbarer machen

Nürnberg ist als Oberzentrum und als Sitz der Metropolregion stark in der Region verwurzelt. Im Rahmen des Landesentwicklungsplans des Freistaats Bayern wird Nürnberg zusammen mit den Städten Fürth, Erlangen und Schwabach als eine von drei Metropolregionen ausgewiesen. Dies macht die starke Einbettung Nürnbergs in Zusammenhänge jenseits der Stadtgrenzen ebenfalls deutlich. Bereits seit 1988

existiert die Arbeitsgemeinschaft „Kultur im Großraum – Nürnberg Fürth Erlangen Schwabach“ (ARGE). Hier kann also auf eine lange Tradition regionaler Kooperation im Kulturbereich geblickt werden. Zudem arbeitet das Forum Kultur seit einigen Jahren an einer gemeinsamen Kommunikation der Metropolregion zu Kulturangeboten. Der regionale Blick wird zukünftig – auch hinsichtlich der Kulturhauptstadtbewerbung – bei Fragen der Kulturentwicklung eine immer wichtigere Rolle spielen. Die bestehenden regionalen Kulturnetzwerke sollten daher als Akteurinnen und Akteure der Kulturentwicklung sichtbarer werden.

**Maßnahme 3:** Fragen der Mobilität und der Serviceorientierung in den Blick nehmen

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

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

*„Die Workshops haben gezeigt, wie groß das Bedürfnis nach Kommunikation und Teilhabe ist. Ich sehe hier einen großen Handlungsbedarf und auch eine Möglichkeit, Standards für eine vernetzte Kulturregion zu setzen.“*

– Felix Kaden, Slam-Poet, Kulturschock e. V. Nürnberg

## 8 Wie geht es weiter?

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

Denn die Schaffung von Voraussetzungen für die laufenden und bevorstehenden Wandlungsprozesse ist notwendig, um die formulierten sowie zukünftig entwickelten Maßnahmen umsetzen zu können. Zudem sollte eine Meilensteinplanung entworfen werden, die Aufschluss darüber gibt, welche Akteurinnen und Akteure zu welchem Zeitpunkt und in welcher Form aktiv werden. Für die Umsetzungsphase, die ein großes Maß an Abstimmung und Kommunikation erfordern wird, empfiehlt sich die übergangslose Beibehaltung der im Rahmen des Kulturstrategieprozesses geschaffenen Koordinationsstelle. Abschließend wird für die Umsetzungsphase ein begleitender Monitoring-Prozess empfohlen. Eine regelmäßige Berichterstattung im Kulturausschuss sowie der Erhalt des Beirats können erste Elemente hierfür sein.



- 
- <sup>1</sup> Die einzelnen Schritte des Prozesses der Erarbeitung der Kulturstrategie sind online unter <https://kulturstrategie.nuernberg.de> abrufbar. Diese Website wurde zur Prozessdokumentation eingerichtet und dient als Archiv.
- <sup>2</sup> Die Beschreibung der zentralen Stärken und Besonderheiten der Kulturstadt Nürnberg speist sich zum einen aus einschlägiger Literatur, zum anderen aus den im Rahmen des Kulturstrategieprozesses durchgeführten Untersuchungen und Beteiligungsformaten. Vgl. allgemein zur Nürnberger Stadtgeschichte: Michael Diefenbacher/Rudolf Endres (Hrsg.): *Stadtlexikon Nürnberg*, Nürnberg <sup>2</sup>2000; Michael Diefenbacher et al. (Hrsg.): *Nürnberg. Kleine Stadtgeschichte*, Nürnberg <sup>2</sup>2017.
- <sup>3</sup> Vgl. *Stadt Nürnberg* (Hrsg.): *Museumsführer*. Stadtmuseum Fembohaus, 2014 und <https://www.nuernberg.de/internet/stadtportal/stadtgeschichte.html> (Zugriff am 02.12.2017).
- <sup>4</sup> <https://www.nuernberg.de/internet/stadtportal/stadtgeschichte.html> (Zugriff am 02.12.2017).
- <sup>5</sup> Vgl. *Stadt Nürnberg* (Hrsg.): *Auf einen Blick. Die Museen der Stadt Nürnberg*, Nürnberg 2014.
- <sup>6</sup> <https://www.nuernberg.de/internet/stadtportal/stadtgeschichte.html> (Zugriff am 02.12.2017).
- <sup>7</sup> Vgl. zur Kulturentwicklung in Nürnberg: Clemens Wachter: *Kultur in Nürnberg 1945-1950. Kulturpolitik, kulturelles Leben und Bild der Stadt zwischen dem Ende der NS-Diktatur und der Prosperität der fünfziger Jahre* (Nürnberger Werkstücke zur Stadt- und Landesgeschichte 59), Nürnberg 1999.
- <sup>8</sup> <https://museen.nuernberg.de/memorium-nuernberger-prozesse/> (Zugriff am 02.12.2017) und [https://www.nuernberg.de/internet/menschenrechte/akademie\\_nuernberger\\_prinzipien.html](https://www.nuernberg.de/internet/menschenrechte/akademie_nuernberger_prinzipien.html) (Zugriff am 21.12.2017).
- <sup>9</sup> <https://museen.nuernberg.de/dokuzentrum/> (Zugriff am 02.12.2017).
- <sup>10</sup> <http://www.nuernbergkultur.de/nuernbergkultur/kulturreferat/projekte/verpflichtende-vergangenheit/> (Zugriff am 02.12.2017).
- <sup>11</sup> [https://www.nuernberg.de/imperia/md/stadtportal/dokumente/leitbild\\_stadt\\_nuernberg.pdf](https://www.nuernberg.de/imperia/md/stadtportal/dokumente/leitbild_stadt_nuernberg.pdf) (Zugriff am 02.12.2017).
- <sup>12</sup> <http://www.br.de/franken/inhalt/zeitgeschichte/20-jahre-strassenmenschenrechte-nuernberg-100.html> (Zugriff am 03.12.2017).
- <sup>13</sup> <https://www.nuernberg.de/internet/menschenrechte/menschenrechtsbuero.html> (Zugriff am 03.12.2017).
- <sup>14</sup> Vgl. exemplarisch Armin Klein: *Kulturpolitik in Deutschland*, in: Armin Klein (Hrsg.): *Kompendium Kulturmanagement. Handbuch für Studium und Praxis*, München <sup>4</sup>2017, S. 101–118.
- <sup>15</sup> Vertiefend vgl. Franziska Knöpfle: *Im Zeichen der „Soziokultur“. Hermann Glaser und die kommunale Kulturpolitik in Nürnberg* (Nürnberger Werkstücke zur Stadt- und Landesgeschichte 64), Nürnberg 2007.
- <sup>16</sup> Eine Broschüre mit Fotografien der Skulpturen des Symposium Urbanum anlässlich seines 40-jährigen Jubiläums, zum Download verfügbar unter: [https://www.nuernberg.de/imperia/md/baureferat/dokumente/ref6/symposionurbanum\\_40\\_altstadt.pdf](https://www.nuernberg.de/imperia/md/baureferat/dokumente/ref6/symposionurbanum_40_altstadt.pdf) (Zugriff am 02.12.2017).
- <sup>17</sup> Vgl. <http://www.nuernbergkultur.de/nuernbergkultur/veranstaltungen/bardentreffen/> (Zugriff am 11.12.2017). Zur Entwicklung der Festivals in Nürnberg vgl. auch: Hiltrud Herbers/Fred Krüger/Julia Lehner: *Die Festivalisierung der Stadt – Nürnbergs Kultur als Inszenierung urbaner Lebensqualität*, in: Wolfgang Baumann et al. (Hrsg.): *Der Nürnberg Atlas. Vielfalt und Wandel der Stadt im Kartenbild*, Köln 2007, S. 172–175.
- <sup>18</sup> <http://www.nuernbergkultur.de/nuernbergkultur/kulturreferat/ueber-uns/projektbuero-im-kulturreferat/> (Zugriff am 03.12.2017).
- <sup>19</sup> In Nürnberg gibt es selbstredend noch viele weitere Kulturfestivals, die von nicht-städtischen Akteuren ausgerichtet werden und ebenfalls zu den Highlights des Nürnberger Kulturlebens zählen. Exemplarisch sollen hier zudem das Europäische Kindertheaterfestival Panoptikum, die Internationale Orgelwoche und das Internationale Figurentheaterfestival genannt sein.
- <sup>20</sup> Im Landesentwicklungsprogramm des Freistaats Bayern ist die Stadt Nürnberg gemeinsam mit den Städten Fürth, Erlangen und Schwabach als eine von drei Metropolen ausgewiesen. Siehe hierzu Teilfortschreibung Landesentwicklungsprogramm, Anhang 2 Strukturkarte: <http://www.landentwicklung-bayern.de/teilfortschreibung-lep/> (Zugriff am 05.12.2017).

- 
- <sup>21</sup> Im Jahr 2016 betrug der Kulturetat im tatsächlichen Rechnungsergebnis 83.896.323,54 €, das entsprach 4,4% des gesamtstädtischen Etats und einem Kulturetat pro Einwohner/in von 158,47 €.
- <sup>22</sup> Weiterhin sei hier exemplarisch auf die jüngst getätigte Aufnahme der Handwerkskunst der Epitaphienkultur sowie der Wissensvermittlung der Nürnberger Naturhistorischen Gesellschaft in das bayerische Landesverzeichnis des immateriellen Kulturerbes hingewiesen, siehe hierzu <http://www.nordbayern.de/region/nuernberg/zwei-nurnberger-traditionen-sind-immaterielles-kulturerbe-1.7067548> (Zugriff am 09.01.2018).
- <sup>23</sup> Zu nennen sind hier u. a. die Technische Hochschule Nürnberg Georg-Simon-Ohm, die Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, die Evangelische Hochschule für angewandte Wissenschaften sowie zukünftig die geplante Einrichtung einer Universität in Nürnberg und einer Dependance des Deutschen Museums.
- <sup>24</sup> Vgl. auch weiterführend Diefenbacher/Endres (Hrsg.), *Stadtlexikon* (wie Anm. 2).
- <sup>25</sup> Vgl. Stadtratsvorlage „Nürnbergers Bewerbung als Kulturhauptstadt Europas 2025“; zum Download verfügbar unter: [https://www.nuernberg.de/imperia/md/stadtportal/dokumente/stadtratsvorlage\\_kulturhauptstadt\\_161214.pdf](https://www.nuernberg.de/imperia/md/stadtportal/dokumente/stadtratsvorlage_kulturhauptstadt_161214.pdf) (Zugriff am 05.12.2017).
- <sup>26</sup> Zu Transformationsherausforderungen für Städte in Deutschland siehe: Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (Hrsg.): *New Urban Agenda*, Bonn 2016, S. 12ff.
- <sup>27</sup> Siehe vertiefend <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/> (Zugriff am 01.12.2017). Siehe auch zum Umgang mit dem gesamtgesellschaftlichen Wandel das integrative Konzept der „nachhaltigen Entwicklung“ exemplarisch in Brundtland Commission: *Definition of Sustainable Development*. United Nations, Dept. Of Information, 2007; zum Download verfügbar unter: [http://www.un.org/esa/sustdev/csd/csd15/media/backgroundunder\\_brundtland.pdf](http://www.un.org/esa/sustdev/csd/csd15/media/backgroundunder_brundtland.pdf) (Zugriff am 06.12.2017) sowie Sighard Neckel et al.: *Die Gesellschaft der Nachhaltigkeit. Umriss eines Forschungsprogramms*, Bielefeld 2018. Speziell für den Kulturbereich vgl. unter anderem Patrick S. Föhl et al. (Hrsg.): *Nachhaltige Entwicklung in Kulturmanagement und Kulturpolitik. Ausgewählte Grundlagen und strategische Perspektiven*, Wiesbaden 2011; Svetlana Hristova/Milena Dragičević Šešić/Nancy Duxbury (Hrsg.): *Culture and Sustainability in European Cities, Imagining Europolis*, London, 2015; Sacha Kagan: *Art and Sustainability: Connecting Patterns for a Culture of Complexity*, Bielefeld 2011.
- <sup>28</sup> Die Beschreibung der zentralen gesellschaftlichen und kulturspezifischen Entwicklungen und Herausforderungen speist sich zum einen aus einschlägiger Literatur, zum anderen aus den im Rahmen des Kulturstrategieprozesses durchgeführten Untersuchungen und Teilnehmungsformaten.
- <sup>29</sup> Vgl. Juliane Schapper: *Demographiebericht Nürnberg 2016. Teil II: Bevölkerungsvorausberechnung 2016 für Nürnberg*, Nürnberg 2017.
- <sup>30</sup> Ebd., S. 23.
- <sup>31</sup> Ebd., S. 36.
- <sup>32</sup> Vgl. hierzu exemplarisch Birgit Mandel: *Interkulturelles Audience Development. Zukunftsstrategien für öffentlich geförderte Kultureinrichtungen*, Bielefeld 2014; Birgit Mandel (Hrsg.): *Teilhabeorientierte Kulturvermittlung. Diskurse und Konzepte für eine Neuausrichtung des öffentlich geförderten Kulturlebens*, Bielefeld 2016 sowie Gernot Wolfram: *Abschied von der Interkultur: Warum die Kulturszenen sich stärker transkulturell ausrichten sollten*, 2017; zum Download verfügbar unter: [http://www.kultur-oeffnet-welten.de/positionen/position\\_5888.html](http://www.kultur-oeffnet-welten.de/positionen/position_5888.html) (Zugriff am 26.12.2017) (Portal des Kompetenzverbund Kulturelle Integration und Wissenstransfer KIWiT).

- 
- <sup>33</sup> Bundesinstitut, New Urban Agenda (wie Anm. 26), S. 18.
- <sup>34</sup> Als armutsgefährdet gelten Personen, deren Einkommen weniger als 60% des Medianeinkommens beträgt. 2015 lag die Grenze bei 11.530 € Jahreseinkommen. Vgl. Statista (Hrsg.): Statistiken zu Armut in Deutschland, 2017, in: <https://de.statista.com/themen/120/armut-in-deutschland/> (Zugriff am 21.09.2017)
- <sup>35</sup> Vgl. Ulrich Schneider/Gwendolyn Stilling/Christian Woltering: Zur regionalen Entwicklung von Armut – Ergebnisse nach dem Mikrozensus 2014, in: Der Paritätische (Hrsg.): Zeit zu handeln. Bericht zur Armutsentwicklung in Deutschland 2016, 2016, S. 22.
- <sup>36</sup> Vgl. Wirtschaftsreferat Stadt Nürnberg (Hrsg.): Wirtschaftsbericht 2016 Daten. Konzepte. Initiativen, Nürnberg 2016, S. 9.
- <sup>37</sup> Vgl. umfänglich Patrick Glogner-Pilz/Patrick S. Föhl (Hrsg.): Handbuch Kulturpublikum. Forschungsfragen und -befunde, Wiesbaden 2016.
- <sup>38</sup> François Jullien: Es gibt keine kulturelle Identität. Wir verteidigen die Ressourcen einer Kultur, Berlin 2017, S. 35.
- <sup>39</sup> Vertiefend zum „Konzept des Abstandes“, welches die Vielfalt der Kulturen in einem produktiven Spannungsverhältnis verortet und dem Konzept von kultureller Identität jenes der für alle nutzbaren und zugänglichen kulturellen Ressourcen gegenüberstellt, vgl. Jullien, Identität (wie Anm. 38).
- <sup>40</sup> Siehe [https://www.nuernberg.de/imperia/md/stadtportal/dokumente/leitbild\\_stadt\\_nuernberg.pdf](https://www.nuernberg.de/imperia/md/stadtportal/dokumente/leitbild_stadt_nuernberg.pdf) (Zugriff am 30.11.2017).
- <sup>41</sup> Vgl. hierzu exemplarisch Mandel, Audience Development (wie Anm. 32); Mandel, Teilhabeorientierte Kulturvermittlung (wie Anm. 32); Wolfram, Abschied (wie Anm. 32); Arlene Goldbard: New Creative Community – The Art of Cultural Development, Oakland 2006.
- <sup>42</sup> Vgl. hierzu exemplarisch Bas Boorsma: A NEW DIGITAL DEAL: Beyond Smart Cities. How to Best Leverage Digitalization for the Benefit of our Communities, Amsterdam 2017 und Nina Simon: The Art of Relevance, Santa Cruz, CA 2016.
- <sup>43</sup> Das sogenannte „Omnibusprinzip“ bezieht sich auf die große Disparität zwischen freien und gebundenen Kulturfördermitteln. Selbst in der Projektförderung gibt es i. d. R. eine große Gruppe von wiederkehrenden Fördermittelempfängern, so dass erst wieder „Platz“ für die Förderung neuer Ansätze entsteht, wenn ein Geförderter aus dem „Bus“ aussteigt bzw. aussteigen muss oder der „Bus“ verlängert wird.
- <sup>44</sup> Vgl. Patrick S. Föhl: Kulturentwicklungsplanung, in: Armin Klein (Hrsg.): Kompendium Kulturmanagement. Handbuch für Studium und Praxis, München 2017, S. 160.
- <sup>45</sup> Vgl. Klein, Kulturpolitik (wie Anm. 14), S. 115.
- <sup>46</sup> Vgl. Föhl, Kulturentwicklungsplanung (wie Anm. 44), S. 160.
- <sup>47</sup> Vgl. hierzu Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (Hrsg.): Jahrbuch für Kulturpolitik 2013. Thema: Kulturpolitik und Planung, Essen/Bonn 2013.
- <sup>48</sup> Weiterführend zum Ansatz des Community Building, vgl. Doug Borwick: Building communities, not audiences. The future of the arts in the United States, Winston-Salem, NC 2012 und Patrick S. Föhl/Gernot Wolfram: Partizipative Kulturentwicklungsplanung als Wegbereiter für neue Formen der kulturellen Teilhabe und des Community Building, in: Mandel, Teilhabeorientierte Kulturvermittlung (wie Anm. 32), S. 265–279.
- <sup>49</sup> Vgl. exemplarisch Sieglinde Lang: Partizipatives Kulturmanagement. Interdisziplinäre Verhandlungen zwischen Kunst, Kultur und Öffentlichkeit, Bielefeld 2015.
- <sup>50</sup> Vgl. exemplarisch Simon, Relevance (wie Anm. 42).
- <sup>51</sup> Siehe hierzu exemplarisch <https://culturework.uoregon.edu/2017/07/03/june-2017-vol-21-no-3-diversity-equity-inclusion-dei-in-the-cultural-sector-whats-next-antonio-c-cuylar/> (Zugriff am 06.12.2017).
- <sup>52</sup> Siehe exemplarisch eine Befragung der Nutzerinnen und Nutzer von Kulturläden, zum Download verfügbar unter: [https://kuf-kultur.nuernberg.de/fileadmin/bilder\\_allg/oeffentlichkeits\\_arbeit/Auswertung\\_Kulturladenumfrage\\_2012.pdf](https://kuf-kultur.nuernberg.de/fileadmin/bilder_allg/oeffentlichkeits_arbeit/Auswertung_Kulturladenumfrage_2012.pdf) (Zugriff am 01.12.2017).
- <sup>53</sup> Vgl. Anm. 20.

- 
- <sup>54</sup> Weiterführend zum Instrument der Kulturentwicklungsplanung vgl. Föhl, Kulturentwicklungsplanung (wie Anm. 44), S.157–179.
- <sup>55</sup> <https://kulturstrategie.nuernberg.de>
- <sup>56</sup> Die Auswertung der Experteninterviews und der Online-Befragung kann auf der Kulturstrategie-Website eingesehen und heruntergeladen werden: <https://kulturstrategie.nuernberg.de/dokumente/>.
- <sup>57</sup> Alle Ergebnisprotokolle samt methodischer Beschreibung können auf der Kulturstrategie-Website eingesehen und heruntergeladen werden: <https://kulturstrategie.nuernberg.de/dokumente/>.
- <sup>58</sup> Die prozesstragenden Akteurinnen und Akteure im Kulturreferat der Stadt Nürnberg und seitens des Netzwerk Kulturberatung sowie die Mitglieder des prozessbegleitenden Beirats werden auf der Kulturstrategie-Website namentlich vorgestellt: <https://kulturstrategie.nuernberg.de/projektpartner/>. Dort kann ebenfalls die Geschäftsordnung des Beirats eingesehen werden.
- <sup>59</sup> Vgl. hierzu aktuell Dirk Baecker: Kulturpolitik als Gesellschaftspolitik?, in: Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (Hrsg.): Jahrbuch für Kulturpolitik 2013, Thema: Kulturpolitik und Planung, Bonn/Essen 2013, S. 29–42.
- <sup>60</sup> Weiterführend zum Konzept der „Neuen Kulturpolitik“ vgl. exemplarisch Oliver Scheytt: Blick zurück nach vorn – Von der neuen zur aktivierenden Kulturpolitik, in: Kulturpolitische Gesellschaft e.V. (Hrsg.): Kulturpolitische Mitteilungen, Nr. 113, II/2006, Bonn 2006, S. 29–37 und Tobias J. Knoblich: Kulturförderung zwischen Anspruch und Wirklichkeit, in: Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.): Aus Politik und Zeitgeschichte. Kulturpolitik. 66. Jahrgang, 20–22/2016, 17. Mai 2016, Bonn 2016, S. 7–14.
- <sup>61</sup> Vertiefend vgl. Jullien, Identität (wie Anm. 38).
- <sup>62</sup> Im Kulturstrategieprozess wurden die Möglichkeiten eines Kulturparlaments oder Kulturrats/-beirats sowie Bürgerinnen- und Bürgerparlaments für Kultur und Fragen der kulturellen Entwicklung genannt. Nach Vorbild der Nürnberger Integrationskonferenz oder der Nürnberger Bildungskonferenz könnte analog eine turnusmäßige Kulturkonferenz als offen zugängliches Format des Fachdiskurses aufgesetzt werden. Siehe vertiefend zu den verschiedenen Optionen und Ausprägungen von Kulturbeiräten Patrick S. Föhl/Alexandra Künzel: Kulturbeiräte als Instrument konzeptbasierter und beteiligungsorientierter Kulturpolitik. Formen, Potenziale und Herausforderungen, 2014 in: Friedrich Loock/Oliver Scheytt (Hrsg.): Handbuch Kulturmanagement und Kulturpolitik, Berlin u. a. O. 2006ff., Kap. B 1.12 (2014); zum Download verfügbar unter: [http://www.netzwerk-kulturberatung.de/content/1-ueber/1-dr-patrick-s-foehl/1-publikationen/kulturbeiraete-als-instrument-konzeptbasierter-und-beteiligungsorientierter-kulturpolitik-formen-potenziale-und-herausforderungen/foehl\\_kuenzel\\_kulturbeiraete\\_handbuch\\_kulturmanagement.pdf](http://www.netzwerk-kulturberatung.de/content/1-ueber/1-dr-patrick-s-foehl/1-publikationen/kulturbeiraete-als-instrument-konzeptbasierter-und-beteiligungsorientierter-kulturpolitik-formen-potenziale-und-herausforderungen/foehl_kuenzel_kulturbeiraete_handbuch_kulturmanagement.pdf) (Zugriff am 08.12.2017).
- <sup>63</sup> Ein Bar-Camp (auch als Unkonferenz bezeichnet) ist eine auf Partizipation ausgerichtete Großgruppenmethode, die im Gegensatz zu einem klassischen Konferenz-Format, die Themensetzung sowie die Gestaltung des Ablaufs den Teilnehmenden der Veranstaltung überlässt. Die Methode fördert den offenen Austausch und Dialog und kann ebenfalls zur Formulierung gemeinsamer Ergebnisse genutzt werden. Weiterführend siehe Thorsten Knoll (Hrsg.): Neue Konzepte für einprägsame Events. Partizipation statt Langeweile – Vom Teilnehmer zum Akteur, Wiesbaden 2016.
- <sup>64</sup> Vgl. hierzu auch das Praxisbeispiel „Zukunftslabor Kultur“ des Kulturamtes der Landeshauptstadt Stuttgart unter <https://www.stuttgart.de/kultur/zukunftslabor> (Zugriff am 02.01.2018).
- <sup>65</sup> Als Praxisbeispiel siehe „Forum Alpbach“, welches sich als interdisziplinäre Plattform für Wissenschaft, Politik, Wirtschaft und Kultur versteht, <https://www.alpbach.org/de/> (Zugriff am 03.11.2017).
- <sup>66</sup> Siehe zu Leadership exemplarisch: Sue Kay/Katie Venner (Hrsg.): A cultural leadership reader; zum Download verfügbar unter: [http://choices-downloads.s3.amazonaws.com/1300788700-A\\_cultural\\_leadership\\_reader.pdf](http://choices-downloads.s3.amazonaws.com/1300788700-A_cultural_leadership_reader.pdf) (Zugriff am 08.12.2017).

- 
- <sup>67</sup> Leitlinien des Integrationsprogramms der Stadt Nürnberg, siehe [https://www.nuernberg.de/imperia/md/integration/dokumente/integration/leitlinien\\_des\\_integrationsprogramms\\_der\\_stadt\\_nuernberg.pdf](https://www.nuernberg.de/imperia/md/integration/dokumente/integration/leitlinien_des_integrationsprogramms_der_stadt_nuernberg.pdf) (Zugriff am 07.12.2017).
- <sup>68</sup> Weiterführend zu Herausforderungen und Handlungsbedarfen für die Kulturdienststellen, vgl. Klaus Seltenheim: Kulturstrategie der Stadt Nürnberg. Ergebnisprotokoll Sonderworkshop „Zusammenkunft der Kulturdirektorinnen und Kulturdirektoren. Potenziale und Verantwortlichkeiten im Rahmen der Kulturstrategie“ am 26. Oktober 2017, Nürnberg 2017, zum Download verfügbar unter <https://kulturstrategie.nuernberg.de/dokumente>.
- <sup>69</sup> Vgl. Handlungsfeld 1, Ziel 2, Maßnahmenvorschlag 2.
- <sup>70</sup> Seit 2017 ist das Integrierte Stadtentwicklungskonzept (InSEK) „Digitales Nürnberg“ in Bearbeitung, mit Beteiligung des Kulturbereichs. Akteurinnen und Akteure aus dem InSEK waren vice versa im Kulturstrategieprozess vertreten.
- <sup>71</sup> So etwa die Bedeutung von Computerspielen als neue Kultursparte, die im Rahmen der Diskussion um das zukünftige Haus des Spiels in den Kulturausschuss der Stadt Nürnberg 09.03.2017 eingebracht wurde, zum Download unter <https://online-service2.nuernberg.de/Eris/MeetingPanel/proceed?meetingId=4748&action=selectAgendaltem&agendaltemId=67141> (Zugriff am 07.01.2018).
- <sup>72</sup> Exemplarisch sei hier auf den Trend von Gamification hingewiesen, für dessen Implementierung im Kulturbereich viel Know-how erforderlich sein wird.
- <sup>73</sup> Zum Konzerthaus vgl. <http://konzerthaus.nuernberg.de>; siehe für einen umfassenden gesamtstädtischen Digitalisierungsprozess das Beispiel „Barcelona Digital City“ unter <http://ajuntament.barcelona.cat/digital/en/about-us> (Zugriff am 07.01.2018).
- <sup>74</sup> Die Stadt München kann hier als Praxisbeispiel für eine referatsübergreifende Zusammenarbeit fungieren. Im nächsten Schritt sollte hier idealiter ein Austausch angestrebt werden.
- <sup>75</sup> Hierbei sollte insbesondere die Möglichkeit einer Anknüpfung an die im Wirtschaftsreferat bereits geschaffene Teilzeitstelle für Raummanagement berücksichtigt werden. Als Praxisbeispiel für eine Plattform, die Raumangebote und -gesuche digital sichtbar macht, siehe <http://raum.kultur.graz.at/> (Zugriff am 02.11.2017).
- <sup>76</sup> Siehe weiterführend Föhl/Wolfram/Peper: Cultural Managers as 'Masters of Interspaces' in Transformation Processes – a Network Theory Perspective, 2016; als Download verfügbar unter: [http://www.netzwerk-kulturberatung.de/content/1-ueber/1-dr-patrick-s-foehl/1-publikationen/cultural-managers-as-masters-of-interspaces-in-transformation-processes-a-network-theory-perspective/b38\\_zkm2016.1-xx-fohl-et-al-id033.pdf](http://www.netzwerk-kulturberatung.de/content/1-ueber/1-dr-patrick-s-foehl/1-publikationen/cultural-managers-as-masters-of-interspaces-in-transformation-processes-a-network-theory-perspective/b38_zkm2016.1-xx-fohl-et-al-id033.pdf) (Zugriff am 10.12.2017).
- <sup>77</sup> Vgl. Handlungsfeld 1, Ziel 3, Maßnahmenvorschlag 3.
- <sup>78</sup> Als Praxisbeispiele für interkulturelle und genreübergreifende Formate siehe „House of Resources“ und „Global Art Session“ des Kulturladens Muggenhof, siehe <https://kuf-kultur.nuernberg.de/weitere-kuf-einrichtungen/inter-kultur-buero/house-of-resources/?L=0> und <https://kuf-kultur.nuernberg.de/weitere-kuf-einrichtungen/inter-kultur-buero/global-art/global-art-session-glas/> (Zugriff am 02.12.2017).
- <sup>79</sup> Vgl. auch Online-Plattform, Handlungsfeld 1, Ziel 3, Maßnahmenvorschlag 3.
- <sup>80</sup> Vgl. auch Online-Plattform, Handlungsfeld 1, Ziel 3, Maßnahmenvorschlag 3.
- <sup>81</sup> Als Praxisbeispiel insbesondere für die Beratung zu Förderprogrammen siehe das Informations- und Beratungszentrum in Jena: <http://www.kulturberatunginjena.de/index.php/ueber-uns/> (Zugriff am 02.11.2017).
- <sup>82</sup> Hierbei sollte eine enge Verzahnung mit dem derzeitigen Prozess zur Erarbeitung des Integrierten Stadtentwicklungskonzepts (InSEK) „Digitales Nürnberg“ geschehen.
- <sup>83</sup> Die Stadt Nürnberg unterstützt im Rahmen ihrer Möglichkeiten das Anliegen, solche Konzepte auch in nicht-städtischen Kontexten anzustoßen.

- 
- <sup>84</sup> Als Praxisbeispiel für ein zukunftsweisendes Projekt in Hinblick auf eine gemeinsame Kulturkommunikation sowie die Entwicklung einer Kultur-App siehe: <http://www.kultursphaere.sh/> (Zugriff am 12.12.2017).
- <sup>85</sup> In der Vergangenheit existierte ein „Artist in Residence“-Programm als Kooperation zwischen dem Amt für Kultur und Freizeit sowie dem Amt für Internationale Beziehungen, welches den Austausch von Künstlerinnen und Künstlern aus/in Partnerstädte ermöglichte.
- <sup>86</sup> Siehe als Praxisbeispiel <https://www.linz.at/kultur/66821.asp> (Zugriff am 01.11.2017).
- <sup>87</sup> Englisch- sowie französischsprachige Projektbeschreibung liegt vor und kann auf Anfrage übersandt werden.
- <sup>88</sup> Siehe <https://www.nuernberg.de/internet/international/partnerstaedte.html> (Zugriff am 10.12.2017). Vgl. aktuell zu Städtepartnerschaften Bertelsmann Stiftung/Deutsch-Französisches Institut 2018; zum Download verfügbar unter: [https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSI/Publikationen/GrauePublikationen/EZ\\_Staedtepartnerschaften\\_2018\\_dt.pdf](https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSI/Publikationen/GrauePublikationen/EZ_Staedtepartnerschaften_2018_dt.pdf) (Zugriff am 06.01.2018).
- <sup>89</sup> Unter dem Teilhabeaspekt möchte z. B. der „Rat der Religionen“ die interkulturelle Komponente der vielfältigen Religionsrichtungen berücksichtigen und ihre integrative Wirkung stärken.
- <sup>90</sup> „Community-Building“ bezeichnet einen Prozess, der sich vom „Audience Building“ – also dem Aufbau neuer Publika, abhebt. Demnach finden wirksame Veränderungen vor allem in lebendigen bzw. „reaktivierten“, lokalen Gemeinschaften statt. Um Kulturelle Teilhabe zu ermöglichen, bedarf es lebendiger Netzwerke und in Gemeinschaften engagierte Akteurinnen und Akteure. Vgl. weiterführend Föhl/Gernot: Partizipative Kulturentwicklungsplanung (wie Anm. 48), S. 265–279 und Borwick, Building communities (wie Anm. 48).
- <sup>91</sup> Im Rahmen des Dritten Kulturworkshops am 04.12.2017 Auf AEG, wurde der Vorschlag der Einrichtung eines „Hauses der Kulturen“ formuliert, der zum Anlass genommen wurde, zahlreiche Einzelmaßnahmen in diesem Handlungsfeld zusammenzuführen, um deren potentielle Wirkungsstärke zu erhöhen. Selbstredend können die hier genannten Maßnahmenvorschläge auch einzeln umgesetzt werden. Gemeinsam formulieren sie den generellen Anspruch an alle öffentlich getragenen und geförderten Einrichtungen sowie Akteurinnen und Akteure, sich mit den Themen Teilhabe und Diversität intensiv zu befassen.
- <sup>92</sup> Siehe als Praxisbeispiel: <http://www.kulturprojekte.berlin/blog/diversityartsculture-berliner-projektbuero-fuer-diversitaetsentwicklung/> (Zugriff am 07.12.2017).
- <sup>93</sup> Insbesondere unter Einbeziehung der Leitlinien des Integrationsprogramms der Stadt Nürnberg: [https://www.nuernberg.de/imperia/md/integration/dokumente/integration/leitlinien\\_des\\_integrationsprogramms\\_der\\_stadt\\_nuernberg.pdf](https://www.nuernberg.de/imperia/md/integration/dokumente/integration/leitlinien_des_integrationsprogramms_der_stadt_nuernberg.pdf) (Zugriff am 07.12.2017).
- <sup>94</sup> Insbesondere unter Einbeziehung der Leitlinien des Integrationsprogramms der Stadt Nürnberg: [https://www.nuernberg.de/imperia/md/integration/dokumente/integration/leitlinien\\_des\\_integrationsprogramms\\_der\\_stadt\\_nuernberg.pdf](https://www.nuernberg.de/imperia/md/integration/dokumente/integration/leitlinien_des_integrationsprogramms_der_stadt_nuernberg.pdf) (Zugriff am 07.12.2017).
- <sup>95</sup> Insbesondere unter Einbeziehung der Leitlinien des Integrationsprogramms der Stadt Nürnberg: [https://www.nuernberg.de/imperia/md/integration/dokumente/integration/leitlinien\\_des\\_integrationsprogramms\\_der\\_stadt\\_nuernberg.pdf](https://www.nuernberg.de/imperia/md/integration/dokumente/integration/leitlinien_des_integrationsprogramms_der_stadt_nuernberg.pdf) (Zugriff am 07.12.2017).
- <sup>96</sup> Gemeint ist z. B. das Engagement von Migrantenselbstorganisationen für eine türkische, griechische, polnische Kulturreihe in Theatern, um die Wechselwirkungen zwischen den unterschiedlichen Generationen innerhalb ihrer Community sichtbarer zu machen.
- <sup>97</sup> Siehe hierzu insbesondere die „Integrierten Stadtteilentwicklungskonzepte“ der Stadt Nürnberg: <https://www.nuernberg.de/internet/referat6/insek.html> (Zugriff am 10.12.2017).

- 
- <sup>98</sup> Z. B. durch Prüfung einer Mitgliedschaft Nürnbergs in der Organisation „International Association of Educating Cities“, um in den weltweiten Erfahrungsaustausch über inklusive Stadtentwicklung zu treten; Stärkung der Koordinierungsgruppe Kulturelle Bildung; Stärkung und Verankerung Kulturellen Lernens nicht nur in Kulturbetrieben, sondern in weiteren Bereichen wie etwa in Ämtern und städtischen Einrichtungen.
- <sup>99</sup> Siehe [https://www.nuernberg.de/internet/stadtentwicklung/projekt\\_koopstadt.html](https://www.nuernberg.de/internet/stadtentwicklung/projekt_koopstadt.html) (Zugriff am 10.12.2017) und [https://www.nuernberg.de/internet/stadtplanung/stadtentw\\_konzepte.html](https://www.nuernberg.de/internet/stadtplanung/stadtentw_konzepte.html) (Zugriff am 17.04.2018).
- <sup>100</sup> Für einen Einblick in die Arbeit des KinderKunstRaum vgl. Amt für Kultur und Freizeit, KinderKunstRaum in der Kulturwerkstatt Auf AEG, Programm 2018, Nürnberg 2018; zum Download verfügbar unter: [https://kuf-kultur.nuernberg.de/fileadmin/user\\_upload/18\\_kkr\\_programmheft\\_web.pdf](https://kuf-kultur.nuernberg.de/fileadmin/user_upload/18_kkr_programmheft_web.pdf) (Zugriff am 10.12.2017). Seit 2012 besteht mit „laut!“ ein Programm zur Partizipation von Jugendlichen: <http://www.laut-nuernberg.de/laut-konzept/> (Zugriff am 10.01.2018).
- <sup>101</sup> Die Idee einer „Mitgehbörse“ wurde von der Stadt Ulm ins Leben gerufen – aufbauend auf der Erkenntnis, dass der Austausch mit anderen Menschen und das gemeinsame Erleben bei der Überlegung, ein Kulturangebot wahrzunehmen, eine wichtige Rolle spielen. Sie will kulturinteressierte Menschen jeden Alters und jeder Herkunft für gemeinsame Kulturbesuche zusammenbringen. Für das Praxisbeispiel der „Mitgehbörse Ulm“, siehe <https://www.mitgehbörse-ulm.de/> (Zugriff am 07.12.2017).
- <sup>102</sup> Siehe <https://www.kubiss.de/index.php> (Zugriff am 10.12.2017).
- <sup>103</sup> Hierbei ist zu prüfen, welche Rolle der bestehende Schul-Kulturservice KS:NUE spielen kann, siehe <https://ks-nue.nuernberg.de/> (Zugriff am 21.12.2017).
- <sup>104</sup> Als Beispiel: Allen Schülerinnen und Schülern zwischen sechs und 13 Jahren könnte jährlich der Besuch von vier bis sechs Kulturveranstaltungen samt kulturpädagogischer Begleitung ermöglicht werden.
- <sup>105</sup> Auch hierbei sollte eine enge Verzahnung mit dem derzeitigen Prozess zur Erarbeitung des Integrierten Stadtentwicklungskonzepts „Digitales Nürnberg“ in den Blick genommen werden.
- <sup>106</sup> Es ist jedoch auch stets herauszustellen, dass Nürnberg Brüche erlebt hat, die nicht in positiver Weise zu einem Wandel beitragen – ggf. aber in der Folge zu einem intensiven Reflexionsprozess führten. Besonders der Bruch zur Zeit des Nationalsozialismus ist hier zu nennen.
- <sup>107</sup> Weitere mögliche Erzählstränge sind: „Nürnberg im permanenten Wandel, von der europäischen Industriemetropole zur Bewältigung des Strukturwandels und Ende der ‚old economy‘“ (modellhaft Fürther Straße, Grundig, Quelle, AEG usw.), „Nürnbergs Weg von einem Industrie- zu einem Wissensstandort“ (insbesondere neue Universität, Dependance Deutsches Museum, Forschungseinrichtungen der Hochschulen und der Industrie), „Vom Kunsthandwerk zur Kreativwirtschaft“, Erinnerungskultur: „Von der ‚Stadt der Reichsparteitage‘ zur ‚Stadt des Friedens und der Menschenrechte‘“, „Von der Stadt der Reformation zum interreligiösen Dialog“, der „Nürnberger Witz“ als Topos für Erfindergeist, Innovationsfähigkeit und Gestaltung von Wissens- und Wirtschaftspotentialen soll zukunftsgerichtet mitgedacht werden (z. B. Neue Universität). Der Erzählstrang „Spiel/Spielen“ bietet zudem das Potential, die Region kommunikativ einzubinden.
- <sup>108</sup> Siehe <http://www.nuernbergkultur.de/nuernbergkultur/kulturreferat/ueber-uns/projektbuero-im-kulturreferat/> (Zugriff am 11.12.2017).

- 
- <sup>109</sup> Das EU-Projekt „smARTplaces“ ist ein Beispiel, wie Digitalisierung auch für den Kulturbereich in die Zukunft gedacht werden kann. Konkret handelt es sich um einen Thinktank, bestehend aus acht europäischen Museen, die gemeinsam das Ziel verfolgen, neue Wege für die digitale Kunstvermittlung zu entwickeln. Darüber hinaus gibt es verschiedene digitale Vorreiter, wie z. B. das Städel Museum in Frankfurt a.M. ([www.staedelmuseum.de/de/digitale-angebote](http://www.staedelmuseum.de/de/digitale-angebote)) oder das Konzerthaus Berlin ([www.virtuelles-konzerthaus.de/](http://www.virtuelles-konzerthaus.de/)), die mit ihren digitalen Strategien und Formaten auch Wegweiser für andere Kulturbetriebe sein können. Zwei Beispiele aus Bayern geben Einblicke in die Funktion von Chatbots als Instrument der Besucherkommunikation und Vermittlung (Ausstellungschatbot #Credo zur Sonderausstellung „Fürstenmacht und wahrer Glaube“ auf Schloss Neuburg, [www.home.fuerstenmacht.de/](http://www.home.fuerstenmacht.de/)) sowie in digitale Ausstellungsformate („Martin Luther und die Reformation in Bayern – eine virtuelle Ausstellung“, [www.bavarikon.de/luther](http://www.bavarikon.de/luther)). Als weiteres zukunftsweisendes Projekt für eine gemeinsame Kulturkommunikation siehe: <http://www.kultursphaere.sh/> (Zugriff am 12.12.2017).
- <sup>110</sup> Siehe insbesondere „Agenda Digitalisierung Nürnberg“: [https://www.nuernberg.de/internet/wirtschaft/agenda\\_digitalisierung.html](https://www.nuernberg.de/internet/wirtschaft/agenda_digitalisierung.html) (Zugriff am 11.12.2017).
- <sup>111</sup> Vgl. <http://bayern-kreativ.de/standorte/nuernberg/>; für allgemeine Informationen zur Kultur- und Kreativwirtschaft in der Region vgl. Europäische Metropolregion Nürnberg/Wirtschaftsreferat der Stadt Nürnberg (Hrsg.): Kultur- und Kreativwirtschaft in der Europäischen Metropolregion Nürnberg. Daten & Fakten. Stärken. Handlungsempfehlungen, Nürnberg 2010; zum Download verfügbar unter: [https://www.nuernberg.de/imperia/md/wirtschaft/dokumente/wiv/kultur\\_und\\_kreativwirtschaftsbericht\\_2010.pdf](https://www.nuernberg.de/imperia/md/wirtschaft/dokumente/wiv/kultur_und_kreativwirtschaftsbericht_2010.pdf) (Zugriff am 15.01.2018).
- <sup>112</sup> <http://www.museen.nuernberg.de/>
- <sup>113</sup> Siehe <https://museumszeitung.de/beteiligte-museen.html> (Zugriff am 11.12.2017).
- <sup>114</sup> Ein noch weiterführendes Beispiel für eine Kooperation im musealen Bereich ist der Kieler Museumsverbund, siehe [www.museen-am-meer.de](http://www.museen-am-meer.de) (Zugriff am 12.12.2017). Gebündelt werden hier nicht nur Informationen über das Museumsangebot, sondern auch Aktivitäten im Bereich Kulturelle Bildung und Kulturtourismus. Dazu haben die Kieler Museen ein gemeinsames Leitbild entwickelt, das auch einen Diskursraum für Qualitätsstandards in der Museumsarbeit eröffnet.
- <sup>115</sup> Es werden (neben Deutsch und Englisch) Informationen in den Sprachen Italienisch, Französisch, Spanisch und Russisch zur Verfügung gestellt, siehe <https://tourismus.nuernberg.de/> (Zugriff am 11.12.2017).
- <sup>116</sup> Vorbildlich ist bereits das Angebot eines barrierearmen Zugangs durch die Vorlesefunktion mit ReadSpeaker.
- <sup>117</sup> Weiterführend siehe <https://www.metropolregionnuernberg.de/ueber-uns/die-metropolregion-nuernberg.html> (Zugriff am 11.12.2017).
- <sup>118</sup> Siehe als Praxisbeispiel die Arbeit des Kulturbüros der Metropolregion Rhein-Neckar, welches basierend auf intensiven Kommunikationsprozessen dreimal jährlich eine hochwertige Broschüre herausgibt. Zudem kommunizieren sich alle beteiligten Akteurinnen und Akteure als Festivalregion, siehe <http://www.rhein-neckar-upgrade.de/leben/kultur/festivals.html> (Zugriff am 07.12.2017).
- <sup>119</sup> Vgl. Klaus Seltenheim: Kulturstrategie der Stadt Nürnberg. Ergebnisprotokoll Sonderworkshop „Die Region im Rahmen der Kulturstrategie“ am 25. Oktober 2017, Nürnberg 2017; zum Download verfügbar unter <https://kulturstrategie.nuernberg.de/dokumente>.
- <sup>120</sup> Als weiterführendes Praxisbeispiel kann hier auch die KulturRegion Stuttgart aufgeführt werden, die – nach der strategischen Neuausrichtung ab 2011 – vor allem auf gemeinsame Themenjahre setzt und auf diesem Weg Sichtbarkeit für die Kultur in der Region erzeugt, siehe <https://www.kulturregion-stuttgart.de/was/rueckblick-projekte/> (Zugriff am 12.12.2017).

## Literatur- und Quellenverzeichnis

### Dokumente aus dem Kulturstrategieprozess\*

- Föhl, Patrick S./Künzel, Alexandra: Kulturstrategie der Stadt Nürnberg. Auswertung leitfadengestützter Interviews mit Expertinnen und Experten, Nürnberg 2017.
- Föhl, Patrick S./Künzel, Alexandra: Kulturstrategie der Stadt Nürnberg. Auswertung der Online-Befragung, Nürnberg 2017.
- Föhl, Patrick S./Künzel, Alexandra: Kulturstrategie der Stadt Nürnberg. Ergebnisprotokoll 1. Kulturworkshop am 25. September 2017, Nürnberg 2017.
- Föhl, Patrick S./Künzel Alexandra: Kulturstrategie der Stadt Nürnberg. Handout zum Sonderworkshop „Die Region im Rahmen der Kulturstrategie“ am 25. Oktober 2017, Nürnberg 2017.
- Föhl, Patrick S./Künzel Alexandra: Kulturstrategie der Stadt Nürnberg. Handout zum Sonderworkshop „Zusammenkunft der Kulturdirektorinnen und Kulturdirektoren. Potenziale und Verantwortlichkeiten im Rahmen der Kulturstrategie“ am 26. Oktober 2017, Nürnberg 2017.
- Föhl, Patrick S./Künzel Alexandra: Kulturstrategie der Stadt Nürnberg. Handout zum Sonderworkshop „Junge Menschen gestalten Kultur“ am 26. Oktober 2017, Nürnberg 2017.
- Föhl, Patrick S./Künzel, Alexandra: Kulturstrategie der Stadt Nürnberg. Ergebnisprotokoll 2. Kulturworkshop am 23. Oktober 2017, Nürnberg 2017.
- Seltenheim, Klaus: Kulturstrategie der Stadt Nürnberg. Ergebnisprotokoll Sonderworkshop „Die Region im Rahmen der Kulturstrategie“ am 25. Oktober 2017, Nürnberg 2017.
- Seltenheim, Klaus: Kulturstrategie der Stadt Nürnberg. Ergebnisprotokoll Sonderworkshop „Zusammenkunft der Kulturdirektorinnen und Kulturdirektoren. Potenziale und Verantwortlichkeiten im Rahmen der Kulturstrategie“ am 26. Oktober 2017, Nürnberg 2017.
- Seltenheim, Klaus: Kulturstrategie der Stadt Nürnberg. Ergebnisprotokoll Sonderworkshop „Junge Menschen gestalten Kultur“ am 26. Oktober 2017, Nürnberg 2017.

\* Alle Dokumente aus dem Prozess der Erarbeitung der Kulturstrategie sind online unter <https://kulturstrategie.nuernberg.de> abrufbar. Diese Website wurde zur Prozessdokumentation eingerichtet und dient weiterhin als Archiv.

## Literatur und Quellen

- Amt für Kultur und Freizeit, KinderKunstRaum in der Kulturwerkstatt Auf AEG, Programm 2018, Nürnberg 2018; zum Download verfügbar unter: [https://kuf-kultur.nuernberg.de/fileadmin/user\\_upload/18\\_kkr\\_programmheft\\_web.pdf](https://kuf-kultur.nuernberg.de/fileadmin/user_upload/18_kkr_programmheft_web.pdf) (Zugriff am 10.12.2017).
- Baecker, Dirk: Kulturpolitik als Gesellschaftspolitik?, in: Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (Hrsg.): Jahrbuch für Kulturpolitik 2013, Thema: Kulturpolitik und Planung, Bonn/ Essen 2013, S. 29–42.
- Bertelsmann Stiftung/Deutsch-Französisches Institut: Städtepartnerschaften – den europäischen Bürgersinn stärken. Eine empirische Studie, Gütersloh 2018.
- Boorsma, Bas: A NEW DIGITAL DEAL: Beyond Smart Cities. How to Best Leverage Digitalization for the Benefit of our Communities, Amsterdam 2017.
- Borwick, Doug: Building communities, not audiences. The future of the arts in the United States, Winston-Salem, NC 2012.
- Brundtland Commission: Definition of Sustainable Development. United Nations, Dept. Of Information, 2007; zum Download verfügbar unter: [http://www.un.org/esa/sustdev/csd/csd15/media/backgrounder\\_brundtland.pdf](http://www.un.org/esa/sustdev/csd/csd15/media/backgrounder_brundtland.pdf) (Zugriff am 06.12.2017).
- Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (Hrsg.): New Urban Agenda, Bonn 2016.
- Diefenbacher, Michael/Endres, Rudolf (Hrsg.): Stadtlexikon Nürnberg, Nürnberg <sup>2</sup>2000.
- Diefenbacher, Michael et al. (Hrsg.): Nürnberg. Kleine Stadtgeschichte, Nürnberg <sup>2</sup>2017.
- Europäische Metropolregion Nürnberg/Wirtschaftsreferat der Stadt Nürnberg (Hrsg.): Kultur- und Kreativwirtschaft in der Europäischen Metropolregion Nürnberg. Daten & Fakten. Stärken. Handlungsempfehlungen, Nürnberg 2010; zum Download verfügbar unter: [https://www.nuernberg.de/imperia/md/wirtschaft/dokumente/wiv/kultur\\_und\\_kreativwirtschaftsbericht\\_2010.pdf](https://www.nuernberg.de/imperia/md/wirtschaft/dokumente/wiv/kultur_und_kreativwirtschaftsbericht_2010.pdf).

- Föhl, Patrick S.: Kulturentwicklungsplanung, in: Klein, Armin (Hrsg.): Kompendium Kulturmanagement. Handbuch für Studium und Praxis, 4. Aufl., München 2017, S.157–179.
- Föhl, Patrick S. et al.: Nachhaltige Entwicklung in Kulturmanagement und Kulturpolitik. Ausgewählte Grundlagen und strategische Perspektiven, Wiesbaden 2011. Föhl, Patrick S./Künzel, Alexandra: Kulturbeiräte als Instrument konzeptbasierter und beteiligungsorientierter Kulturpolitik. Formen, Potenziale und Herausforderungen, 2014 in: Looock, Friedrich/Scheytt, Oliver (Hrsg.): Handbuch Kulturmanagement und Kulturpolitik, Berlin u. a. O. 2006ff., Kap. B 1.12 (2014); zum Download verfügbar unter: [http://www.netzwerk-kulturberatung.de/content/1-ueber/1-dr-patrick-s-foehl/1-publikationen/kulturbeiraete-als-instrument-konzeptbasierter-und-beteiligungsorientierter-kulturpolitik-formen-potenziale-und-herausforderungen/foehl\\_kuenzel\\_kulturbeiraete\\_handbuch\\_kulturmanagement.pdf](http://www.netzwerk-kulturberatung.de/content/1-ueber/1-dr-patrick-s-foehl/1-publikationen/kulturbeiraete-als-instrument-konzeptbasierter-und-beteiligungsorientierter-kulturpolitik-formen-potenziale-und-herausforderungen/foehl_kuenzel_kulturbeiraete_handbuch_kulturmanagement.pdf) (Zugriff am 08.12.2017).
- Föhl, Patrick S./Wolfram, Gernot: Partizipative Kulturentwicklungsplanung als Wegbereiter für neue Formen der kulturellen Teilhabe und des Community Building, in: Mandel, Birgit (Hrsg.): Teilhabeorientierte Kulturvermittlung. Diskurse und Konzepte für eine Neuausrichtung des öffentlich geförderten Kulturlebens, Bielefeld 2016, S. 265–279.
- Föhl, Patrick S./Wolfram, Gernot/Peper, Robert: Cultural Managers as 'Masters of Interspaces' in Transformation Processes – a Network Theory Perspective, 2016; als Download verfügbar unter: [http://www.netzwerk-kulturberatung.de/content/1-ueber/1-dr-patrick-s-foehl/1-publikationen/cultural-managers-as-masters-of-interspaces-in-transformation-processes-a-network-theory-perspective/b38\\_zkm2016.1-xx-fohl-et-al-id033.pdf](http://www.netzwerk-kulturberatung.de/content/1-ueber/1-dr-patrick-s-foehl/1-publikationen/cultural-managers-as-masters-of-interspaces-in-transformation-processes-a-network-theory-perspective/b38_zkm2016.1-xx-fohl-et-al-id033.pdf) (Zugriff am 10.12.2017).
- Frank, Simon A.: Kulturmanagement und Social Media. Neue interdisziplinäre Perspektiven auf eine User-generated Culture im Kulturbetrieb, Bielefeld 2015.
- Glogner-Pilz, Patrick/Föhl, Patrick S. (Hrsg.): Handbuch Kulturpublikum. Forschungsfragen und -befunde, Wiesbaden 2016.
- Goldbard, Arlene: New Creative Community – The Art of Cultural Development, Oakland 2006.
- Hristova, Svetlana/Dragičević Šešić, Milena/Duxbury, Nancy (Hrsg.): Culture and Sustainability in European Cities, Imagining Europolis, London 2015.
- Herbers, Hiltrud/Krüger, Fred/Lehner, Julia: Die Festivalisierung der Stadt – Nürnbergs Kultur als Inszenierung urbaner Lebensqualität, in: Baumann, Wolfgang et al. (Hrsg.): Der Nürnberg Atlas. Vielfalt und Wandel der Stadt im Kartenbild, Hermann-Josef Emons Verlag, 2007, S. 172–175.
- Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (Hrsg.): Jahrbuch für Kulturpolitik 2013. Thema: Kulturpolitik und Planung, Essen/Bonn 2013.

- Jullien, François: Es gibt keine kulturelle Identität. Wir verteidigen die Ressourcen einer Kultur, Berlin 2017.
- Kagan, Sacha: Art and Sustainability: Connecting Patterns for a Culture of Complexity, Bielefeld 2011.
- Kay, Sue/Venner, Katie (Hrsg.): A cultural leadership reader; zum Download verfügbar unter: [http://choices-downloads.s3.amazonaws.com/1300788700-A\\_cultural\\_leadership\\_reader.pdf](http://choices-downloads.s3.amazonaws.com/1300788700-A_cultural_leadership_reader.pdf) (Zugriff am 08.12.2017).
- Klein, Armin: Kulturpolitik in Deutschland, in: Klein, Armin (Hrsg.): Kompendium Kulturmanagement. Handbuch für Studium und Praxis, München 2017, S. 101–118.
- Knoblich, Tobias J.: Kulturförderung zwischen Anspruch und Wirklichkeit, in: Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.): Aus Politik und Zeitgeschichte. Kulturpolitik. 66. Jahrgang, 20–22/2016, 17. Mai 2016, Bonn 2016, S. 7–14. Knoll, Thorsten (Hrsg.): Neue Konzepte für einprägsame Events. Partizipation statt Langeweile – Vom Teilnehmer zum Akteur, Wiesbaden 2016.
- Knöpfle, Franziska: Im Zeichen der „Soziokultur“. Hermann Glaser und die kommunale Kulturpolitik in Nürnberg (Nürnberger Werkstücke zur Stadt- und Landesgeschichte 64), Nürnberg 2007.
- Lang, Sieglinde: Partizipatives Kulturmanagement. Interdisziplinäre Verhandlungen zwischen Kunst, Kultur und Öffentlichkeit, Bielefeld 2015.
- Mandel, Birgit (Hrsg.): Teilhabeorientierte Kulturvermittlung. Diskurse und Konzepte für eine Neuausrichtung des öffentlich geförderten Kulturlebens, Bielefeld 2016.
- Mandel, Birgit: Interkulturelles Audience Development. Zukunftsstrategien für öffentlich geförderte Kultureinrichtungen, Bielefeld 2014.
- Neckel, Sighard et al.: Die Gesellschaft der Nachhaltigkeit. Umriss eines Forschungsprogramms, Bielefeld 2018.
- Schapper, Juliane: Demographiebericht Nürnberg 2016. Teil I: Bevölkerungsentwicklung bis 2015, Nürnberg 2016.
- Schapper, Juliane: Demographiebericht Nürnberg 2016. Teil II: Bevölkerungsvorausberechnung 2016 für Nürnberg, Nürnberg 2017.
- Scheytt, Oliver: Blick zurück nach vorn – Von der neuen zur aktivierenden Kulturpolitik, in: Kulturpolitische Gesellschaft e.V. (Hrsg.): Kulturpolitische Mitteilungen, Nr. 113, II/2006, Bonn 2006, S. 29–37.
- Schneider, Ulrich/Stilling, Gwendolyn/Woltering, Christian: Zur regionalen Entwicklung von Armut – Ergebnisse nach dem Mikrozensus 2014, in: Der Paritätische (Hrsg.): Zeit zu handeln. Bericht zur Armutsentwicklung in Deutschland 2016, 2016.
- Simon, Nina: The Art of Relevance, Santa Cruz, CA 2016.
- Stadt Nürnberg (Hrsg.): Museumsführer. Stadtmuseum Fembohaus, Nürnberg 2014.
- Stadt Nürnberg (Hrsg.): Auf einen Blick. Die Museen der Stadt Nürnberg, Nürnberg 2014.
- Verkehrsverein Nürnberg e.V. (Hrsg.): Geschäftsbericht 2015, Nürnberg 2016.

- Wachter, Clemens: Kultur in Nürnberg 1945-1950. Kulturpolitik, kulturelles Leben und Bild der Stadt zwischen dem Ende der NS-Diktatur und der Prosperität der fünfziger Jahre (Nürnberger Werkstücke zur Stadt- und Landesgeschichte 59), Nürnberg 1999.
- Wirtschaftsreferat Stadt Nürnberg (Hrsg.): Wirtschaftsbericht 2016. Daten. Konzepte. Initiativen, Nürnberg 2016.
- Wolfram, Gernot: Abschied von der Interkultur: Warum die Kulturszenen sich stärker transkulturell ausrichten sollten, 2017; zum Download verfügbar unter: [http://www.kultur-oeffnet-welten.de/positionen/position\\_5888.html](http://www.kultur-oeffnet-welten.de/positionen/position_5888.html) (Zugriff am 26.12.2017) (Portal des Kompetenzverbund Kulturelle Integration und Wissenstransfer KIWiT).

## Bildnachweis

Wir weisen darauf hin, dass Bilder teilweise grafisch bearbeitet wurden oder im Ausschnitt gezeigt werden.

Umschlag vorne:

oben links: Ralf Schedlbauer (Stadt Nürnberg)

oben mitte: Ralf Moll (Stadt Nürnberg)

oben rechts: Claus Felix (Stadt Nürnberg)

unten links: Uwe Niklas (Stadt Nürnberg)

unten mitte, rechts: Birgit Fuder (Stadt Nürnberg)

Umschlag hinten:

oben mitte, rechts: Uwe Niklas (Stadt Nürnberg)

unten links, mitte: Uli Kowatsch (Stadt Nürnberg)

unten rechts: Uwe Niklas (Stadt Nürnberg)

Seite 8:

Reihe 1 links, mitte: Jutta Missbach, 2017  
(Kulturreferat der Stadt Nürnberg)

Reihe 1 rechts: 2017 (Kulturreferat der Stadt Nürnberg)

Reihe 2 links, mitte: Jutta Missbach, 2017  
(Kulturreferat der Stadt Nürnberg)

Reihe 2 rechts: 2017 (Kulturreferat der Stadt Nürnberg)

Reihe 3: 2017 (Kulturreferat der Stadt Nürnberg)

Reihe 4 links, rechts: Jutta Missbach, 2017  
(Kulturreferat der Stadt Nürnberg)

Seite 36, 44, 68: Jutta Missbach, 2017  
(Kulturreferat der Stadt Nürnberg)

Seite 46:

links: Ralf Moll, 2017 (Kulturreferat der Stadt Nürnberg)

mitte: Birgit Fuder, 2008 (Stadt Nürnberg)

rechts: Claus Felix (Stadt Nürnberg)

Seite 47:

links: Uwe Niklas, 2017 (Kulturreferat der Stadt Nürnberg)

mitte: Uli Kowatsch, 2007 (Stadt Nürnberg)

rechts: Birgit Fuder, 2007 (Stadt Nürnberg)

Seite 48:

links: Uwe Niklas, 2016 (Kulturreferat der Stadt Nürnberg)

mitte: Uli Kowatsch, 2009 (Stadt Nürnberg)

rechts: Uwe Niklas, 2017 (Kulturreferat der Stadt Nürnberg)

Seite 49:

links: Birgit Fuder, 2008 (Stadt Nürnberg)

mitte: Uwe Niklas, 2016 (Kulturreferat der Stadt Nürnberg)

rechts: Uwe Niklas, 2015 (Kulturreferat der Stadt Nürnberg)

Seite 61: Ralf Schedlbauer, 2009 (Stadt Nürnberg)

Seite 84, 89, 101, 107: 2017 (Kulturreferat der Stadt Nürnberg)





**N**  
2025

**NÜRNBERG  
KULTUR  
HAUPTSTADT  
EUROPAS  
WIR  
BEWERBEN  
UNS**

