

Kulturentwicklungsplanung: Chancen und Erfolgsfaktoren partizipativer Ausgestaltung



(Foto: shutterstock/STOCKFOUR)

Welche Chancen bietet die partizipative Ausgestaltung von Prozessen der Kulturentwicklungsplanung? Und worauf kommt es an, damit Partizipation erfolgreich wird? actori teilt mit dieser Studie Erkenntnisse aus verschiedenen Beteiligungsprozessen.

Die aktuellen Herausforderungen für Kultur und Kulturpolitik sind zahlreich. Darunter fallen rückläufige Ressourcen (z. B. durch Haushaltskonsolidierungen), steigende infrastrukturelle Anforderungen (z. B. Digitalisierung, Barrierefreiheit), demographischer Wandel und zunehmender Legitimationsdruck im Umfeld einer vielfältiger werdenden Gesellschaft. Gleichzeitig nimmt Kultur immer häufiger auch Funktionen wahr, die abseits ihrer Kernaufgaben liegen, beispielsweise Belebung und Vernetzung der Gesellschaft (z. B. als „Dritte Orte“), Bildung, Tourismus

sowie weitere Funktionen der Stadt- und Regionalentwicklung. Diese vielfältigen Herausforderungen und neuen Aufgaben für die Kultur, die sie zudem mehr mit anderen Bereichen gesellschaftlichen Lebens vernetzen, erhöhen die Komplexität kulturpolitischer Fragestellungen. Kulturentwicklungsplanung (im Folgenden auch „KEP“) stellt ein effektives Werkzeug dar, um dieser Komplexität zu begegnen. Denn sie schafft Transparenz über Kulturlandschaft und kulturpolitische Fragestellungen, sie betrachtet diese multiperspektivisch und kann sich regelmäßig auf breites Wissen und Erfahrungen derjenigen stützen, die am Erstellungsprozess der Planung beteiligt sind.

Erfahrungshintergrund: actori hat in den letzten Jahren verschiedene partizipative KEP-Prozesse konzipiert und begleitet, darunter den bundesländerübergreifenden **Kulturplan Lausitz**, den **Masterplan Kultur Hessen** sowie die kommunale Kulturentwicklungsplanung für **Garmisch-Partenkirchen**.

Kulturentwicklungsplanung bietet verschiedene Chancen

Im Umfeld komplexer werdender Fragestellungen bietet Kulturentwicklungsplanung als strategisches Instrument Vorteile und Chancen. Grundsätzlich ist ihre zentrale Aufgabe „die Bestandsaufnahme kultureller Angebote und Einrichtungen mit kulturpolitischen Zieldiskussionen zusammenzuführen und daraus Entwicklungsperspektiven für kulturelle Aktivitäten und die kulturelle Infrastruktur zu planen“¹. Der so entstehende Kulturentwicklungsplan ist Orientierungsinstrument und gemeinsamer Fahrplan zur Gestaltung von Kultur und Kulturlandschaft.

Kulturentwicklungsplanung schafft zunächst auf Basis von Bestandsaufnahmen einen Überblick und Transparenz über den Status quo der Kultur, Kulturlandschaft und Kulturförderung. Dabei legt ein analytisches Vorgehen in der Bestandsaufnahme bereits ein stabiles und umfassendes Fundament für die Beantwortung kulturpolitischer Fragen.

Ein solches Vorgehen kann – je nach Fragestellungen – unterschiedliche Analysen umfassen. So kann eine quantitative und qualitative Erfassung sowie ein Mapping der Kulturinstitutionen einen ersten Überblick verschaffen. Eine Vernetzungsanalyse macht Austausch- und Kooperationsbeziehungen der Kulturinstitutionen sowie der Kulturakteurinnen und -akteure sichtbar. Beispielsweise durch Befragungen oder Workshops kann herausgearbeitet werden, was die spezifischen Merkmale sowie die Stärken und Schwächen einer Kulturlandschaft sind. Gezielt konzipierte und durchgeführte Befragungen von

Zielgruppen erlauben es, Erwartungen an die Kultur greifbar zu machen und einen Abgleich von Angebot und Nachfrage nach Kulturangeboten durchzuführen. Ebenfalls von Relevanz kann schließlich eine Analyse und strukturierte Darstellung von Förderungs- und Finanzierungsstrukturen sein. Sie erlaubt unter anderem einen Überblick über Mittelverwendung und Mittelbindung, ebenso bietet sie ein quantitatives Fundament für mögliche im Prozess erfolgende Schwerpunktsetzungen oder ggf. auch -Verlagerungen.

Basierend auf der Bestandsaufnahme und i.d.R. einem partizipativen Prozess werden sodann im multilateralen Austausch mit verschiedenen Stakeholdergruppen Chancen und Herausforderungen für die Kultur und Kulturlandschaft identifiziert und diskutiert. Vor diesem Hintergrund werden gemeinsame Ziele entwickelt und Handlungsfelder sowie mögliche Maßnahmen entwickelt.

Partizipative Gestaltung trägt erheblich zum Erfolg von Kulturentwicklungsplanung bei

KEP-Prozesse sind regelmäßig partizipativ konzipiert. Das liegt daran, dass Partizipation auf die Ziele von KEP-Prozessen einzahlt:

- Sie ermöglicht ein multiperspektivisches inhaltliches Fundament.
- Sie erhöht die Akzeptanz des Kulturentwicklungsplans.
- Sie befördert im Prozess die Vernetzung und stärkt damit die Kulturlandschaft.

Erstens verbreitert und vertieft sich durch partizipative Gestaltung das **inhaltliche Fundament**, auf dem Leitbilder, Schwerpunktthemen, Handlungsfelder und konkrete Maßnahmen aufgebaut werden. Denn der Einbezug verschiedener Stakeholdergruppen, verschiedener Institutionen sowie Akteurinnen und Akteure ist zugleich der Einbezug von verschiedenen

¹ Hoppe, Bernhard M.; Heinze, Thomas (2015): *Einführung in das Kulturmanagement*, S. 96.

Perspektiven sowie von umfangreicher Erfahrung und Wissen.

Damit im Zusammenhang steht auch ein fortlaufender „Realitätscheck“ der erarbeiteten Ergebnisse. Nicht selten steht Kulturentwicklungsplanung in einem Umfeld von Limitationen. Manches ist machbar, anderes nicht, beispielsweise weil Ressourcen fehlen oder an der Umsetzung Beteiligte bestimmte Dinge nicht mittragen würden. Hier ermöglicht der umfassende Einbezug von Stakeholdergruppen im Prozess ein Bewusstsein für solche Limitationen. So kann Umsetzbarkeit gesichert werden – der Kulturentwicklungsplan wird nicht nur ein „Dokument für die Schublade“.

Zweitens sorgt die partizipative Ausgestaltung für **Akzeptanz des Kulturentwicklungsplans**. Stakeholder sind viel eher bereit, eine strategische Planung mitzutragen und sich gemeinsam auf sie verpflichten, wenn sie bei der Erstellung ihre Perspektiven und ihre Erfahrungen mit einbringen konnten. Zudem können prozessbeteiligte Stakeholder so zu Multiplikatoren werden, die für den Kulturentwicklungsplan werben und ihr Netzwerk dafür begeistern.

Drittens befördern Formate der partizipativen Gestaltung die **Vernetzung der Kulturlandschaft**. Indem partizipative Kulturentwicklungsplanung verschiedene Perspektiven zusammenführt und in Austausch bringt, regt sie Vernetzung der Beteiligten an. Diese Vernetzung ist per se bereits eine Stärkung der Kulturlandschaft: Sie ist Grundlage für den Austausch von Wissen und Erfahrung. Kulturakteurinnen und -akteure profitieren z. B. gegenseitig von Erkenntnissen aus Erprobtem, „Good Practices“ werden sichtbar. Zudem ist Vernetzung ein fruchtbarer Boden der Kooperation: Wer sich kennt und austauscht, findet Wege, Kräfte zu bündeln, Ideen zu verbinden oder Neues zu schaffen. Das gilt für die Entwicklung z. B. künstlerischer oder wissenschaftlicher Inhalte ebenso wie für eine stärker gebündelte Vertretung politischer Interessen der Kultur.

Nicht selten steht am Ende von partizipativen Formaten der Wunsch von Institutionen sowie Akteurinnen

und Akteuren der Kultur, im Austausch zu bleiben, weiter voneinander zu lernen und gemeinsame Projekte, z. B. spartenübergreifender Art, anzustoßen.

Für Partizipation gibt es verschiedene Erfolgsfaktoren

Damit die partizipative Gestaltung eines KEP-Prozesses erfolgreich wird, gibt es verschiedene Erfolgsfaktoren, die im Folgenden vorgestellt werden. Dabei werden an verschiedenen Stellen auch Wechselwirkungen der Faktoren aufgezeigt.

1. Klarheit über die Ziele und Limitationen der Partizipation

Im Vorfeld der Partizipation sollte zunächst Klarheit über deren **Ziele und Limitationen** geschaffen werden, weil davon Konzeption und Kommunikation des KEP-Prozesses abhängen.

Hinsichtlich der **Partizipationsziele** stellen sich unterschiedliche Fragen, z. B.: Warum soll die Beteiligung durchgeführt werden? Wie soll sie den Kulturentwicklungsplan voranbringen und seine Umsetzung begünstigen? Auf diese Fragen sind unterschiedliche Antworten möglich. Es kann Anliegen sein, vom reichen inhaltlichen Wissen der Stakeholder zu profitieren. Ebenso kann es Ziel sein, Akzeptanz bzw. Legitimität für Kulturentwicklungsplan oder Kulturpolitik zu erzeugen. Schließlich kann es auch um die Vernetzung der Kulturlandschaft gehen. Natürlich können mit der partizipativen Gestaltung auch mehrere Ziele zugleich verbunden sein.

Dabei ist neben den Zielen auch Klarheit über **prozessuale und inhaltliche Limitationen der Partizipation** herzustellen. Was kann sie nicht leisten und wo gibt es inhaltliche Grenzen des Machbaren? Die Beschäftigung mit Limitationen erfordert die Reflexion auf Rahmenbedingungen der Kulturpolitik und Kulturentwicklungsplanung. Dabei ist sie von großem Wert für den Prozess. Nicht nur erlaubt sie es, die Partizipationsziele durch klare Eingrenzung weiter zu

schärfen. Sie befördert infolge ebenso die zielgerichtete Durchführung des Prozesses.

Die Frage nach **prozessualen Limitationen** ist insbesondere mit Blick auf die Verantwortlichkeit politischer Mandatsträgerinnen und -träger relevant. Denn diese sind es zumeist, die letztendlich über die Ausrichtung der Kulturpolitik sowie über Mittelbereitstellung und Umsetzung von Maßnahmen des Kulturentwicklungsplans entscheiden. Infolge hat auch die partizipative Bearbeitung solcher kulturpolitischen Fragen insbesondere vorbereitenden und kontextualisierenden Charakter.

Weiter stellt sich im Zusammenhang mit der Partizipation die Frage nach **Limitationen inhaltlicher Art**. Denn in vielen Fällen bestehen diese z. B. im Hinblick auf verfügbare Ressourcen oder auf das politisch Machbare. Klarheit über diese Limitationen erlaubt es, das „Spielfeld“ abzustecken, auf dem über Fragen der Kulturpolitik sinnvoll und zielgerichtet diskutiert werden kann.

Von Bedeutung ist die Klärung von Zielen und Limitationen einerseits für die **Konzeption** des partizipativen Prozesses – denn davon hängen Struktur und Ausgestaltung des Vorhabens ab. Andererseits spielt sie aber auch eine wesentliche Rolle für die klare und erfolgreiche **Kommunikation** des partizipativen Prozesses gegenüber dessen Stakeholdern. Auf diese Art erfolgreiche Kommunikation adressiert unter anderem Ziele und Limitationen der Partizipation.

Die **Kommunikation von Zielen** macht für die Teilnehmenden der Beteiligung klar, wie ihre Mitarbeit die Kulturentwicklungsplanung voranbringt und zur Stärkung der Kultur beiträgt. Dieser Sinn des eigenen Beitrags kann ihre Motivation erheblich befördern.

Auch die Kommunikation von **Limitationen** für die Kulturentwicklungsplanung kann in Formaten der Beteiligung hilfreich sein, um eine konstruktive und zielgerichtete Arbeit an Themen zu ermöglichen und zugleich möglicher Enttäuschung aufgrund falscher Erwartungen vorbeugen. Wissen beispielsweise Teilnehmende eines Workshops zur Maßnahmenarbeit, dass Ressourcen begrenzt sind oder dass es bestimmte Begrenzungen des politischen Spielraums für die Verantwortlichen der Umsetzung gibt,

können sie sich in ihrer Arbeit darauf einstellen und werden auch auf eine ggf. erfolgende Zurückweisung von Ideen mangels Machbarkeit i.d.R. mit mehr Verständnis reagieren.

2. Klarheit über Prozessverantwortung und Autorschaft

Zudem ist Klarheit über die Prozessverantwortung und Autorschaft für den Kulturentwicklungsplan herzustellen: Wer entscheidet, was geschrieben wird? Und wer tritt als Verfasser des Plans auf?

Die Beantwortung dieser Frage ist relevant für Prozessgestaltung und -kommunikation. Denn Prozesse der Kulturentwicklungsplanung, insbesondere in partizipativer Form, haben viele Stakeholdergruppen, die hinsichtlich festzuschreibender Ziele und Maßnahmen unterschiedliche Ansichten haben können. Hier braucht es eine Instanz, die Verantwortung für die Ergebnisse des Prozesses übernimmt und inhaltliche Patt-Situationen durch Entscheid auflösen kann. Relevant ist diese Frage zudem im Hinblick auf die Verantwortlichkeit zur Umsetzung des Plans. Wer gegenüber der Öffentlichkeit als verantwortlich auftritt, hat eine politische Verbindlichkeit, die Dinge auch umzusetzen. Die Klärung der Frage zahlt schließlich auch auf die Klärung von Zielen und Limitationen ein. Denn wenn die Frage der Verantwortlichkeit geklärt ist, können auch inhaltliche oder prozessuale Limitationen der Beteiligung effizient identifiziert werden.

3. Klarheit über Partizipationslogik

Ebenso wichtig ist die Frage, welche Rolle beteiligte Stakeholder im Prozess einnehmen: Sind sie stärker oder weniger stark in die Entwicklung von Zielen und Maßnahmen für den Kulturentwicklungsplan involviert. Die Antwort darauf hängt insbesondere von Zielen und Limitationen der Partizipation ab, dabei ist das Spektrum möglicher Beteiligungsintensitäten breit. Ein einfaches Modell zeigt unterschiedliche Beteiligungslogiken, geordnet nach zunehmender Beteiligungsintensität:

- Information
- Konsultation
- Kooperation
- (Mit-)Entscheidung

Information: Die Information, z. B. über Social Media-Posts, Pressemeldungen, Homepages oder Informationsveranstaltungen hat eine geringe Beteiligungsintensität und ist unidirektional. Die Stakeholder werden über Prozess und erarbeitete Inhalte informiert, ohne aber auch in die Entwicklung des Kulturentwicklungsplans eingebunden zu sein.

Konsultation: Die Konsultation, z. B. in Form einer Befragung von Stakeholdern der Kulturpolitik, folgt ebenfalls einer unidirektionalen Kommunikationslogik. Die Stakeholder werden gebeten, zu bestimmten Fragestellungen ihre Meinung abzugeben und der Kulturpolitik Anregungen für die Planung zu geben. Die Prozessverantwortlichen bzw. Autoren des KEP nehmen diese Ergebnisse entgegen und entscheiden im Verarbeitungsprozess, welchen Anregungen sie folgen wollen.

Kooperation: Die Kooperation enthält dagegen eine bi- bzw. multidirektionale Kommunikation zwischen Prozesseignern/Autoren und zu beteiligenden Stakeholdern. So haben kooperative Formate, z. B. Workshops, stärker diskursiven Charakter und eignen sich, Fragestellungen vertieft zu diskutieren.

(Mit-)Entscheidung: Die höchste Beteiligungsintensität liegt bei der Partizipationslogik der (Mit-)Entscheidung vor. Dabei wird ein bestimmter zu beteiligender Personenkreis damit betraut, Entscheidungen zur Gestaltung des KEP z. B. durch Abstimmungen zu treffen.

Die Frage, wie hoch die Partizipationsintensität ausfallen soll, hat unterschiedliche Faktoren zu berücksichtigen.

So ergibt sich beispielsweise aus den **Limitationen** der Partizipation eine maximale Beteiligungsintensität. Steht fest, dass Prozessverantwortlichkeit, Autorschaft und Umsetzungsverantwortung allein bei Kulturpolitik und -verwaltung liegen, ergibt sich daraus, dass eine (Mit-)Entscheidung beteiligter

Stakeholdergruppen nicht machbar ist. Auch Kooperation kommt nur dann in Frage, wenn Prozesseigner bzw. KEP-Autoren bereit sind, in den offenen Austausch zu gehen und kritische Diskussionen über z. B. Mittelpriorisierungen zu führen.

Weiter hängt die anzuwendende Partizipationslogik von **Zielen** und **Beteiligten** des Prozesses ab. So empfiehlt sich beispielsweise eine Informationslogik, wenn die breite Öffentlichkeit über den Prozess informiert und zur Teilnahme am KEP-Prozess eingeladen werden soll. Demgegenüber können kooperative Formate (z. B. Workshops) geeignet sein, wenn mit Kulturakteurinnen und -akteuren vertiefte inhaltliche Arbeit erfolgen soll, die von deren Expertise profitiert und zugleich die Vernetzung der Akteurinnen und Akteure anregen soll.

Ebenso, wie z. B. beteiligte Gruppen je nach Phase des KEP-Prozesses **variieren** können, kann auch die Partizipationslogik von der Prozessphase abhängen: So kann ein KEP-Prozess beispielsweise mit einer Informationsveranstaltung für die breite Öffentlichkeit beginnen (Information), eine Bestandsaufnahme durch Umfragen vornehmen (Konsultation), eine Workshopphase zu Schwerpunktthemen enthalten (Kooperation) und die Ergebnisse schließlich auf einer Beteiligungsplattform zur Diskussion stellen (Konsultation).

4. Klarheit über zu beteiligende Gruppen

Auf Basis der Partizipationsziele und -limitationen und in Wechselwirkung mit der anvisierten Partizipationslogik sollte im nächsten Schritt **Klarheit über zu beteiligende Gruppen** hergestellt werden: Sollen beispielsweise Expert/-innen aus der Kultur (z. B. Vertretende von Kultureinrichtungen, Politik und Verwaltung sowie Künstlerinnen und Künstler) hinzugezogen werden oder (auch) die breitere Bevölkerung (z. B. kulturinteressierte Bürgerinnen und Bürger)?

Dabei besteht immer auch die Möglichkeit, in unterschiedlichen Phasen des partizipativen Prozesses mit unterschiedlichen Stakeholdergruppen in den Austausch zu gehen. So kann beispielsweise ein

Prozess zunächst als Fachdialog konzipiert sein, der Expert/-innen mit einbezieht und Eckpfeiler für Ziele, Handlungsfelder und Maßnahmen erarbeitet. Ein solcher Prozess kann dem folgend geöffnet werden und die breitere Bevölkerung mit einbeziehen, um noch einmal dezidiert die Perspektive von Kulturrezipienten und der interessierten Öffentlichkeit einfließen zu lassen.

Eine Chance für die Kulturentwicklungsplanung ergibt sich hier durch den Einbezug Externer (z. B. themenspezifische Expertinnen und Experten). Externe können insbesondere in kooperativen Arbeitsformaten ihre Erfahrungen sowie einen „Blick von außen“ einbringen. Ihr Beitrag kann auch darin bestehen, neue Impulse zu geben, Betriebsblindheit aufzubrechen und inhaltliche Diskussionen ggü. vorliegenden (Partikular-)Interessenlagen zu objektivieren.

Die Entscheidung, wer wann am partizipativen Prozess zu beteiligen ist, hat Auswirkungen auf Konzeption und Kommunikation des Prozesses und ist daher von großer Bedeutung für das Vorhaben.

Zu berücksichtigen ist hier, dass parallel zur Entscheidung über den einzubeziehenden Kreis von Stakeholdern immer auch Klarheit über die Gründe dazu hergestellt werden sollte: Wer wird eingeladen und weshalb? Wer wird nicht eingeladen und weshalb? So besteht die Möglichkeit, ggü. den Beteiligten transparent mit dem Prozess umzugehen und Offenheit zu signalisieren.

5. Realistische Zeit- und Ressourcenplanung

Partizipative Prozesse sind aufwändig, insbesondere gilt das für KEP-Prozesse. Denn schon gute Vorbereitung und Planung eines solchen Prozesses und seiner verschiedenen Schritte bedeuten Aufwand, zumal dann, wenn auf angemessene analytische Vorarbeit (z. B. Vernetzungsanalyse, Trendrecherchen o. ä.) aufsetzend. Auch die Konzeption und Durchführung von Beteiligungsformaten nimmt Ressourcen in Anspruch, ebenso die Ergebnisverarbeitung, die überdies nicht selten iterativen Charakter hat (z. B. aufgrund der Rückkopplung von

Ergebnissen zwischen verschiedenen politischen und Verwaltungsebenen). Ebenfalls zu berücksichtigen ist dabei der Aufwand für ein Projektmanagement, das als operative Koordinationsinstanz im Prozess „die Fäden in der Hand behält“. Zugleich sind diese Punkte für erfolgreiche partizipative Prozesse elementar.

Daher ist es auch wichtig, in der Zeit- und Ressourcenplanung mit realistischem Blick vorzugehen. So kann gewährleistet werden, dass für alle relevanten Prozessschritte und -formate (insbesondere der partizipativen Art) ausreichende Ressourcen vorhanden sind.

6. Geeignete Wahl, Konzeption und Nutzung von Beteiligungsformaten

Auf die vorhergehenden Punkte baut die Wahl, Konzeption und Nutzung geeigneter **Formate der Beteiligung** auf, so beispielsweise Workshops, Öffentlichkeitsveranstaltungen oder Umfragen.

Die **Wahl geeigneter partizipativer Formate** ist insbesondere abhängig von den jeweiligen Zielen, der Beteiligungslogik und dem Beteiligtenkreis. So macht es beispielsweise einen Unterschied, ob zunächst Schwerpunkte für den Kulturentwicklungsplan herausgearbeitet werden (hier kann z. B. eine konsultative Umfrage in der Breite aufschlussreich sein) oder ob vertieft an Maßnahmen für ein bestimmtes Thema oder Handlungsfeld gearbeitet werden soll (hier kann z. B. ein gut strukturierter kooperativer Workshop mit ausgewählten Expert/-innen geeignet sein).

Zur Wahl geeigneter partizipativer Formate gehört auch die Frage: **digital oder analog?** Dabei haben beide Formatarten spezifische Vorteile: Digitale Formate erlauben beispielsweise Niedrigschwelligkeit und Flexibilität (z. B. durch Wegfall von Anreisen) und können mit einem niedrigeren Ressourcenaufwand durchgeführt werden (z. B. entfällt die Planung von Raumnutzungen oder Catering). Zudem erlauben Sie den Einsatz innovativer Tools, z. B. die gemeinsame Arbeit auf digitalen Metaplanwänden. Demgegenüber bieten analoge Formate Vorteile u. a. im Hinblick auf soziale Aspekte: Die

Teilnehmenden verbringen Zeit miteinander, sie können sich besser vernetzen und austauschen. Dadurch entsteht nicht zuletzt eine besonders konzentrierte und von Vertrauen geprägte Arbeitsatmosphäre.

Auf die Wahl von Beteiligungsformaten folgt eine **Ablaufkonzeption**. Es stellt sich nämlich die Frage: Was sind die einzelnen Agendapunkte und was sind jeweils ihre Ziele? Klarerweise muss diese Konzeption immer daran orientiert sein, was die Ziele und avisierten Ergebnisse des Formats sind. Im Hinblick darauf sind geeignete Methoden zu wählen, um die gemeinsame Arbeit zu gestalten (im Falle von Präsenzveranstaltungen z. B. Fishbowl, World-Café, Gruppenarbeit, Diskussion im Plenum etc.).

Für einen konstruktiven und produktiven Verlauf von Beteiligungsveranstaltungen ist zudem **Moderation** erforderlich. Personen in dieser Rolle fungieren insbesondere als Orientierungs- und Strukturgeber. Sie stellen sicher, dass den Teilnehmenden Struktur und Ziele der Veranstaltung klar sind. Sie hören zu, nehmen Beiträge auf und sie sorgen für einen geordneten Ablauf von Arbeits- und Diskussionsphasen. Dabei sind sie inhaltlich neutral und können so von den Teilnehmenden als ordnende Instanz akzeptiert werden.

Nicht weniger wichtig ist die Planung der **Ergebnissicherung**. Wird beispielsweise ein Verlaufs- oder Ergebnisprotokoll erfasst, werden Metaplankarten an Pinnwänden oder ein Fotoprotokoll eingesetzt? Dabei ist unter anderem zu berücksichtigen, wie mit den Protokollierungen im weiteren Verlauf des Prozesses gearbeitet werden soll.

Ebenso wichtig ist das **Management der Teilnehmenden**: Wer genau soll eingeladen werden? Wie tritt man an die potenziellen Teilnehmenden heran? Wie gestaltet man – gerade bei größeren Gruppen – das Einladungsmanagement, um den Überblick über den Einladungsstatus nicht zu verlieren (z. B. Zusage, Absagen)?

Hier hat actori in seinen Projekten gute Erfahrungen mit Online-Plattformen zum Teilnehmenden-Management gemacht, so mit dem „Tool“ Guestoo.

Gleichermaßen spielt auch die **Veranstaltungsorganisation** eine Rolle: Wann und wo soll eine Veranstaltung stattfinden? Welche technischen und infrastrukturellen Rahmenbedingungen sind dafür erforderlich? Braucht es Catering? Hier sind eine frühzeitige Planung und Abstimmung u. a. mit Locations und Dienstleistern wichtig, um einen reibungslosen Ablauf zu gewährleisten zu.

7. Wertschätzende und zugewandte Haltung

Schließlich gilt für partizipative KEP-Prozesse, was für alle Beteiligungsverfahren gilt: Es ist wichtig, den beteiligten Stakeholdern mit einer **offenen und wertschätzenden Haltung** gegenüberzutreten: Man würdigt ihren Zeit- und Energieeinsatz. So kann gewährleistet werden, dass die Beteiligten ein positives und konstruktives Umfeld vorfinden, in dem sie gerne gemeinsam an der Entwicklung von Ideen mitwirken, sich einbringen und bereit sind, Mitverantwortung für den Prozess zu übernehmen.

Für Fragen, Anmerkungen oder tiefergehende Studienergebnisse, wenden Sie sich bitte an Dr. Sebastian Lücke (luecke@actori.de), **Beratung actori GmbH** oder Frank Schellenberg (schellenberg@actori.de), **Geschäftsleitung actori GmbH**.
