



beratungsraum

Kommunal- und Unternehmensberatung GmbH

**Erarbeitung eines
Strategieprozesses zur kulturellen
Entwicklung der Stadt Eberswalde**

Ausschuss für Kultur, Soziales und Integration

19.04.2023



Vorgehen

A photograph of a man and a woman in a meeting. The man is wearing glasses and a light blue shirt, holding a tablet. The woman is partially visible on the left. The image is overlaid with a semi-transparent blue rectangle.

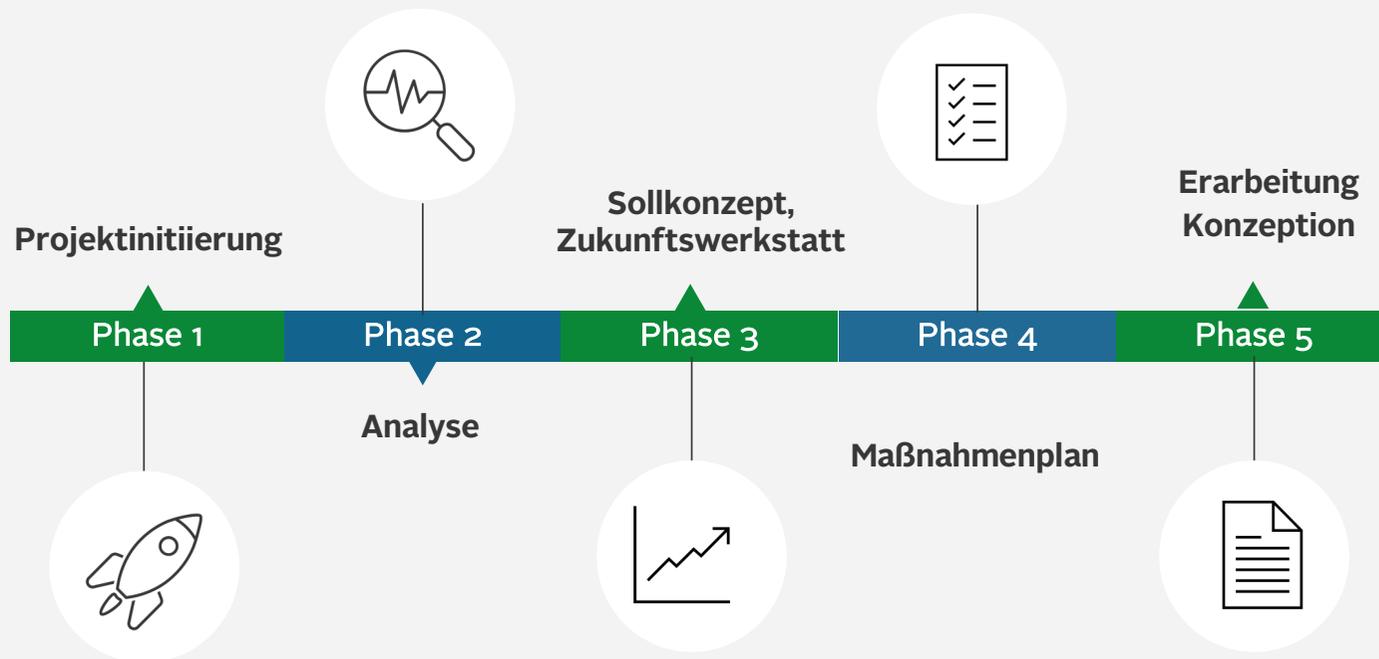


beratungsraum

A photograph of two women sitting on a couch in a meeting. The woman on the left is wearing a black blazer and a white scarf, holding a pen. The woman on the right is wearing a dark blue blazer and glasses, holding a tablet. The background is a bright, modern office.

Manufaktur für Strategie und Organisation

Vorgehensweise



Zeitplan



Projektinitiierung **März**

Analyse **April - Juli**

Sollkonzept, Zukunftswerkstatt **August**

Maßnahmenplan **September**

Erarbeitung Konzeption **Oktober - Februar**





Phase 1: Projektinitiierung



beratungsraum

Manufaktur für Strategie und Organisation

Phase 1: Projektinitiierung

Auftakt zur Arbeitsgruppe

Am Donnerstag, dem 30. März 2023 fand der Auftakt zur Arbeitsgruppe im Bürgerbildungszentrum Amadeu Antonio von 18:00 bis 20:00 Uhr statt. Dabei konnten sich alle Interessierten zunächst unverbindlich informieren, welche Vorgehensweise im Rahmen der Evaluierung der Kulturkonzeption und ggf. Fortschreibung geplant ist.

Im Rahmen einer Fragerunde erhielten die Teilnehmenden die Gelegenheit, Rückfragen zu stellen und eigene Ideen einzubringen. Dabei konnten insbesondere in den Bereichen der Öffentlichkeitsbeteiligung sowie Einbindung der freien Kulturszene offene Fragen geklärt werden.

Im Anschluss bestand die Möglichkeit, gemeinsam in den Austausch zu kommen und sich zu den kulturellen Schwerpunkten der Stadt auszutauschen.



Phase 1: Projektinitiierung

Projektbegleitung: beratungsraum
GmbH

Kommunikationswege:

1. Direkt per Mail über
eberswalde@kulturkonzeption.de

2. Website unter
<https://eberswalde.kulturkonzeption.de/>

Begleitkreis

Aufbau:

2 Vertretungen der **Verwaltung**,
4 Vertretungen der **Künstler:innen**,
2 Vertretungen aus dem Kulturbeirat

*Aufgabe: gemeinsame Erarbeitung der Inhalte
und Ausarbeitung der Konzeption*

Turnus: monatliche Arbeitstreffen

Arbeitsgruppe

Aufbau: geöffnet für alle Interessierten

Aufgabe: Diskussion und Begleitung der Arbeitsschritte

Turnus: quartalsweise



Phase 2: Analyse



beratungsraum

Manufaktur für Strategie und Organisation

Phase 2: Analyse

In dieser Phase des Projektes soll die wesentliche Grundlage der Fortschreibung der Kulturkonzeption geschaffen werden. Dafür schlagen wir ein dreistufiges Vorgehen vor.

Im **ersten Schritt** bietet sich eine **Daten- und Dokumentenanalyse** an.

Auf dieser Grundlage erfolgt im **zweiten Schritt** ein **Interviewreihe** mit Kulturakteuren und Schlüsselpersonen.

Darauf aufbauend soll dann in einem **dritten Schritt** eine **Benutzer:innenbefragung** erfolgen. Diese könnte analog (Ausfüllen eines Fragebogens in der besuchten Veranstaltung) oder als Onlineumfrage erfolgen.

Die Bestandteile der drei Analyseschritte werden nachfolgend detaillierter erläutert.



Phase 2: Analyse – Daten- und Dokumentenanalyse

Im ersten Arbeitsschritt der Ist-Analyse wird eine **Prüfung, Systematisierung und Auswertung** der vorliegenden Daten und Dokumente vorgenommen. Die zur Analyse herangezogenen Dokumente und Informationsmaterialien werden verwendet, um einen tieferen Einblick in die Strukturen, die Schnittstellen und die Rahmenbedingungen und eventuellen Restriktionen sowie die bereits definierten Eckpunkte für die zukünftige Entwicklung zu erhalten.

Darüber hinaus erfolgt die konkrete **Analyse des Umsetzungsstands** zur Kulturkonzeption.

Ebenfalls dient die Dokumentenanalyse dazu, den Interviewleitfaden für die nächste Phase vorzubereiten.

Die Daten- und Dokumentenanalyse wird durch das Beraterteam systematisiert und in einer zusammenfassenden Dokumentenübersicht ausgewertet.

Durchsicht und Analyse von:

- Strategiepapieren und Fachkonzepten
- Dokumentationen zur Konzeptionsumsetzung
- Veranstaltungsverzeichnisse
- Informationen zu externen Angeboten und Schnittstellen
- Gremienbeschlüssen
- Rahmenkonzepte
- Strategiepapiere "angrenzender Themen"

Daten-/Dokumentenanalyse

Dokumentname	Art	Quelle, Jahr	wesentliche Inhalte	Relevanz im Interviewleitfaden
1. Bevölkerungsentwicklung	Statistik	Stadt BfL, Referat Stadtentwicklung und Statistik, 2019	seit 1990 stetiger Rückgang der Bevölkerung 2019: 238.939 (Tiefpunkt) 2018: 239.388 Altersgruppe 0-5 Jahre: 6.290 (2009: 1.780, 2012: 6.147) Altersgruppe 6-10 Jahre: 6.486 (2009: 5.826, 2012: 5.978) Altersgruppe 11-14 Jahre: 7.280 (2009: 7.026, 2012: 7.591)	in den letzten Jahren kontinuierliches Bevölkerungswachstum
2. Bevölkerungsforschung	Prognose	Stadt BfL, Referat Stadtentwicklung und Statistik, 2019	2019: 233.648 Einwohner Altersgruppenentwicklung 0-5 Jahre: 2012: 6.147, 2019: 6.147 6-10 Jahre: 2012: 5.978, 2019: 6.147	Bedarf an Kita-Plätzen steigt gemäßigt an, Fokus vor allem auf Wachstum in den vergangenen Jahren
3. Kita-Statistik	Statistik	Stadt BfL, Referat Stadtentwicklung und Statistik, 2019	2019: 110 Einrichtungen 2018: 104 Einrichtungen 2018: 142 Einrichtungen, davon 33 kommunal (ohne „Schulkindbetreuungsgelände“, 414 Einrichtungen) Anzahl Plätze öffentlicher Träger stetig gesunken während Plätze der freien Träger stetig gestiegen sind Anzahl der betreuten Kinder in Kinderlagereisrichtungen (Kita inkl. Hort, ohne Kindergruppen) innerhalb der letzten Jahre um 18 % gestiegen (von 2014 auf 2018) = 1 A 0-3 Jahre (+41 %), 6-11 Jahre (+41 %) Gründe: Ziel laut KVP 2012: Ausstieg Betreuung 1/3 Bevölkerungsentwicklung 6-11-Jährige seit 2012	erwartet Anstieg der Kinderbetreuung in den letzten Jahren Ausbau vor allem auf Ebene der freien Träger + Elterninitiativen (Was sind Elterninitiativen?)

Phase 2: Analyse – Interviews der Akteure

Um die entsprechenden Optimierungspotenziale in der Kulturkonzeption zu erheben, werden wir Interviews mit Schlüsselpersonen durchführen. **Die konkrete Ausgestaltung, mit welchen Mitarbeiter:innen/Aktuer:innen Einzel- und mit welchen Mitarbeiter:innen/Aktuer:innen Gruppeninterviews vorgenommen werden, stimmen wir mit Ihnen ab.** Die Interviews können vor Ort oder als virtuelle Videokonferenz stattfinden. Die Interviews werden von uns grundsätzlich als ein Dialog im geschützten Raum durchgeführt. Die Gespräche werden im Anschluss als ganzheitliche Impulse ausgewertet. Einzelmeinungen werden nicht wiedergegeben.

Zur Vorbereitung der Interviews übermitteln wir den Teilnehmenden ca. eine Woche im Voraus einen entsprechenden Interviewleitfaden, der auf Basis der Ergebnisse der Dokumentenanalyse konzipiert ist und mit dem Auftraggeber abgestimmt wurde. Die wesentlichen Inhalte des Interviews umfassen eine **Übersicht von Leistungen, Aufgaben** (mit Angabe von Mengen, perspektivischen Änderung und der aktuellen Auslastung), Zusammenarbeit mit **Schnittstellen** und Verbesserungspotenziale, Bewertung der **Prozesse** und weitere **Optimierungsbedarfe**.

[Interviewleitfaden: Strukturanalyse im Kulturamt Gera](#)

Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit für unser Gespräch nehmen. Das Interview ist vertraulich und wird anonymisiert behandelt, das heißt keine Ihrer Aussagen wird konkret auf Sie zurückzuführen sein. Zu Beginn des Interviews werden wir von der beratungsraum GmbH Ihnen das Projektziel, unser Vorgehen und den Ablauf des Interviews kurz vorstellen. Das Wichtigste auf einen Blick:

- Unser Auftrag: Durchführung von Mitarbeiterinterviews zur umfassenden Analyse von Aufgabenportfolios, Schnittstellen und Strukturen im Kulturamt Gera
- Interviewziel: Erfassung Ihrer Arbeitsaufgaben, der Schnittstellen und der Prozesse sowie Identifikation von Optimierungspotenzialen in Hinblick auf Ihre Arbeit und insbesondere die Zusammenarbeit mit dem Kulturamt Gera
- Interviewdauer: ca. 1 bis 1,5 h

1. Aufgabenanalyse

- Welche Aufgaben nehmen Sie bzw. Ihre Einrichtung derzeit wahr?
- Kommen aus Ihrer Sicht perspektivisch Aufgaben dazu oder fallen Aufgaben weg?
- Gibt es Aufgaben, die Sie derzeit wahrnehmen, die in Ihren Augen nicht in Ihren Zuständigkeitsbereich fallen?
- Gibt es Aufgaben, die Sie derzeit *nicht* wahrnehmen, die aber in Ihren Augen in Ihren Zuständigkeitsbereich fallen?

2. Prozessanalyse & Bearbeitungsweisen

- Wie bewerten Sie die Prozesse bzw. Bearbeitungsweisen? (z. B. effizient/ineffizient; aktuell/veraltet)
- Welche Prozesse sind derzeit aus Ihrer Sicht besonders problembehaftet?

3. Schnittstellen & Zusammenarbeit

- Welche Schnittstellen zu anderen Abteilungen/Mitarbeiter*innen bestehen bei Ihren Tätigkeiten?
- Wie gestalten sich die Zusammenarbeit und Kommunikation mit diesen Schnittstellen?
- Wo sehen Sie in diesem Zusammenhang den größten Veränderungsbedarf (Probleme/Verbesserungspotenziale)?
- Gibt es Aufgaben, die von einer Ressourcenbündelung (Mitarbeiter*innen, Wissen, Materialien) an zentraler Stelle profitieren könnten?

Beispielhafte Darstellung eines Interviewleitfadens

Phase 2: Analyse – Benutzer:innenbefragung

In diesem Schritt soll die Befragung von Benutzer:innen durchgeführt werden. Im ersten Arbeitsschritt ist mit der Arbeitsgruppe die **Auswahl der einzubeziehenden Kunst- und Kultureinrichtungen** für die Benutzer:innenumfrage festzulegen.

Des Weiteren ist mit der Arbeitsgruppe abzustimmen, wie die Umfrage erfolgen soll. Dafür sind mehrere Varianten möglich:

- Ausfüllen eines Fragebogens vor Ort beim Besuch der jeweiligen Veranstaltung,
- Durchführung einer Befragung durch Personal vor Ort (digitale Verarbeitung),
- Aktivierung über QR-Code oder Onlineumfrage (ggf. Projektwebsite).

In Vorbereitung der Befragung sind mit der Arbeitsgruppe der **Befragungsbogen**, die **Art der Durchführung** und ggf. die Bereitstellung einer Onlineumfrage (SurveyMonkey) zu diskutieren und festzulegen. Das Beraterteam wird im Anschluss den Fragebogen inklusive der dazugehörigen Skalen und Formulierung der einzelnen Fragen übernehmen. Dabei werden wir auf Beantwortungseffekte wie bspw. soziale Erwünschtheit und Framing achten.

Anschließend werden wir die Befragung auswerten und die Ergebnisse entsprechend aufbereiten. Die Ergebnisse werden der Arbeitsgruppe in einer **Arbeitsgruppensitzung** vorgestellt und entsprechend diskutiert.

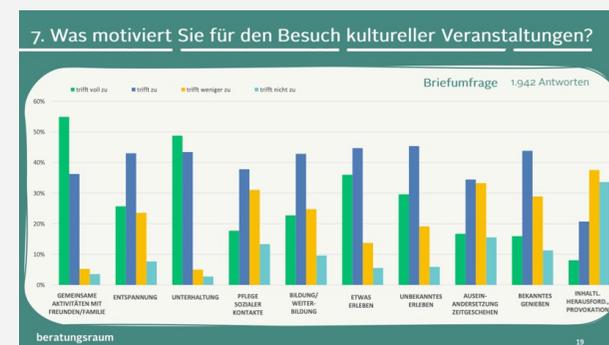
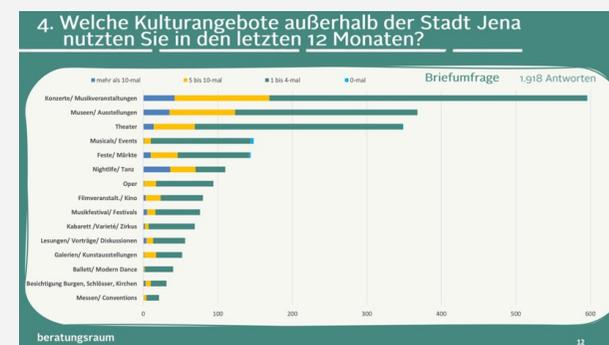


Abb.: Auszug aus Auswertungspräsentation im Rahmen der Bürgerbefragung der Erstellung der Jenaer Kulturkonzeption



Phase 3: Sollkonzeption, Zukunftswerkstatt



beratungsraum

Manufaktur für Strategie und Organisation

Phase 3: Sollkonzeption

In diesem Arbeitsschritt sollen die Ergebnisse der Analyse aufbereitet und bewertet werden. Dabei soll in zwei Schritten vorgegangen werden. Zum einen sollen im ersten Schritt mittels einer Stärken- und Schwächenanalyse (SWOT) die Stärken und Schwächen sowie die Chancen und Risiken bewertet werden. Hierbei sollen vor allem mögliche Herausforderungen und Potenziale im Mittelpunkt der Betrachtung stehen. Die identifizierten Herausforderungen und Potenziale können zu unterschiedlichen Entwicklungen der Kultur führen. Dies ist sowohl für den weiteren Beteiligungsprozess mit den Akteur:innen sowie für die spätere Ableitung von Maßnahmen notwendig.

Das Ziel soll es dabei sein, für die Handlungsfelder und Querschnittsthemen die gewonnenen Erkenntnisse in einer SWOT-Matrix festzuhalten

Anschließend soll die Entwicklung der Zielsetzung und der Entwicklung der Kulturkonzeption auf Grundlage der Erkenntnisse der Analyse erfolgen.

Darauf aufbauend erfolgt die Überführung in erste Entwicklungsziele bzw. Handlungsfelder.

Dies soll methodisch anhand von Zielsteckbriefen erfolgen, damit werden auf der Grundlage der Handlungsfelder auch Querschnittsthemen sofort mit einbezogen.



Zielsteckbrief

Ziel:

Rahmenbedingungen:

Zielbeschreibung:

beispielhafter Aufbau eines Zielsteckbriefes

Phase 3: Zukunftswerkstatt

Die gewonnen Erkenntnisse und ersten definierten Ziele werden anschließend in einer Zukunftswerkstatt mit den Bürger:innen diskutiert.

Hierfür erfolgt zunächst die Anwendung der **Marktplatzmethode** zur Clusterung der Ergebnisse der Analysephase. Das Team der beratungsraum GmbH erstellt die Erkenntnisse vor.

In der zweiten Stufe sollen dann in Form eines **World Cafés** die möglichen Entwicklungen der Zukunft besprochen werden, um Impulse oder Anpassungsbedarfe an den in der Analyse festgestellten Optimierungsbedarfen abzuleiten.

Im dritten Teil sollen dann mittels mit der Methode **Stationsgespräche** in kleinen Gruppen die abgeleiteten Zielsetzungen besprochen und abgestimmt werden. Das Ziel des Workshops ist ein erster abgestimmter Entwurf der Zielsetzungen aus Sicht der Bürger:innen als Grundlage für die anstehenden Abstimmungen in der Arbeitsgruppe.



Impressionen von vorangegangenen Zukunftswerkstätten und Beteiligungsveranstaltungen



Phase 4: Maßnahmenplan



beratungsraum

Manufaktur für Strategie und Organisation

Phase 4: Maßnahmenplan

Auf Basis der Zukunftswerkstatt soll jetzt die Überarbeitung der Kulturkonzeption erfolgen. Dazu werden die jeweiligen Zielsetzungen dargestellt und erläutert.

Für jedes Handlungsfeld bzw. jede Zielsetzung werden dann die entsprechend erarbeiteten Maßnahmen zugeordnet, sodass für jedes Handlungsfeld ein Maßnahmenplan entsteht.

Der Maßnahmenplan umfasst also verschiedene Maßnahmen, die alle in Form eines Steckbriefes dargestellt und näher beschrieben werden. Der Steckbrief wird folgende Informationen beinhalten:

- Wirkung der jeweiligen Maßnahme
- Nutzen der benannten Maßnahme
- Für die Maßnahmenumsetzung erforderliche Ressourcen (finanziell, personell, organisatorisch, etc.)
- Zuordnung zu einem oder mehreren Szenario(s) bzw. Chancen und Risiken

Daraus entsteht die grobe Struktur der Kulturkonzeption mit Handlungskonzept. Das Beraterteam wird diese Entwicklung eng mit der Arbeitsgruppe abstimmen.

Maßnahme: _____					
Beschreibung	Nutzen	Wirkung	Erforderliche Ressourcen	Zuordnung Szenario	Anmerkung
Maßnahme: _____					
Beschreibung	Nutzen	Wirkung	Erforderliche Ressourcen	Zuordnung Szenario	Anmerkung

Beispielhafte Darstellung eines Maßnahmenplans



Phase 5: Erstellung Kulturkonzeption



beratungsraum

Manufaktur für Strategie und Organisation

Phase 5: Erarbeitung eines Textentwurfes

In dieser Phase soll der Text der Fortschreibung der Kulturkonzeption erarbeitet werden. Zum Start dieser Phase werden wir mit der Arbeitsgruppe eine Redaktionskonferenz durchführen. Hierbei sollen folgenden Punkte besprochen und festgelegt werden:

- Erarbeitung eines Gliederungsentwurfs,
- Abstimmung formaler Anforderungen und der Darstellungsformen,
- Definition benötigter Materialien,
- Bestimmung von Handlungsbedarfen auf der Grundlage der Ergebnisse der Evaluation und
- ggf. weitere Themen für die Erarbeitung des Textentwurfes.

Daran anknüpfend werden wir den ersten Textentwurf erstellen und mit der Arbeitsgruppe abstimmen. Des Weiteren werden wir den Textentwurf gern auch in weiteren Gremien oder mit ausgewählten Kulturakteuren abstimmen.

Anschließend übernehmen wir die Endredaktion des Textentwurfes und erstellen die finale Version inkl. Lektorat in Abstimmung mit der Arbeitsgruppe.



Phase 5: Abschlussveranstaltung

Zum Abschluss des Projekts führen wir eine **Abschlussveranstaltung** (ca. 2-3 h) durch. Teilnehmen sollen hierbei die Teilnehmer:innen der Auftaktveranstaltung sowie weitere ausgewählte Personen und Akteure.

In der Abschlussveranstaltung werden wir die Kulturkonzeption mittels **Marktplatzmethode** vorstellen, mit den Teilnehmenden diskutieren sowie das weitere Vorgehen durch Vertreter:innen des Kulturrats darstellen lassen.

Wir würden in Absprache mit der Arbeitsgruppe die Veranstaltung vorbereiten, moderieren und dokumentieren.

Mit der Durchführung der Abschlussveranstaltung wäre das Projekt beendet und wir würden alle erarbeiteten Dokumente sowie Materialien an den Auftraggeber übergeben.



Abb.: Impressionen aus dem Workshop mit lokalen Akteuren und Kommunalvertretern zum Thema „Digitale Technologien“ in Mittweida

A photograph of a man and a woman in a meeting. The man is wearing glasses and a light-colored shirt, holding a tablet. The woman is partially visible on the left. The image is overlaid with a semi-transparent blue rectangle.

**Derzeitiger
Umsetzungsstand**

A photograph of two women in a meeting. They are sitting on a dark leather sofa. The woman on the left is wearing a black blazer and a white scarf, holding a pen. The woman on the right is wearing a dark blue blazer and glasses, holding a tablet. A laptop and a glass of water are on a table in front of them.

beratungsraum

Manufaktur für Strategie und Organisation

Webseite und Kommunikation

beratungsraum

Manufaktur für Strategie und Organisation

Der Schwerpunkt der laufenden Kommunikation erfolgt über die Website: www.eberswalde.kulturkonzeption.de

Mit Projektbearbeitung wird die Website kontinuierliche von der beratungsraum GmbH betreut und aktualisiert, sodass Sie wichtige Informationen direkt nachlesen können.

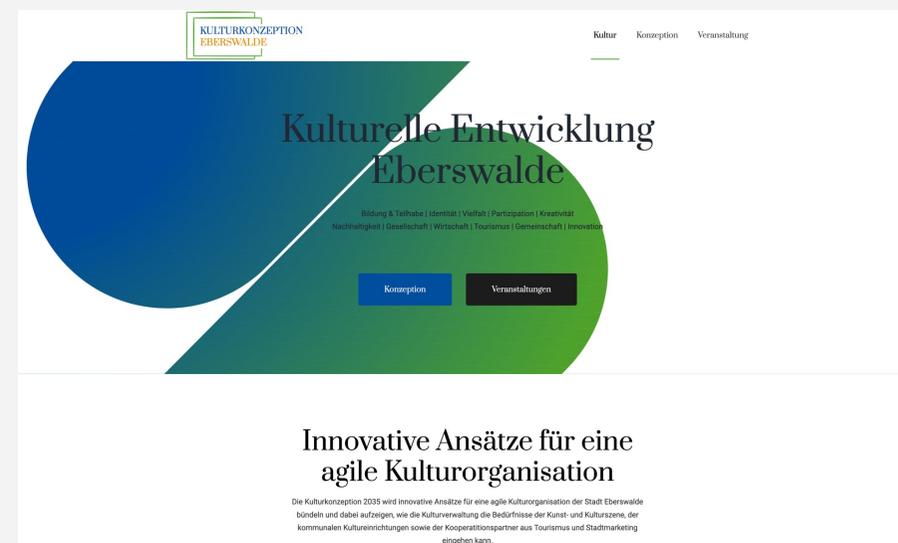
Hier finden Sie Informationen zu

- der Vorgehensweise im Projekt,
- dem Projektfortschritt und Neuigkeiten,
- Terminen zu den Veranstaltungen,
- Downloads von Protokollen,
- der Umsetzung der Befragung.



Alternativ haben Sie die Möglichkeit direkt per Mail mit der beratungsraum GmbH in Kontakt zu treten über: eberswalde@kulturkonzeption.de

Hier können Sie sich mit Fragen, Ideen oder weiteren einzubeziehenden Akteuren der Eberswalder Kulturszene direkt an diese E-Mail Adresse wenden.



Umsetzung der Arbeitsgruppe

- **Turnus:** quartalsweise
- **Format:** vor-Ort
- **Ziele und Inhalte der Arbeitsgruppe:** Berichterstattung und Diskussion zum Projektfortschritt sowie Ausblick zum weiteren Vorgehen
- **Teilnehmer:innenkreis:** Aufruf zur Teilnahme, Teilnehmerkreis kann jederzeit ergänzt und angepasst werden

beratungsraum

Kommunal- und Unternehmensberatung GmbH

Standort Leipzig

Merkurhaus
Petersstraße 50
04109 Leipzig

T: + 49 (0) 341 355821500

leipzig@beratungsraum.de

