

Kulturhauptstadt Dresden: Strategisches Prozessdesign zum Partizipations-Prozess

Version 1.1 vom 02.07.2019. Dieses Dokument entstand im Auftrag des Kulturhauptstadt-Büros Dresden 2025. norbert.rost@zukunftsstadt.de, 0351/4466069, www.zukunftsstadt.de

Inhaltsverzeichnis

Einleitung und Gestaltungsherausforderung.....	1
Titel/Überschrift.....	2
Vision – Ein Rückblick aus der Zukunft.....	2
Ziele.....	2
Verfahren.....	3
4 Prozessphasen und jährliche Rollierung.....	3
Integration laufender Beteiligungsprozesse.....	5
Finanzverteilung.....	5
Leitfragen und Aktivitäten in den Prozessphasen.....	7
Weitergehende Anforderungen an den Partizipationsprozess.....	8
Plan-B-Verfahren.....	9
Rollen, Nutzergruppen & Community.....	9
Haltungen/Grundsätze.....	13
Organisation und Team.....	14
Projekte & Förderung.....	15
Digitale Struktur.....	17
Kommunikation & Kommunikationsstruktur.....	17
Erwartungsmanagement.....	18
Nächste Schritte.....	19

Einleitung und Gestaltungsherausforderung

Ziel des Prozessdesigns ist es,

- dem organisierenden KHS-Büro einen **Fahrplan** an die Hand zu geben, der die organisatorische Umsetzung bis zum Kulturhauptstadtjahr ermöglicht
- **Transparenz** gegenüber jenen herzustellen, die an dem Prozess teilhaben sollen

Zentrale Gestaltungsherausforderung:

- Wie strukturiert man einen Prozess, der über einen langen Zeitraum von 7 Jahren zu koproduktiv umgesetzten Vorhaben führt, die federführend von den BürgerInnen selbst durchgeführt werden?
- Wie kann der Prozess so gestaltet werden, dass er konfliktarm beendet oder in veränderter Form weitergeführt werden kann, weil Dresden nicht als Kulturhauptstadt 2025 ausgewählt wurde?

Aus der Erfahrung des Zukunftsstadt-Prozesses ist abzuleiten, dass es für Partizipationsprozesse schwierig ist, wenn sie zu lange dauern, die Teilnehmerinnen zu zäh ins konkrete Handeln kommen lassen und zu lange Lücken entstehen, in denen nichts passiert. Die Herausforderung für den Kulturhauptstadt-Prozess ist unter anderem, dass er von 2020 bis 2025 andauern soll und eine Nachbereitungsphase braucht. Das sind also 7 bis 8 Jahre, die der Gesamtprozess dauert. Es dürfte nicht viele StadtbewohnerInnen geben, die sich durch einen so langen Prozess leiten lassen, wenn es nicht zwischendurch Zwischenhöhepunkte, Erholungsphasen und Erntephasen gibt. Zudem muss ein Partizipationsprozess mitdenken, dass Menschen sich in einem so langen Zeitraum verändern: sie verändern ihren Lebensort, ihre Tätigkeit,

womöglichen ihren familiären Status, aber auf jeden Fall verändern sie sich als erkennendes und lernendes Wesen. Ein Partizipationsprozess über einen solch langen Zeitraum muss diese Veränderung des Individuums mitdenken und zulassen, denn sonst ist es wahrscheinlich, dass jene die am Prozessanfang dabei sind im Prozessverlauf „verlorengehen“.

Außerdem eine kleine **Bedienungsanleitung** für dieses Dokument: Dieses Dokument ist dazu gedacht, als rahmengebende Grundlage für ein operatives Prozessdesign für die ersten Jahre zu dienen. Es soll außerdem immer mal wieder zu Rate gezogen werden, wenn man zu Herausforderungen im Prozessverlauf Orientierung sucht.

Titel/Überschrift

„Neue Heimat mitgestalten/schaffen/kreieren/formen“ (Vorschlag)

Vision – Ein Rückblick aus der Zukunft

Dies ist eine Gegenwartsbeschreibung aus einer noch zu erschaffenden Zukunft:

Nach dem Kulturhauptstadt-Jahr ist eine relevanter Teil der Stadtgesellschaft motiviert und befähigt, als Kulturmacherinnen und Kulturmacher zu handeln. Dies hat die Begleit-Evaluation eindeutig ergeben.

In allen Stadtteilen Dresdens gibt es Akteure, die mittels kultureller Methoden ihre Nachbarschaft und damit ihre Stadt gestalten. Sie kooperieren eng mit etablierten und neuen Kulturinstitutionen, die meist als Übersetzer und Kulturmittler fungieren. Die etablierten Kulturinstitutionen haben in ihren Programmen und Strukturen Schnittstellen geöffnet, mit denen die BürgerInnen viel stärker als noch 2019 in die Kulturproduktion involviert werden. Die Programme wurden dadurch stärker an aktuellen lokalen, gesellschaftlichen und europäischen Herausforderungen ausgerichtet. Dadurch fungiert der Kulturbetrieb als intensiver Resonanzraum und setzt einen Koffer mit „Methoden für gezielte Kulturinterventionen“ ein.

Dies alles hilft der Stadtgesellschaft, Herausforderungen zielgerichteter und agiler anzugehen und wird zum etablierten Stadtentwicklungsinstrument. Dresden wird so zum Prototypen einer Zukunftsstadt, die sich selbstorganisiert und flexibel anpasst, während sie die vom Wandel Betroffenen empathisch mitdenkt und mitnimmt. (→ siehe auch: Ebene „gesellschaftliche Verantwortung“ im Zukunftsbild: „die nachhaltige, sich selbststeuernde Stadtgesellschaft“).

Anhand der im Kulturhauptstadt-Prozess entwickelten Partizipations- Methoden und der gesammelten Prozessenerfahrung werden auch andere städtischen Bereiche und Prozesse stärker partizipativ ausgerichtet. Dresden hat durch den Kulturhauptstadt-Prozess auch gelernt, sich als Reallabor zu verstehen und mit Experimenten umzugehen: das Vertrauen in „Erprobungsräume“ erlaubt der Stadt in der Folge, andere relevante Stadt-Systeme auf moderne Herausforderungen anzupassen: das Mobilitätssystem, das Energiesystem, das Nahversorgungssystem, das Bildungssystem, die Verwaltung, u.a.. Mittels kultureller und partizipativer Interventionen werden in anschließenden Reallabor-Erprobungsräumen neue Ansätze getestet und bei Erfolg auf die Gesamtstadt, die Region und in verbundene Städte Europas übertragen.

Ziele

Jeder Prozess kann mindestens zwei Arten von Zielen haben:

- *inhaltliche Ziele*, auf die der Prozess zusteuert und die am Prozessende oder nach definierten Meilensteinen erreicht sind
- *Prozess-Ziele*, die der Prozess während seiner Durchführung erreichen soll

1 <http://www.dresden.de/de/leben/gesellschaft/buergebeteiligung/zukunftsstadt/zukunftsbild.php>

Die vom Kulturhauptstadt-Büro für den Partizipations-Prozess vorgegebenen Ziele sind in erster Linie **Prozess-Ziele**. Sie sollen als beim *Prozessablauf* erreicht werden, nicht zwingend durch das Erreichen des Prozess-Endes:

- **aktivieren und befähigen:** signifikant mehr Menschen zum „Machen von Kultur“ aktivieren und sie zu „Kulturmacherinnen und -machern“ befähigen
- **verbinden und kooperieren:** Menschen aus verschiedenen Milieus, professionellen Hintergründen, Wohn-Orten und Sub-Kulturen miteinander in Verbindung bringen (social bridging) und anhaltende „inter-kulturelle“ Kooperationen etablieren – samt zur Kooperation notwendiger Strukturen
- **Vertrauen** darin **erwecken**, dass über einen partizipativen Kulturprozess Aktivitäten von Qualität und Wirksamkeit entstehen können (nach innen und nach außen)
- **lernen**, auf welchen Wegen und mit welchen Methoden solche Ziele partizipativ erreichbar sind (Prozesslernen)

(mit einem sehr breitem Kulturbegriff)

Als Prozessziel gilt auch, dass von den Teilnehmenden **Vorhaben entwickelt und umgesetzt** werden, die sich im Spannungsfeld Kultur, Stadt und Europa bewegen und am Motto „Neue Heimat“ des Dresdner Kulturhauptstadtprozesses wirken. Dabei gilt, dass der Prozess so offen ist, dass vielfältige Vorhaben entstehen und unterstützt werden, aber nicht jedes Vorhaben Anspruch darauf hat, finanziell gefördert zu werden.

Für die Nutzer des Prozesses ist es dennoch wichtig, dass der Prozess auf ein inhaltliches Ziel zustrebt. Da es hierzu aber keine Vorgaben vom Kulturhauptstadt-Büro geben soll, wird die Zielfindung daher in die Hand der Prozessnutzer gelegt, indem es **Raum zum Visionieren** geben soll. So sollen die Prozessnutzer ihre eigenen inhaltlichen Ziele finden, um diese mit der Prozessteilnahme anzustreben. Dieser Raum zum Visionieren muss insbesondere zu Beginn des Prozesses aktiv geschaffen werden.

Verfahren

4 Prozessphasen und jährliche Rollierung

Aus oben formulierter Gestaltungsanforderung, aus den formulierten Zielen sowie den bekannten Rahmenbedingungen wird folgender Verfahrensvorschlag abgeleitet:²

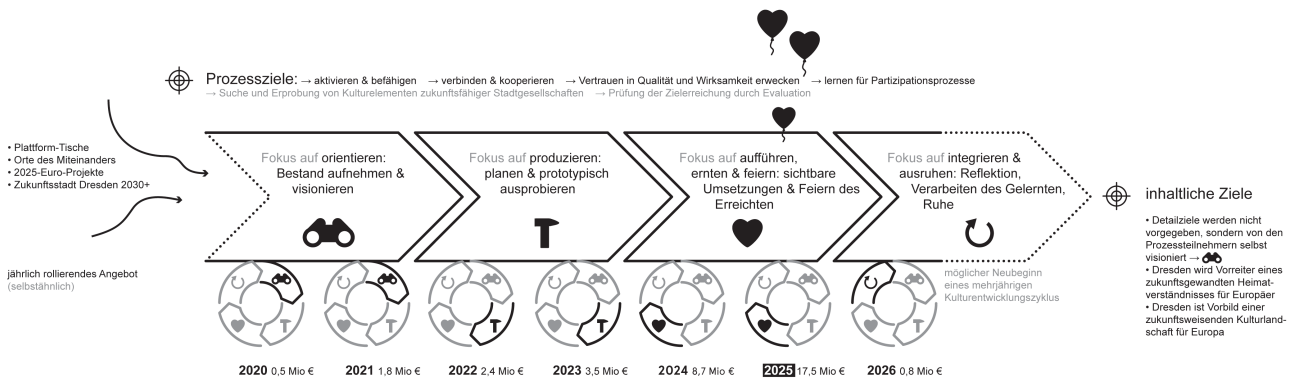
Ab 2020 werden **vier Prozessphasen** von jeweils 2 Jahren Dauer nacheinander durchgeführt:

- **orientieren, produzieren, aufführen und feiern, integrieren und ruhen**

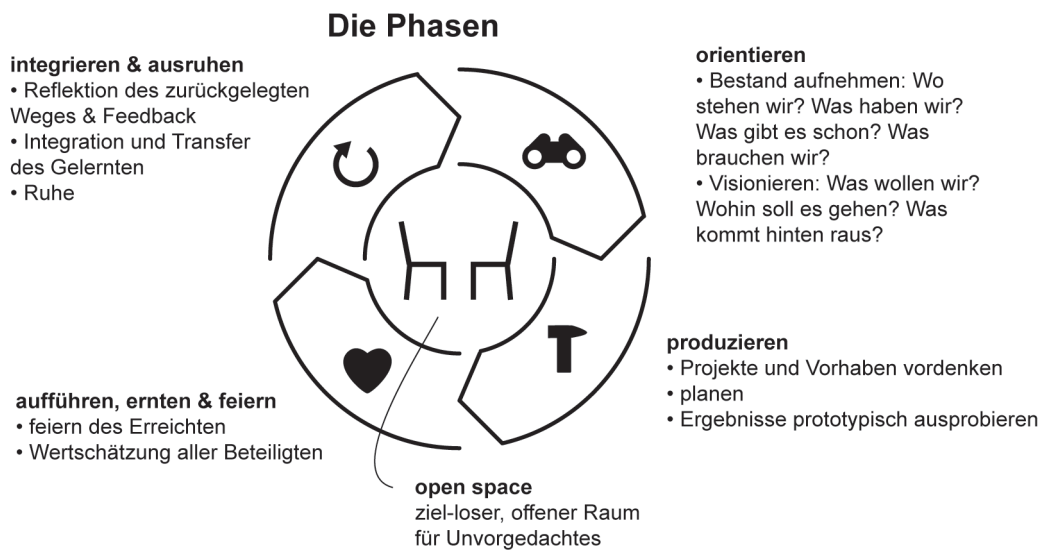
wobei die Prozessphase „aufführen und feiern“ das **Kulturhauptstadtjahr 2025** einschließt.

Zudem sollen auch die einzelnen Jahre **jährlich rollierend** in diese Phasen strukturiert werden, so dass es einmal im Jahr Gelegenheit gibt, die Phasen zu erleben. Durch diese jährliche, zyklisch wiederkehrende Spiegelung des Gesamtprozesses („selbstähnlich“) soll es den TeilnehmerInnen des Prozesses ermöglicht werden, kurzfristigere Ergebnisse zu erzielen und so den sehr langen Verfahrenszeitraum 2020-2026+ in handhabbarere Teilabschnitte zu unterteilen. Zuletzt ergibt sich aus der jährlichen Wiederkehr der **Plan B**: Sollte Dresdens Weg im Kulturhauptstadtprozess verkürzt werden, weil die Stadt nicht zur Kulturhauptstadt Europas 2025 gekürt wird, kann das Verfahren mit der jährlichen Rotation am Ende jedes Jahres abgebrochen werden und sollte dennoch nutzbare Zwischenergebnisse erzielt haben.

² Das Verfahrensdesign ist abgeleitet vom Modell der „8 Schilde“, „Methodensammlung II. Permakultur Design.“, S. 12Ff, Permakultur Akademie, Februar 2019



Damit die über den Gesamtprozess verlaufenden Phasen im einzelnen Jahr besonders spürbar werden, muss **die aktuelle Phase im Jahresverlauf hervorgehoben** werden. Das sollte beispielsweise dadurch passieren, dass in den Orientierungs-Jahren 2020 und 2021 mehr Angebote für Events zum Thema „orientieren“ angeboten werden als Events zum Thema „produzieren“, oder dass „orientieren“ mehr Budget zugeordnet wird als „aufführen“. Eine operative Prozessplanung muss hierfür noch vorgenommen werden. Ebenso müssen konkrete Events und Angebote für die einzelnen Prozessphasen entwickelt werden. Allerdings kann das Prinzip von „orientieren-produzieren-aufführen-integrieren“ auch auf die Entwicklung von Werkzeugen, Events, Angeboten angewendet werden, die für den Prozess gebraucht werden: auch für diese Prozess-Werkzeuge gilt: Herausfinden, was schon da ist und was man braucht; Werkzeuge herstellen und ausprobieren; gute Ergebnisse sichtbar machen und feiern; Entstandenes in den Folgeprozess integrieren und reflektieren, was man im nächsten Entwicklungszyklus anders machen würde.³



Während die genannten Prozessphasen sehr zielorientiert eingesetzt werden, stellt sich die Frage, ob auch Räume gebraucht werden, die **nicht ziel-orientiert** funktionieren. Solche ziellosen Angebote sind für solche Menschen nützlich, die sich nicht in einen zielgerichteten Prozess hineinbegeben wollen, beispielsweise weil sie mit den definierten Zielen oder mit der daraus resultierenden Prozessgeschwindigkeit nicht einverstanden sind. „Offene Räume für Unvorgedachtes“ funktionieren als Ventil für all jene Menschen, die sich einem „Diktat“ durch

3 Das in obiger Darstellung formulierte Design ließ sich für Interessierte erfahrbar machen, indem man es als „Röhre“ nachbaut: Interessierte könnten die Röhre von links betreten, würden durch Darstellungen von Prozessdetails sich durch die 4 Phasen bewegen können, eventuell sogar Schleifen in „Seitenröhren“ drehen, um die Einzelpläne für die Jahre zu erfahren, und würden die Röhre im symbolischen Jahr 2026 wieder verlassen.

den hier dargestellten Prozess nicht „beugen“ wollen. Konkret könnten solche „offenen Räume“ Einladungen zum zwanglosen Gespräch bei Kaffee&Eierschecke sein, ohne dass konkrete Ergebnisse erzielt werden müssen. Dort können Ideen und Aktivitäten entstehen, ohne dass dies zwingend beabsichtigt ist.

Gegenüber den Prozessteilnehmern gilt es zu kommunizieren, dass es nicht zwingend ist, die eigene Arbeitsgeschwindigkeit auf diesen Jahresrhythmus anzupassen! Wenn Projektgruppen wollen, können sie sich natürlich mehr Zeit nehmen und beispielsweise mit der Entwicklung einer Projektidee 2020 beginnen, aber erst 2021 einen Förderantrag stellen und erst 2022 aufführen. Ihre eigene Geschwindigkeit müssen die Beteiligten selbst finden. Der Prozess sollte nur so durchgeführt werden, dass alle wichtigen Angebote mindestens einmal im Jahr nutzbar sind, so dass nicht der Prozess als Geschwindigkeitsbegrenzer auftritt.

Integration laufender Beteiligungsprozesse

Im Kulturhauptstadt-Prozess sind in den Vorjahren mehrere Beteiligungsprojekte entstanden. Dazu zählen die „Plattform-Tische“, die „Orte des Miteinanders“ und die „2025-Euro-Projekte“. Allen diesen Ansätzen ist gemeinsam, dass sie Projekte durch Partizipation produzieren und umsetzen sollen. Eine Integration dieser Projekte in den Prozess ist leicht möglich: Es sollten Meilensteine und Deadlines, die vom Prozessmanager vorgegeben werden, abgestimmt werden auf die 4 Phasen. Um beispielsweise neue Projekte zu fördern, muss es Einreichungs-Zeitpunkte geben, bis zu denen Projektbeschreibungen eingereicht werden müssen. Dafür eignet sich beispielsweise der Zeitpunkt zwischen den Phasen „orientieren“ und „produzieren“, was im Jahresverlauf im späten Frühling sein könnte. Sofern neue Projekte in ihnen aufgerufen werden sollen, sollten alle bereits laufenden Kulturhauptstadt-Beteiligungsprozesse also mit diesem Phasen-Modell synchronisiert werden.

Mehrfach wurde angesprochen, dass auch eine explizite Verbindung zwischen Zukunftsstadt-Prozess und Kulturhauptstadt-Prozess hergestellt werden soll. Grundsätzlich ist dies Verbindung herstellbar, da es sich auch bei „Zukunftsstadt“ um einen Partizipationsprozess handeln. Thematisch wäre eine Verbindung kompatibel: Zukunftsstadt will auf die ökologische Transformation der Stadt hin zur nachhaltigen Zukunftsstadt hinaus. Je nachdem, wie dominant das Thema Nachhaltigkeit im Kulturhauptstadt-Prozess gesetzt wird, gibt es größere oder kleinere Überschneidungen. Was den Ablauf der Prozesse betrifft, war auch bei Zukunftsstadt vorgesehen, die Angebote zur Projektfindung und Projektfinanzierung jährlich rollierend anzubieten. Damit sollte der Grundrhythmus kompatibel sein, auch wenn einzelne Meilensteine oder Deadlines zu anderen Zeitpunkten liegen. Eine Zusammenarbeit der beiden Partizipationsprozesse ist sinnvoll bei der Entwicklung von Werkzeugen zur Partizipation. Im Zukunftsstadt-Büro liegen bereits Arbeitsmaterialien und Workshop-Formate zur Projektentwicklung vor und auch eine erste Version einer Online-Projektdateiabank ist entstanden. Diese ließen sich gemeinsam weiternutzen. Über die konkrete Ausgestaltung einer Kooperation müssen Kulturhauptstadt-Projektleitung und Zukunftsstadt-Projektleitung sich verständigen.

Finanzverteilung

(Stand: Juni 2019)

Das Gesamtbudget für den Kulturhauptstadt-Prozess soll etwa 70 Mio Euro betragen. Davon sollen etwa 50% für den kuratierten und 50% für den nicht-kuratierten partizipativen Prozess vorgesehen werden. In der hier dargestellten Finanzverteilung wird deshalb mit einem Budget von 35 Mio Euro gerechnet, aus denen sowohl anteilig Personalaufwand, Kommunikation, Gemeinkosten wie auch künstlerische Produktion – sprich: Projekte – finanziert werden.

Zwar soll der größte Einzeljahr-Posten (17,5 Mio Euro) im Kulturhauptstadt-Jahr 2025 selbst verarbeitet werden, doch ein ebenso großer Teil der Summe wird für die Hinführung zu diesem Jahr und im Abschlussjahr 2026 verarbeitet. Diese Verteilung folgt der Logik, dass ein Beteiligungsprozess, für den insbesondere Prozessziele definiert werden, sein Hauptaugenmerk auf die Hinführung zum Höhepunkt legen muss und nicht auf den Höhepunkt selbst. Dies gilt

umso mehr, da die Erfahrungen aus dem Kulturhauptstadt-Partizipation auch in anderen Dresdner Bereichen genutzt werden sollen: Der Prozess und die durch ihn entstehenden Werkzeuge und Erfahrungen haben in Summe also eine größere Wichtigkeit als das Kulturhauptstadt-Jahr. Da ein Großteil der benötigten Erfahrungen und Werkzeugen für en Partizipationsprozess erst erarbeitet werden müssen, bedarf es insbesondere zu Prozessbeginn eines größeren Ressourceneinsatzes. Dies gilt umso mehr angesichts des Anspruch an den Prozess, für möglichst viele Dresdnerinnen und Dresdner offen zu sein. Diese Skalierbarkeit eines Prozesses ist heute ohne Software schwer machbar: ohne eine digitale Repräsentanz des Prozesses können sich interessierte nur offline beteiligen. Die Anzahl der auf diesem Wege integrierbaren Personen ist begrenzt durch die Kompatibilität ihrer Terminkalender mit den Events, die das Kulturhauptstadt-Büro anbietet, sowie durch die Zahl an Menschen, die aufgrund räumlicher oder ablaufspezifischer Details an einer Veranstaltung teilnehmen können. Will man diese Grenzen weiten, kommt man an einer Bereitstellung von Online-Tools nicht umhin – und muss entsprechend Software entwickeln, z.B. eine Projektdatenbank mit Projektmarktplatz. Da solcherart prozessunterstützende Beteiligungs-Software nicht erst im Jahr 2024 bereitstehen darf, sondern möglichst frühzeitig im Prozess, muss entsprechend frühzeitig investiert werden. Gleiches gilt für andere Tools wie: Event-Designs als prozessunterstützende Formate für die einzelnen Prozessphasen, Arbeitsmaterialien, Entscheidungs-Kriterien, Mitmach-Anleitungen, Landkarten für die Bestandsaufnahme usw. usf. Das KHS-Büro könnte Ausschreibungen vorbereiten, die sich insbesondere an gewünschte Sowieso-Teilnehmerinnen der Stadtgesellschaft richten. So könnten Dresdner Akteure auch bei der Prozess-Ausgestaltung aktiv werden und zugleich das KnowHow zu Beteiligungs-Tools und -Prozessen in der Dresdner Stadtgesellschaft anwachsen lassen.

Hohe Anfangsinvestitionen bedeuten aber auch, dass der Anteil der Investitionen in die Prozessbereitstellung im Laufe des Prozesses sinkt, während der Anteil an freierwerdenden Projektmitteln steigt. Im Prozessverlauf sollten also zunehmende Gelder für die Projekte der BürgerInnen bereitstehen, während die Summen zur Prozessbereitstellung sinken. Vor diesem Hintergrund wäre es nützlich, noch etwas mehr geplante Ressourcen an den Prozessbeginn zu verlagern, beispielsweise aus dem üppig ausgestatteten Jahr 2024.

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026+
Budget		0,5 Mio €	1,8 Mio €	2,4 Mio €	3,5 Mio €	8,7 Mio €	17,5 Mio €	0,8 Mio €
Strategie-Prozess (zielgerichtet)		orientieren: Bestand aufnehmen & visionieren („Dresden: Stadt der Zukünfte“)		produzieren: planen und prototypisch ausprobieren		Ernten, aufführen und feiern: sichtbare Umsetzungen und Feiern des Erreichten		integrieren und ausruhen: Reflexion und Integration des Gelernten, Ruhen
OpenSpace (zwanglos erprobend)	Erprobung neuer Formate, die Menschen bestehende Kulturen erleben lassen und gemeinsam neue Kulturen des Zusammenlebens entwickeln (z.B. Esskultur aus Syrien, Autokultur des Oldtimer-Clubs, Fußballkultur, Opernkultur...)					Anwendung erfolgreicher Formate für KHS-Gäste und Einwohnerinnen		

Das Budget des partizipativen Prozesses muss auf drei Aspekte verteilt werden:

- Bereitstellung einer Grundfunktionalität des KHS-Büros zur Durchführung und Begleitung des Partizipationsprozesses (insb. Personal, Material, Budgets für Veranstaltungen)
- Entwicklungsbudget für Tools, Formate und Prototypen, die für den Prozess notwendig oder hilfreich sind (z.B. Datenbank für eine Bestandsaufnahme vorhandener Projekte/Akteure usw., aber auch Veranstaltungsformate, die den Partizipationsprozess zielgerichtet unterstützen)
- Umsetzungsbudgets für die Projekte und Prozesse, die sich die TeilnehmerInnen während des Prozesses ausdenken und prototypisch ausprobieren wollen

Als kritisch kann es sich erweisen, wenn die Budget-Planung in Haushaltsjahren erfolgt und

daraus ein Zwang resultiert, Geld in Haushaltsjahren auszugeben. Dieser strikte Rhythmus ist oft nicht kompatibel mit weniger strikt getaktetem bürgerschaftlichem Engagement. Hier gilt zu prüfen, wie eine jahreswechselübergreifende Förderung ermöglicht werden kann.

Leitfragen und Aktivitäten in den Prozessphasen

Die folgende Tabelle schlüsselt detaillierter auf, was in den Prozessphasen zu tun ist. Während das vordergründige Ziel des Prozesses ist, dass die BürgerInnen Projekten produzieren, ist es hintergründiges Ziel, sie überhaupt auf möglichst breiter Basis zur Projektproduktion zu befähigen. Dem KHS-Büro kommt dabei die Aufgabe zu, Komplexität zu reduzieren: weil der Kulturhauptstadt-Prozess nunmal ein komplexer Prozess ist, mit vielen Stakeholdern und langer Laufzeit, gilt es, diese Komplexität für die Nutzer handhabbarer zu machen und die Teilnahmeschwelle abzusenken.

Phase	orientieren	produzieren	aufführen, ernten & feiern	integrieren und ruhen
Was passiert in dieser Prozessphase?	Bestand aufnehmen und visionieren: schauen, wo man steht und schauen, wo man hinwill	Produktion von Plänen und Projekten, federführend durch die Teilnehmenden	Sichtbare Umsetzung von Projekt(-teilen), die immer auch ein Feiern des Erreichten beinhalten	Reflektion über vergangene Erfahrungen, Integration in künftige Handlungen, Redesign/Anpassung des Gesamtprozesses, Stille Wissenstransfer
Leitfrage(n) für alle Prozess-Beteiligten	Wo stehen wir und mit wem? Wo wollen wir (dieses Jahr/dieses Jahrhundert) hin?	Was machen wir (dieses Jahr/dieses Jahrhundert)? Mit wem und wie? Wie geht's los? Wer macht was bis wann womit?	Wie zeigen wir, was wir tun? Wie feiern wir, was wir erreicht haben?	Was haben wir gelernt? Was war gut? Was machen wir künftig anders?
Was tun die TeilnehmerInnen?	Sie orientieren sich in ihrem Stadtteil, in unserer Stadt und im sozialen Raum, um individuelle und Gruppen-Ziele zu finden und dabei Bestehendes mitzudenken	Eingehen von Kooperationen, planen und prototypisches Umsetzen von Ideen	Projektumsetzer setzen ihre Projekte in einer sichtbaren Form um, so dass eine breitere Öffentlichkeit sie erlebt und sich beteiligt Erleben von Freude!	Reflektieren der eigenen Orientierungs-, Produktions- oder Ernte&Feiern-Erfahrungen sowie bezüglich des Gesamtprozesses (mit-)entscheiden über künftiges „Andersmachen“
Was bedeutet das für das KHS-Büro?	<ul style="list-style-type: none"> • Bereitstellung von angemessenen, die Zielstellung und die TeilnehmerInnen unterstützende Formaten und Werkzeugen • Einladung an Akteure der Stadtgesellschaft, solche Formate zu ersinnen und zu erproben • Unterstützung von Format-Anbietern • Moderation und Mentoring, insbesondere zur konfliktarmen Kooperationsanbahnung zwischen Teilnehmenden • (Hilfe bei) Auswertung von Ergebnissen • Lotse durch den „Stadtdschungel“ für umsetzungswillige Akteure • Lotse für Zugang zu alternativen Finanzierungsmitteln (jenseits der KHS-Zuschüsse) • Vorbereitung von Entscheidungen, z.B. zur Vergabe von KHS-Förderungen an (Prototyp-)Projekte • Befähigung von TeilnehmerInnen und Institutionen, um Aufgaben des KHS-Büros mitzuübernehmen (Dezentralisierungsstrategie, Selbstüberflüssigwerdung des KHS-Büros) <p>hilfreiche Haltungen, mit denen die KHS-Büro-MitarbeiterInnen an ihre Aufgaben herangehen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • „Wir erforschen unbekanntes Land. Wir können nicht alles wissen.“ • „Wenn man viel probiert geht auch viel schief. Unperfektion ist erlaubt.“ • „Wir verstehen uns als Unterstützer der TeilnehmerInnen. Sie sind die zentralen Akteure.“ • „Wir arbeiten immer mit (externen) Partnern, um Ressourcen zu schonen, Potenziale 			

	<p>und Sichtweisen mitzunutzen und Erfahrungen zu transferieren.“</p> <ul style="list-style-type: none"> • „Wir handeln nach dem gleichen rollierenden Schema um den Prozess bereitzustellen: wir visionieren zum Phasenbeginn, erproben prototypisch, feiern Erreichtes und integrieren Erlerntes für einen neuen Prozessbeginn. Work in progress.“ (Nichts ist von Anfang an fertig, sondern entsteht beim Gehen. Nichts ist perfekt, sondern wir verbessern es laufend.) 			
Phasenspezifische Aufgaben des KHS-Büros	<ul style="list-style-type: none"> • Einladen zur Teilhabe am Prozessneustart • Bestandsaufnahme: Werkzeuge zur Aufnahme und Räume zur Begegnung mit dem Bestehenden entwickeln und bereitstellen • Visionieren: Inspirierende und irritierende Formate organisieren und Resultate festhalten • eigene Bedarfe sammeln für Werkzeuge, Formate u.ä. 	<ul style="list-style-type: none"> • Unterstützung bei Teamfindung, Projektplanung, Gewinnung von Kooperationspartnern, Überwindung von Umsetzungshürden • Entscheidungen über Geldverteilung/Projektauswahl herbeiführen • zusätzliche Finanzquellen (z.B. CrowdFunding) öffnen • eigene Tools entwickeln (lassen), um die Prozess-Bedarfe besser adressieren zu können 	<ul style="list-style-type: none"> • Sichtbarmachung der entstandenen Prototypen gegenüber der breiteren Öffentlichkeit und Einladung zum Mitfeiern • Unterstützung der Bürgerteams bei erfolgskritischen Aufgaben in ihren Projekten • Dokumentation • Finanzen abrechnen • Mitfeiern! 	<ul style="list-style-type: none"> • Rückblick aufbereiten • Erfahrungen mit Teilnehmenden diskutieren und Verbesserungsvorschläge aufnehmen • Redesign von Prozesselementen, Planung von zu entwickelnden Prozess-Tools • Ausruhen
Mögliche Formate und Werkzeuge	<ul style="list-style-type: none"> • „Zukunftsspinnerei“ • Datenerhebung: „Landkarte“ • Projektdatenbank/Projektmarktplatz 	<ul style="list-style-type: none"> • Projektentwicklungs- und Planungsworkshops (siehe: Zukunftsstadt) 	<ul style="list-style-type: none"> • Umsetzung von Prototypen und ausgereiften Vorhaben durch die TeilnehmerInnen • „Zukunftskonferenz“ 	<ul style="list-style-type: none"> • Reflexionsworkshops • „Integrationsevents“ • Umfragen • Redesign von Prozessen • „Funkstille“
Was kommt daraus?	<ul style="list-style-type: none"> • Datenbanken und Landkarten bestehender Akteure, Projekte, Prozesse, Aktivitäten... • Visionen und Ziele für die Zukunft • Verbindungen zwischen Menschen und Institutionen, Kooperationen 	<ul style="list-style-type: none"> • Projektpläne und Prozessdesigns • Erprobung von Vorhaben (Prototyping) 	<ul style="list-style-type: none"> • Erleben • Erfahrungen • Prototypen 	<ul style="list-style-type: none"> • Ein angepasster, gemachte Erfahrungen integrierter Prozess • Wachsende StadtbewohnerInnen

Weitergehende Anforderungen an den Partizipationsprozess

Folgende Fragen gilt es bei der Operationalisierung des Prozessdesigns zu beachten:

- Wie sorgt man für eine angemessene Balance zwischen Selbstorganisation der Community und gezielter Organisationsunterstützung?
- An welchen Stellen soll Partizipation möglich sein, die Prozess-Ausgestaltung betreffend? Zum Beispiel bei der Entscheidung über Geldverteilung an Projekte, zum Beispiel in den Reflektions-/Integrationsphasen.
- Wie sorgt man für gefühlte Kontinuität, indem unpassend lange Pausierungen vermieden werden? Hintergrund ist: die Pausen zwischen den Zukunftsstadt-Phasen I

und II sowie zwischen II und III waren für Beteiligungsinteressierte viel zu lang. Wie schafft man es, es für die Leute spannend zu halten, in solch einem riesig langen Prozess unterwegs zu sein? Welche Zwischenereignisse baut man ein, ohne andererseits Überlastung zu produzieren?

- Wie gestaltet man die Übergänge zwischen den Phasen? Woran merkt man intern, dass sich die Phase verändert und ein anderer Modus beginnt? Was heißt das dann für Arbeitsprozesse und Zielstellungen? Das Wesen der Arbeit ändert sich, verschiedene Phasen haben vielleicht verschiedene „Vibes“? Wie werden diese Vibes aufgenommen und wie macht man sie nutzbar?

Empfohlen wird grundsätzlich: Keine Veranstaltungen ohne Partnerorganisationen! Partner in Veranstaltungen könnten Ressourcen einbringen, wie z.B. Räume, was die Kosten verringert. Partner können aber auch neue Zielgruppen aus ihrem „Universum“ aktivieren. Für die Umsetzung dieser „Partnerschaftsverpflichtung“ ist die untenstehend beschriebene Rolle des „Prozesspaten“ gezielt einsetzbar, indem von vornherein mit willigen und potenten Institutionen Absprachen über ihre Beiträge (insbesondere zu) Veranstaltungen getroffen werden.

Plan-B-Verfahren

„Der Plan B wird vor allem gegen enttäuschte Erwartungen, also Frustration, Vergeblichkeitsgefühle und veränderte Budgetgewichtungen verteidigt werden müssen.“⁴

Der vorliegende Verfahrens-Vorschlag benutzt das Prinzip der Selbstähnlichkeit: Die Phasen des Gesamtverfahrens spiegeln sich in den jährlich wiederkehrenden Zyklen. Was also über den Gesamtzeitraum von 7 Jahren passieren soll, soll jährlich im Kleinen passieren: Orientieren, produzieren, aufführen, ernten und feiern sowie integrieren der Erkenntnisse. Dieses Prinzip erlaubt es grundsätzlich, das Verfahren auf kleinerem Level kürzer statt 7 Jahren laufen zu lassen wie auch, es nach beispielsweise 2 Jahren zu beenden oder auch, es über 2025 hinaus zu verlängern.

Dafür ist es wichtig, den Teilnehmenden klar zu kommunizieren, dass sie ihre Vorhaben so konzipieren sollen, dass diese im Jahresrhythmus zu sinnvollen Zwischenständen führen und sich sukzessive vergrößern statt direkt auf ein einzelnes großes Endergebnis in 2025 hinzuwirken. Werden prototypische Zwischenschritte im Jahrestakt angestrebt, so ist mag es unbefriedigend sein, nicht das große Endziel zu erreichen, aber es sollten durch die Prototypen ausreichend Zwischenergebnisse erreicht worden sein, um diese zu beenden oder mit ihnen abseits des Kulturhauptstadt-Prozesses weiterzuarbeiten.

Als Plan B gilt es also, den jährlich rollierenden Prozess 1 oder 2 Jahre durchzuführen, so dass begonnene Vorhaben auf einem prototypischen Niveau abgeschlossen werden können. So sollen Konflikte durch enttäuschte Erwartungen vermieden werden.

Rollen, Nutzergruppen & Community

In kreativen Partizipationsprozessen gibt es regelmäßig drei Rollen, die durch unterschiedlich aktive Nutzergruppen ausgefüllt werden:

Rolle	Rolle im Prozess	Nutzergruppe	
-------	------------------	--------------	--

4 Dokumentation „Konferenz der Konkurrenten“, S. 5

Community	Macher/Macherin	führend und vorantreibend	Stadtmacher/Kulturkreative/ cultural&social entrepreneurs	Entwicklung ↑ durch Befähigung
	aktiv Engagierter	mitmachend und unterstützend	aktiv Stadtinteressierte, Kulturinteressierte	
	potenziell Teilnehmender	beobachtend teilnehmend	Stadt- und Kulturinteressierte, aber eher neugierig passiv, eher distanziert	
Allgemeine Öffentlichkeit	nicht aktiv involviert, potenzielle „Zuschauer“			

Die „Macher&Macherinnen“ sind der am stärksten engagierte Kern der Teilnehmerschaft. Sie sind es, die sich Projekte ausdenken und diese aktiv vorantreiben, also eine Führungsrolle übernehmen. Nicht selten sind „Macher“ Profis, Teil einer Institution oder haben bereits größere Erfahrungen in ihrem jeweiligen Thema gesammelt. Ohne Macher ist ein Prozess, in dem die Stadtgesellschaft selbst Projekte entwickeln soll, nicht möglich, da sie die Kerne sind, um die herum sich Menschen sammeln. Die „Macher“ werden unterstützt von einer Gruppe von „aktiv Engagierten“, die sich intensiv einbringen, aber keine Führungsrolle übernehmen. Sie helfen und sind dabei und übernehmen tragende Rollen in Projekten. Diese beiden Gruppen „Macher“ und „aktiv Engagierte“ bringen Projekte voran.

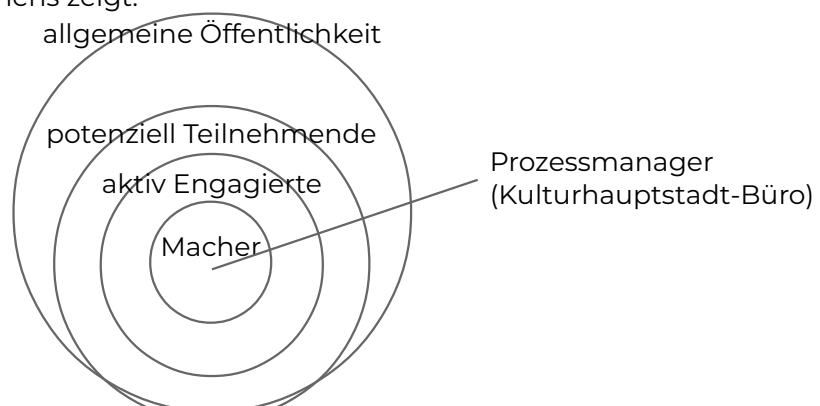
In größerer Distanz zum Mittelpunkt des Geschehens postieren sich die „potenziell Teilnehmenden“. Sie beobachten (durchaus interessiert), was Macher und Engagierte tun, und teilweise werden sie von diesen auch als „Teilnehmer“ in die entstehenden Projekte einbezogen. Sie sind die Hauptzielgruppe der Projekte, die Macher und Engagierte vorantreiben.

Diese drei Rollen werden vor allem von Menschen eingenommen, die sich vergleichsweise stark mit Fragen der Stadt und der Kultur beschäftigen. Sie „benutzen“ den Partizipationsprozess, um ihre Eigeninteressen zu verfolgen: sie sind die Nutzergruppen des partizipativen Kulturhauptstadt-Prozesses. Sie bilden zusammen den zentralen Teil der „Community“, die in einem Partizipationsprozess entsteht: der aktivere Teil einer Stadtgesellschaft, der aktiv an einem Prozess interessiert ist und mindestens immer mal wieder hinschaut oder aktiv mitmisch. Die Erfüllung der Eigeninteressen der Nutzergruppen erfüllt zugleich die Interessen derjenigen, die den Partizipationsprozess aufsetzen – in diesem Fall das Kulturhauptstadt-Büro und seine (politischen) Auftraggeber. Drumherum um die Community findet sich die „allgemeine Öffentlichkeit“ als eher „anonyme Masse“. In Kulturprojekten sind sie die potenziellen „Zuschauer“ der Aufführung, aber auch potenziell Teilnehmende an Projekten und dem Partizipationsprozess.

Im Projektverlauf können die Rollen der Einzelnen sich ändern. Durch Erfahrung und persönliche Entwicklung können aus „Teilnehmern“ „Engagierte“ werden, die nicht nur distanziert teilhaben, sondern die Projekte aktiv mitgestalten. Aus „Engagierten“ können „Macher“ werden, die in Verantwortungsrollen in den Projekten schlüpfen. Diese persönliche Entwicklung kann durch die Prozessmanager beschleunigt und verstärkt werden, indem die Befähigung der Teilnehmenden begleitend unterstützt wird.

Und ebenso können sich aus der allgemeinen Öffentlichkeit neue Leute rekrutieren, die Teil der Community werden – der Öffentlichkeitsarbeit obliegt die Aufgabe, den Kulturhauptstadt-Prozess wie auch die von den Bürgern entwickelten Projekte bekannter zu machen und Interesse in der allgemeinen Öffentlichkeit zu wecken.

Die beschriebenen Rollen lassen sich in Form eines Modells darstellen, das ihre Nähe und Distanz zum Kern des Geschehens zeigt:






Zeichnung 1: Modell konzentrischer Teilnehmerkreise rund um die Aktivsten in einem Beteiligungsprozess

Dabei wird deutlich, dass auch die Prozessmanager – in diesem Fall das organisierende Kulturhauptstadt-Büro – eine eigene Rolle in dem Gefüge haben. In obenstehendem Bild werden die Prozessmanager als Untergruppe der „Macher“ dargestellt und damit als Teil der Community. Denkbar wäre auch, die Prozessmanager abseits der Nutzergruppen darzustellen und damit außerhalb der Community, dann wären sie aber „von außen steuernde“ Akteure – für Partizipationsprozesse wäre dies kein gutes Rollenverständnis. Sich selbst als Akteur in dem Prozess zu verstehen, als eigene Nutzergruppe die einen „Nutzen“ vom Prozess hat und Teil des Prozesses und der Community ist, verändert die Eigen- und die Fremdwahrnehmung und erlaubt und forciert eine stärkere Identifikation mit dem Prozess. Die Rollenfindung für die Prozessmanager ist im Fall des Dresdner Kulturhauptstadt-Prozesses besonders spannend, weil mit dem Prozess-Motto „Neue Heimat“ die Identitäts- und Identifikationsfrage explizit angesprochen wird. Empfohlen wird daher, dass die Prozessmanager ihre eigene Rolle im Gesamtgefüge mindestens jährlich hinterfragen und neu klären (wofür der Verfahrensvorschlag Raum bietet).

Neben den Teilnehmenden, der allgemeinen Öffentlichkeit und dem Hauptorganisator/Prozessmanager gibt es auch noch andere Institutionen, die in einem Partizipationsprozess eine Rolle spielen. Zu den unterstützenden Partnerorganisationen gehören im Kulturhauptstadt-Prozess insbesondere die Kulturbetriebe und Kulturinstitutionen. Der Anspruch des Kulturhauptstadt-Prozesses, zu neuen Formen der Kulturproduktion zu kommen, erfordert *eine aktive Teilnahme und eine aktive Rolle* der bestehenden Kulturinstitutionen. Weitere Partnerorganisationen können Vereine, Unternehmen, die Stadtverwaltung, die Forschungsinstitutionen oder auch nichtformell gefasste Organisationen sein. Für diese Akteure lohnt es, vordefinierte Rollen anzubieten, um ihnen den Zugang zum Prozess zu erleichtern und klare Aufgabenteilungen vorzunehmen. So wurden im Zukunftsstadt-Prozess beispielsweise die Rolle der „Planungspaten“ definiert, als: das sind Organisationen, die den Zukunftsstadt-Prozess unterstützen, indem sie nach Absprache kostenfrei Räume für Veranstaltungen bereitstellen und über ihre Kanäle Öffentlichkeitsarbeit für die Teilnahme am Zukunftsstadt-Prozess machen. Die vordefinierte Rolle der Planungspaten lag also in „Räume bereitstellen und Öffentlichkeitsarbeit machen“. Solche vordefinierten Rollen stärken die Identifikation der Partner mit dem Prozess, weil diese nach außen sagen können „Wir sind Planungspaten im Zukunftsstadt-Prozess“.

Für den Kulturhauptstadt-Prozess wird die explizite Definition von 4 Rollen empfohlen:

Rollen-Bezeichnung und Icon	Aufgaben von Akteuren in dieser Rolle	Mögliche Akteure, die in diese Rolle schlüpfen
<p>Kulturhauptstadt-macher/-in</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Vorhaben/Projekte erdenken, planen, umsetzen • die eigene Stadt gestalten 	<p>Bewohnerinnen und Bewohner Dresdens Institutionen</p>

<p>Projekt-Pate/-in</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Unterstützt selbstgewählte Einzelvorhaben der Kulturhauptstadt-Macher nach eigenen Fähigkeiten, z.B. mit Ressourcen, Räumen, KnowHow, Öffentlichkeitsarbeit, Teilaufgaben, Finanzen, als Projektträger usw. 	<p>Institutionen, welche Eigeninteresse am jeweiligen Vorhaben haben, aus den Sektoren Kultur, Zivilgesellschaft, Verwaltung, Unternehmen, Wissenschaft, usw.</p>
<p>Prozess-Manager</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Organisiert und koordiniert die Prozessphasen • stellt dafür nötige Tools, Kriterien, Rahmenbedingungen und Events bereit • informiert die Community und die Öffentlichkeit 	<p>Kulturhauptstadt-Büro</p>
<p>Prozess-Pate/-in</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Unterstützt den Gesamtprozess durch Räume, Öffentlichkeitsarbeit, Ressourcen, Software-Entwicklung ... 	<p>Institutionen aus verschiedenen Sektoren, die am Gelingen des Dresdner Kulturhauptstadtprozesses interessiert sind: Kultur, Verwaltung, Zivilgesellschaft, Unternehmen, Wissenschaft usw.</p>

Mit dem Begriff „Kulturhauptstadtmacher“ hat das Kulturhauptstadt-Büro bereits gearbeitet. Bislang wurde dieser Begriff aber eher als Marketingelement eingesetzt, nicht aber um eine klar definierte Rolle zu formen. Hiermit wird empfohlen, diesen Begriff künftig für jene zu reservieren, die eigene Vorhaben im Kulturhauptstadt umsetzen wollen. Mit der expliziten Botschaft „Ihr seid die Kulturhauptstadtmacher!“ läßt sich der Community auch klar sagen, was von ihr erwartet wird. Entsprechend muss aber auch das Kulturhauptstadt-Büro eine Rollenklärung erfahren. In den Einladungs-Mails zu Veranstaltungen im Zeitraum April/Mai 2019 wurden diese unterschrieben mit „Ihre Kulturhauptstadtmacher“, was die Botschaft in sich trägt „Wir (das KHS-Büro) sind die Macher“, während aus einem Partizipationsblickwinkel eine unterstützende Rolle nützlicher wäre. Daher wird empfohlen, das Kulturhauptstadt-Büro primär in der Rolle des „Prozessmanagers“ zu sehen, und die „-macher“-Rolle der Community zu überlassen. Als „Prozessmanager“ liegt die Hauptaufgabe darin, den Partizipationsprozess so aufzusetzen und bereitzustellen, dass „die Macher machen können“. Es gilt also, den Machern die Bühne zu bauen und sie mit möglichst vielem auszustatten, was sie zum machen brauchen. Davon unbelassen ist, dass das Kulturhauptstadtbüro natürlich selbst als Kulturhauptstadt-Macher agiert, insbesondere im Rahmen des kuratierten Prozesses.

Um diese Akteure – KHS-Macher und Prozessmanager – zu unterstützen, werden zwei weitere Rollen vorgeschlagen, die als Unterstützerrollen agieren: „Projektpatinnen“ dürfen sich jene Institutionen nennen, die Einzelvorhaben unterstützen. In die Rolle von „Prozesspaten“ werden solche Institutionen eingeladen, die den vom Prozessmanager bereitgestellten Partizipationsprozess unterstützen. Da diese beiden Paten-Rollen überwiegend von Institutionen ausgefüllt werden, stellen sie eine **Kopplung auf der Akteursebene zum kuratierten KHS-Prozess** dar. Wenn beispielsweise das Staatsschauspiel ausgewählte Vorhaben von Kulturhauptstadtmachern im Partizipationsprozess unterstützt, zugleich aber eigene

kuratierte Vorhaben im kuratierten Prozess umsetzt, verbindet das Staatsschauspiel de kuratierten und den partizipativen Teil. Wenn die Stadtverwaltung in einem kuratierenden Gremium beteiligt ist, zugleich aber als Prozesspate Räume für den Partizipationsprozess bereitstellt oder eine Lotsenfunktion durch die Stadtverwaltung anbietet, koppelt sie die beiden Prozessebenen. Der Unterschied zwischen Projektpatin und Prozesspate liegt darin: Projektpatin wählen selbständig jene Vorhaben aus dem Portfolio der Kulturhauptstadtmacher aus, die sie unterstützen wollen. Dies können immer nur einzelne Vorhaben sein. Prozesspaten dagegen unterstützen in dieser Rolle nie einzelne Vorhaben, sondern den Prozess, in welchem eine Vielzahl von Vorhaben wachsen kann. Natürlich ist es möglich, dass sich Institutionen zwei Hüte aufsetzen: Dass sie als Projektpatin das Projekt xy mit der Bereitstellung von Geld unterstützen, und als Prozesspate die Öffentlichkeitsarbeit für den Kulturhauptstadtprozess durch Abdrucke im Kundenheft unterstützen.

Idealerweise formt sich aus den Akteuren in diesen Rollen im Prozessverlauf eine lebendige, aktive und sich als solche verstehende **Community**. Als Community wird ein dichtes Netzwerk mit hoher Aktivität verstanden, welches sich stark mit dem Prozess **identifiziert** und ihn als seinen eigenen erlebt. Communities entfalten ein Eigenleben, was gewünscht ist. Um allerdings die Community trotz Eigenleben am Gesamtprozess dranzuhalten, braucht es ein **Communitymanagement**: eine Interaktion mit der Community, um ihr Informationen bereitzustellen und um Informationen aus der Community aufzunehmen und in die Prozesssteuerung zurückzuspielen. Teil des Communitymanagements muss ein **Erwartungsmanagement** sein: Einerseits muss die Community motiviert werden, aktiv zu sein, andererseits dürfen keine falschen Erwartungen geweckt oder falsche Erwartungen unwidersprochen stehengelassen werden, denn dies führt zu Enttäuschungen und entsprechenden Reaktionen der Teilnehmenden in der Community. Ein Partizipationsprozess **gegen** die Community ist nicht durchführbar, daher sollten Einfluss auf die Erwartungen genommen werden, was vor allem durch **Transparenz** hinsichtlich Ziele, Risiken und Prozessabläufen passiert. Zum Communitymanagement gehört auch, die Mitsprache der Community am Design des Prozesses zu ermöglichen. Der Prozess sollte offen dafür sein, dass die Community ihn mitgestaltet. Im Verfahren ist dies auf der Handlungsebene „Prozess“ möglich, wobei die 4 Phasen (orientieren, produzieren, feiern, integrieren) auch auf den Prozess selbst angewendet werden sollten. Teil des Communitymanagements ist es außerdem, ein Schnittstellenmanagement mitzudenken (siehe auch Dokumentation Konferenz der Konkurrenten, S. 5). Insbesondere die Verbindungen zwischen kuratiertem und partizipativem Prozess gilt es zu definieren und im Prozessverlauf zu bedienen. Nichts ist für den Gesamtprozess schädlicher, als wenn kuratierter und partizipativer Teil völlig losgelöst nebeneinander herlaufen. Vielmehr gilt es nach Synergieeffekten zu suchen und es zu erleichtern, dass sich die Akteure gegenseitig die Bälle zuspielen.

Haltungen/Grundsätze

„Haltungen“ sind Positionen und Sichtweisen, die von den Prozess-Gestaltern eingenommen werden, um den Prozess zu gestalten. Die Haltungen, mit denen ein Prozess gestaltet wird, bestimmen wesentlich die Qualität des Prozesses. Damit die Haltungen in dem Prozess spürbar werden, müssen sie in das Handeln der organisierenden Personen einfließen und in Rahmenbedingungen, Ereignissen, bereitgestellten Werkzeugen und Erzählungen sichtbar werden.

Der Partizipationsprozess wird nach folgenden Haltungen ausgestaltet:

- Jede und jeder ist willkommen, mitzumachen.
- Die Community trifft wesentliche Entscheidungen selbst.
- Der Prozessmanager unterstützt die Selbstorganisation der Prozess-Nutzer.

Es gilt außerdem:

- Die zur Zielerreichung (aktivieren, befähigen, verbinden, kooperieren) nötigen Partizipationsmethoden sind noch nicht etabliert und werden im Rahmen des KHS-Prozesses erprobt und entwickelt.
- Es gilt, Bestehendes zu nutzen und weiterzuentwickeln, sowie Lücken durch Neues zu füllen.

Im folgenden werden außerdem Haltungen formuliert, die das Kulturhauptstadt-Büro als Prozessmanager für sich in einer Klausur diskutieren, auswählen und beschließen sollte. Dies sind Haltungen, die der Prozessmanager dem Prozess und seinen Teilnehmern gegenüber einnehmen sollte, um seine Rolle klar zu definieren und den Prozess im Sinne des vorliegenden Prozessdesigns durchzuführen:

- Client-Server-Analogie: „Die Prozessteilnehmerinnen sind die zentralen Akteure, wir sind die Dienstleister, die ihr Handeln erleichtern.“
- Kooperationshaltung: „Wo immer möglich nutzen wir Synergien durch Kooperationen und bieten interessierten Stakeholdern die Möglichkeit zur Mitgestaltung.“
- Schaffung und Feedback: „Wir kreieren und erproben Methoden und Werkzeuge, die wir im Prozess einsetzen, um den Teilnehmern ihr Handeln zu erleichtern. Diese Methoden und Werkzeuge sowie den Prozess legen wir der Community mindestens jährlich zum Feedback vor, um sie für den nächsten Zyklus zu verbessern.“
- Transparenzhaltung: „Um Erwartungen realistisch zu halten und Enttäuschungen zu vermeiden, machen wir Rahmenbedingungen des Prozesses, Risiken und unsere eigenen Pläne frühzeitig sichtbar.“

Dieses Set an Haltungen führt zu einer bestimmten Prozesskultur. Sie prägt die Herangehensweise an den Prozess und die zentralen Akteure. Die vorliegenden Haltungen sollten diskutiert, geändert und erweitert werden, so dass sie für alle MitarbeiterInnen des Prozessmanagers funktionieren. Werden sie im Konsens von allen MitarbeiterInnen akzeptiert (und beispielsweise auf A4 im Büro ausgehängt), fungieren sie als Arbeitsgrundlage, auf die man sich immer wieder zurückziehen und besinnen kann. Wie alle anderen Ergebnisse im Prozess sollten auch diese Haltungen zyklisch hinterfragt werden und neue Erfahrungen und Erkenntnisse einfließen. Dafür bietet sich beispielsweise die Integrations-Phase am Ende des Jahreszyklus an: Beim Rückblick auf den zurückliegenden Prozess sollten auch diese Haltungen angepasst oder bestätigt werden.

Organisation und Team

Aus Erfahrungen mit komplexen Partizipationsprozessen wissen wir, dass ein komplexer Partizipationsprozess *mindestens* 4 Köpfe braucht:

- eine/n **ProjektleiterIn**, bei dem/der Fäden zusammenlaufen und der für den Partizipationsprozess relevante Entscheidungsbefugnis hat → Ziel: ein professioneller, zielerreichender, wirksamer und freudvoller Partizipationsprozess findet statt
- Eine/n **VeranstaltungsmanagerIn**, der/die die zahlreichen Veranstaltungen, die es zweifellos geben wird, frühzeitig organisatorisch vorbereitet, für deren Durchführung und Nachbereitung sorgt → Ziel: professionelle und im Sinne des Gesamtprozesses wirksame Veranstaltungen finden statt
- eine/n **ÖffentlichkeitsarbeiterIn**, der/die die Botschaften zum Prozess verständlich und zielgerichtet kommuniziert → Ziel: eine frühzeitige, wirksame Information aller Stakeholder und der allgemeinen Öffentlichkeit
- eine/n **CommunitymanagerIn**, der/die sich um die (mütterliche) Betreuung der entstehenden Community kümmert, moderierend und mediierend helfen kann,

Anfragen aus der Community bündelt, beantwortet oder weitergibt, der als Lotse für Neulinge und Integrierte fungiert → Ziel: eine zufriedene, motivierte, informierte, engagierte Community

- nützlich: ein/e StorytellerIn, die/der die Geschichte des Prozesses anschaulich und begeistert erzählt
- nützlich: ein/e SpringerIn, die/der Spitzenlasten abfängt und als Backup fungiert

Das Kulturhauptstadt-Büro könnte sich solche Ressourcen für den Partizipationsprozess teilweise teilen:

- die Öffentlichkeitsarbeit für den Partizipationsprozess kann natürlich von einer „Abteilung Öffentlichkeitsarbeit“ mitgemacht werden, die auch den kuratierten Teil kommuniziert
- der Veranstaltungsmanager kann sich mit dem Zukunftsstadt-Prozess geteilt werden

Empfohlen wird, einen Communitymanager separat für den komplexen Kulturhauptstadt-Partizipations-Prozess bereitzustellen, denn die zu erwartende Zahl an Teilnehmenden ist hoch! Es liegen noch keine Erfahrungswerte vor, wie viele Teilnehmende ein Communitymanager realistisch betreuen kann, dies ist eine „Forschungsaufgabe“ im Rahmen des Partizipationsprozesses. Sollte allerdings das Ziel einer sehr breiten Einbindung vieler Bevölkerungsschichten erreicht werden, können in Dresden schnell mehrere 10.000 Menschen involviert sein. Da dies Auswirkungen auf andere Verfahren und Prozesse in Dresden hat ist spätestens dann eine Mitsteuerung der Communitybetreuung durch die Abteilung Bürgeranliegen im Bürgermeisteramt sinnvoll – dort kann dann auch eine Ressourcenteilung und damit eine Skalierung der Betreuungskapazitäten erfolgen.

Auch der Projektleiter sollte nicht mit anderen Prozessen geteilt werden, weil die Komplexität des Prozesses absehbar hoch sein wird. Insbesondere am Anfang des Prozesses gilt es, mehrere Aktivitäten parallel zu entfalten: Die Community erwartet einen Prozess, so dass dieser in Gang gesetzt werden muss und insbesondere durch Events und Meilensteine sichtbar wird. Da aber viele Prozess-Elemente noch gar nicht vorhanden sind, müssen diese parallel erarbeitet werden. Außerdem wird es erste inhaltliche Anforderungen und Fragen aus der Community kommen, die angemessen verarbeitet werden müssen.

Während oben beschriebene Rollen eine Art „technische Grundausstattung“ darstellen, hilft es dem Prozess, wenn es außerdem eine Art „emotionalen Impulsgeber“ gibt in der Rolle eines „Storytellers“. Analog zu den „Evangelists“ moderner IT-Unternehmen hat der Storyteller die Aufgabe, die dem Prozess und dem Ziel zugrunde liegende Geschichte auf Basis der sachlichen Rahmenbedingungen immer wieder vom aktuellen Prozess-Stand aus zu erzählen und die Leute damit zu motivieren und zu inspirieren. Idealerweise bringt dieser Storyteller auch die Rolle des „Klassenclowns/Narren“ mit, da dies die Teambindung erhöht⁵ und dadurch die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass Menschen am Prozess dranbleiben und ihn als ihren begreifen. Als Sympathieträger wäre sie/er das Gesicht des Prozesses nach außen.

Sichergestellt sollte jedoch werden, dass der Ausfall einer der genannten Personen nicht zum Totalausfall der von diesen besetzten Rollen führt. Die oben genannten Rollen sind wichtig und essentiell! Ein längerer Ausfall der jeweiligen Funktion kann schnell zu einer Mißbalance im Gesamtvorhaben führen. Sinnvoll wäre daher, entweder eine Mehrfachbesetzung der Rollen in Betracht zu ziehen oder das KnowHow der einzelnen Rollen auf mehrere Schultern zu verteilen und Arbeitsaufgaben nicht singular in die Stellenbeschreibung Einzelner abzulegen. (Backup) Sinnvoll kann es auch sein, neben den 4 essentiellen Rollen und dem Storyteller von vornherein einen zusätzlichen „Springer“ einzuplanen: Jemand der Überlastungen bei den anderen Mitarbeitern abfängt, ihre Urlaubs- und Krankheitsvertretung ist, der Arbeitsspitzen auffängt und als Nachwuchs für die berufliche Weiterentwicklung der anderen Projektmitarbeiter dient.

⁵<http://www.spiegel.de/wissenschaft/mensch/marsmission-der-nasa-das-geheimnis-guter-teamarbeit-a-1253717.html>

Projekte & Förderung

Die vordergründige Zielstellung des hier beschriebenen Prozesses ist es, die Dresdnerinnen und Dresdner als Kulturhauptstadtmacher dazu zu befähigen, eigene Projekte zu ersinnen und umzusetzen. Es ist mit einer Vielzahl von Ideen zu rechnen. Dabei ist bereits jetzt absehbar, dass bei einer großen Aktivierung der Stadtbevölkerung mehr Budgetbedarf entstehen wird, als Budget zur Projektumsetzung vorhanden ist. Drei Strategien empfehlen sich, um diese Problemstellung frühzeitig zu umgehen:

1. Jederzeit klarmachen, dass das Kulturhauptstadt-Büro **nur ein Geldgeber von vielen** ist, und die Einbeziehung anderer Förderer und die Entwicklung von Geschäftsmodellen sinnvoll ist! Als zentraler Schritt in diese Richtung ist die intensive Einbeziehung der Stadtbezirksfördermittel zu sehen, die die Förderung auf lokale Ebene auslagert. Zu klären ist hierbei noch, wie stadtteilübergreifende Projekte sich aus stadtteilbezogenen Töpfen finanzieren können.
2. Befähigen zur Mittel-Akquise: Statt sich selbst als „primärer Geldgeber“ zu verstehen, sollte der Projektmanager Energie darauf verwenden, Wege zu öffnen, über die andere Finanzierungstöpfe erreichbar sind. Das kann geschehen durch: Workshops zur Geschäftsmodellentwicklung (in Kooperation z.B. mit dem ImpactHub oder der IHK), zur Fördermittelantragstellung (in Kooperation mit der SAB und den Stadtbezirksbeiräten) oder in der Integration von CrowdFunding-Plattformen (z.B. neorot und die 99Funken-Plattform)
3. Frühzeitig klare Kriterien definieren, anhand derer die Förderfähigkeit von Projekten festgelegt wird. Nur solche Projekte, die diese Kriterien treffen, können dann überhaupt Kulturhauptstadt-Geld erhalten.

Folgende Anforderungen an förderwürdige Projekte sind sinnvoll:

- Projekte müssen ihrerseits selbst Partizipation ermöglichen – die Teilnahme von (ausgewählten) Menschen der Stadtgesellschaft
- sie müssen prototypische Zwischenergebnisse erzielen, um das Projekt notfalls vorzeitig beenden zu können (im Sinne des Prototyping-Prinzips und der Phasen des Prozessablaufs)
- sie müssen diese Zwischenergebnisse in der „Aufführen/Ernten/Feiern-Phase“ sichtbar machen (und damit auch Beiträge zum Kulturhauptstadt-Jahr vorbereiten)
- sie müssen einen Wissenstransfer integrieren, um Erlerntes zu dokumentieren und/oder an andere Menschen im Prozess weitergeben zu können
- sie adressieren mindestens zwei der Sustainable Development Goals (SDG) und begründen dies (um den Gesamtprozess nachhaltiger zu machen)⁶

Es wird empfohlen, dass Projekte diese Punkte als Mindestanforderung haben müssen, um größere finanzielle Unterstützung vom KHS-Budget zu erhalten. Eine Teilnahme an den Angeboten des KHS-Büros und seiner Partner sollte davon unabhängig sein: Auch ohne die Erfüllung dieser Kriterien sollten interessierte Akteure an Veranstaltungen und Workshops teilnehmen dürfen oder die Tools nutzen, die für die Projektentwicklung angeboten werden. Und natürlich dürfen sich entstehende Projekte auch andere Finanzquellen suchen.

Um die Partizipation aber konsequent durchzuhalten, muss die Geldvergabe aber von der Community entschieden werden. Dazu gilt es, Vergabe-Modelle zu erproben, deren Erkenntnisse in ein Bürgerhaushalt-Procedere zurückfließen könnten. Erfahrungen dafür liegen bereits vor im Zukunftsstadt-Projekt, beim Zukunftsstadt-Transformationsexperiment „Stadtteifonds & Stadtteilbeiräte“ sowie bei den Stadtbezirksbeiräten.

Es sei angemerkt, dass auch das Kulturhauptstadt-Büro als Prozessmanager eigene Projekte

⁶ Von der Plattform-Gruppe „Kultur&Umwelt“ wurde der Vorschlag formuliert, die SDGs zentral in der Kulturhauptstadt-Bewerbung zu verankern (Papier „Die SDGs in Dresdens Kulturhauptstadt-Prozess“ vom 16.05.2019), SDGs: <https://sustainabledevelopment.un.org/sdgs>

aufsetzen und aufrufen kann, wie beispielsweise die Verbesserung des „KHS-Betriebssystems“ oder „Entwicklung von Kriterien zur Projektförderung im Rahmen des KHS-Prozesses“ usw. Hier könnten also gezielte Projektausschreibungen passieren, die dem Partizipationsprozess zuarbeiten. So könnten Akteure der Stadtgesellschaft gezielt eingebunden werden in konkret zu bearbeitende Aufgabenstellungen; und dabei einerseits den Prozessmanager in seiner Arbeit unterstützen und andererseits eigenständiges KnowHow in der Stadtgesellschaft aufbauen, das auch für andere Prozesse nutzbar ist. So könnte einerseits ein Überlastungsrisiko des Prozessmanagers ausbalanciert werden und andererseits dem Prozessziel der „Befähigung der Stadtgesellschaft“ zugearbeitet werden.

Die Vergabe der Gelder ist ein zentrales Scharnier: Damit von den Bürgern erdachte Projekte finanziert werden können, müssen diese bürokratie- und aufwandsarm an diese Gelder kommen. Dem Kulturhauptstadtbüro kommt daher die Aufgabe zu, ein kluges Vergabedesign zu entwickeln oder von beteiligten Institutionen einzufordern, welches sowohl für die Prozessnutzer leicht bedienbar ist, als auch für beteiligte Verwaltungseinheiten und Prüfstrukturen kompatibel ist. Nichts ist abschreckender auf engagierte Bürger, wenn sie wegen schlecht designten „Projektantrag-Mustern“ mehrfache Nachfragen beantworten, bis die Förderung geklärt ist. Auch hierbei kann es sich empfehlen, die Expertise bereits in andere Prozesse involvierter BürgerInnen und Verwaltungsmitarbeiterinnen einzubinden, um koproduktiv zu guten Schnittstellen zu kommen. Eine mögliche Vorgehensweise wäre, mögliche Szenarien von Nutzersicht (Use-Cases) durchzuspielen, um für möglichst viele Nutzer zu gängigen Vergabeprozederes zu kommen.

Digitale Struktur

Der Aufbau einer digitalen Unterstützungsstruktur für den Partizipationsprozess ist notwendig, wenn dieser skalierbar bleiben soll. Skalierbar heißt, dass er sowohl für 30 Teilnehmer wie auch für 300 Teilnehmer oder für 3000 oder 30.000 funktionieren soll. Es ist logistisch nicht wirklich möglich, Veranstaltungen für 3000 Menschen anzubieten, bei denen strukturierte Ergebnisse entstehen sollen, die dann noch von einem zentralen Prozessmanager ausgewertet werden sollen. Vor ähnlichen Problemen stand und steht das Zukunftsstadt-Projekt, denn auch dort war die Frage, wie der anfänglich analog begonnene Prozess so weiterentwickelt werden kann, um ihn für mehr Menschen nutzbar zu machen als nur für jene, die zu den jeweils anberaumten Zeiten in den jeweils reservierten Raum passen, an denen ein Workshop stattfand. Auch brauchen Projektteams, die nicht am selben Ort arbeiten, Werkzeuge, um Zeit&Raum-unabhängig miteinander kooperieren zu können. Viele einzelne Tools existieren, doch ist der stellt sich die Frage, ob auch hier reine Selbstorganisation der Prozessteilnehmer zur individuellen Auswahl von Tools führen soll oder ob seitens des Prozessmanagers Tools bereitgestellt werden. Wenn es, wie beabsichtigt, zu zyklischen Auswahlen von förderwürdigen Projekten kommen soll, stellt sich beispielsweise die banale Frage: wie reichen die Projektmacher ihre Projektbeschreibungen ein? Als PDF per eMail? Und wie werden diese Einreichungen dann weiterverarbeitet? Wenn eine Jury Beurteilungen macht, kann sie die Online in ein automatisch auswertendes Tool eintragen, oder muss eine MitarbeiterIn eMails der Juroren händisch auswerten? Hier kann es schnell zu hohen Aufwänden kommen, wenn diese Abläufe händisch bearbeitet werden müssen. Aus denselben Gründen wurde bereits im Zukunftsstadt-Projekt begonnen, eine noch unzureichende partizipationsprozessbegleitende Online-Plattform aufzubauen, die sowohl den Bedarfen von Prozessteilnehmern wie auch dem des organisierenden Büros zuträglich sind.⁷

Eine gute Software schafft es, die Komplexität dieses Prozesses angemessen zu reduzieren, indem das Handeln eines Teilnehmers auf Einzelschritte heruntergebrochen wird, die er Schritt-für-Schritt durchlaufen kann. Kann er dies in einem attraktiv aussehenden und intuitiv bedienbaren Online-Tool tun, kann dies als „Verlängerung der Offline-Aktivitäten“ fungieren.

Die hierzu existierenden Prototypen sind selten ideal für einen Prozess, wie er im vorliegenden Dokument beschrieben wird. Es wird daher empfohlen, frühzeitig Anforderungen an eine Online-Plattform zu definieren und diese prototypisch entwickeln zu lassen. Diese

⁷ www.zukunftsstadt-dresden.de/projekte

Anforderungen müssen primär aus Sicht der zwei zentralen Anwendergruppen definiert werden: Der Bürgerinnen und Bürger und beteiligten Institutionen, die am Prozess teilnehmen sollen, sowie die des Prozessmanagers, der seine Aufgaben möglichst automatisiert und aufwandsarm unterstützt haben will. Eine Kooperation mit dem Zukunftsstadt-Projekt wird empfohlen.

Kommunikation & Kommunikationsstruktur

Mindestens der/die Öffentlichkeitsarbeiterin soll für angemessene öffentliche Sichtbarkeit des Prozesses sorgen. Dabei gilt es, verschiedene Akteure zu adressieren und zur Teilnahme in verschiedenen Rollen einzuladen. Die in untenstehender Übersicht dargestellten Rollen orientieren sich an dem Modell in Zeichnung 1: Modell konzentrischer Teilnehmerkreise rund um die Aktivsten in einem Beteiligungsprozess. Die Tabelle versucht, diesen Rollen konkretere Dresdner Zielgruppen zuzuweisen, Ziele der Kommunikation an diese Zielgruppen zu definieren und passende Botschaften zu formulieren. Sie ist ein Plädoyer, für gezielte, zielgruppenspezifische Kommunikation, die darauf abzielt, zur Teilnahme am Gesamtprozess einzuladen. Sie muss für das operative ÖA-Geschäft angereichert werden um nutzbare Kanäle und Medien, oder auch um Kommunikationspartner.

Rolle	Zielgruppe(n)	Kommunikationsziel(e)	Botschaft(en)
Kulturhauptstadt macherIn	Stadtmacher/ Kulturkreative/ cultural&social entrepreneurs	Projektgenerierung und - umsetzung im KHS- Prozess andere Vorhaben in Gang setzen	Gestalte unsere Stadt mit deinem zukunftsstarken Projekt! Deine Projekte musst du nicht alleine machen: Im KHS- Prozess findest du Verbündete und Unterstützung!
aktiv Engagierte: Projekt- MitgestalterIn	t.b.d.	Mitgestalten: aktiv im Projektteam mitwirken und mitorganisieren an Projekten mitmachen	„Du kannst Projekte aktiv unterstützen!“ „Mach Dresden kulturell reicher!“ „Wir helfen dir, zum Projektmacher zu werden.“
potenziell Teilnehmende	t.b.d.	an Projekten teilnehmen, Projekte mitgestalten	„Schauen Sie sich an, was es für tolle Projekte gibt! Machen Sie mit!“
allgemeine Öffentlichkeit	t.b.d.	KHS-Projekte gut finden zu KHS-Events hingehen	„Erleben Sie Dresdens Kulturprojekte: von Bürgern für Bürger! Machen Sie mit!“
Prozess- und Projektpaten/ Partnerorganisati onen	Kulturinstitutione n Unternehmen Vereine Forschungsinstit ution Stiftungen Parteien	Als Unterstützer für den Gesamtprozess und für die (bürgerschaftlichen) Projekte gewinnen Ressourcen für die Projekte und den Prozess aktivieren	„Unterstützen Sie die Kulturhauptstadtmacher und ihre Projekte mit Ihrer Expertise! Werden auch Sie KHS-Unterstützer!“ „Unterstützen Sie das KHS- Büro dabei, den Beteiligungsprozess professionell auszugestalten!“

			Mit KnowHow, mit Räumen, als Kommunikationspartner u.ä.“
--	--	--	--

Erwartungsmanagement

Partizipationsprozesse beginnen meist mit unterschiedlichen Erwartungen der Teilhabenden. Oft sind die Erwartungen der BürgerInnen hoch, meist verbunden mit der Idee „Endlich beteiligt man uns, jetzt können wir endlich umsetzen, was wir schon immer tun wollten.“ Diese Erwartung hat einerseits enormes konstruktives Potenzial, denn sie spiegelt die Motivation der Teilnehmenden, sie hat zugleich aber destruktives Potenzial, wenn die Erwartungen enttäuscht werden. Daher ist es günstiger, Erwartungen gleich am Anfang angemessen zurückzuschneiden, auch wenn dies selten bei allen Teilnehmern gleichermaßen gelingt. Grundsätzlich sollte das Management der Erwartungen regelmäßig wiederkehrend in den Prozess eingebaut werden und nicht nur am Anfang über realistische Erwartungen gesprochen werden. Vor allem die/der CommunitymanagerIn und die/der ÖffentlichkeitsarbeiterIn sind dafür zuständig, die Erwartungen auszupegeln.

Als nützliche Aspekte guten Erwartungsmanagements habe sich gezeigt: Transparenz, Haltung, Prozess-Mitgestaltung.

Transparenz herstellen, auch und insbesondere über:

- die Unsicherheiten im Prozess (man weiß nicht, ob man weiterkommt, ob das Budget zusammenkommt, wie der Stadtrat Entscheidungen trifft)
- den Aufwand der für das Individuum vermutlich entsteht („Hier mitzumachen bedeutet, sich ein neues Hobby für mindestens 1 Jahr zuzulegen!“)
- was man auf jeden Fall versuchen wird, um die Risiken auszugleichen, z.B. wie der Plan-B aussieht

eine respektvolle Haltung entwickeln und in allen Aspekten anwenden (Kommunikation, Selbst-Organisation, ...):

- Auf Augenhöhe agieren
- eigene Erwartungen gegenüber den Akteuren sichtbar machen und auch Grenzen aufzeigen
- frühzeitig Planbarkeit herstellen, z.B. für Veranstaltungstermine

Prozess-Mitgestaltung ermöglichen

- regelmäßig Feedback einholen und soweit als möglich integrieren
- Mitgestaltungsoptionen und Mitgestaltungsgrenzen sichtbar machen
- offen mit Verzögerungen oder Krisen umgehen

Die Rolle des Communitymanagers ist explizit auch dafür vorgesehen, enttäuschte Erwartungen auf persönlicher Ebene abzufangen: indem es aufklärende und medierende Gespräche mit jenen Menschen gibt, deren Erwartungshaltung unangemessen ist oder deren Enttäuschung zu destruktiven Nebenwirkungen für den Gesamtprozess führen kann.

Nächste Schritte

Was passiert bezüglich der KHS-Partizipation und dem Plattform-Prozess ab dem 1. Januar 2020, wenn am Donnerstagabend, 12. Dezember, Dresden auf der Short List steht?

Wie wird das verknüpft/wie hängt das zusammen mit der Realisierung der Projekte Plattform-2019?

Was bedeutet das 2020 für die KHSB/KHS GmbH-Organisationsstruktur (Personal? Zuständigkeiten? Externe?)/Budget KHSB2020?

Wenn Dresden zum Jahresende 2019 auf der Shortlist steht und die Chance sich verstärkt, Kulturhauptstadt 2025 zu werden, braucht es für einen gelingenden Partizipationsprozess schnell

- ein funktionierendes Team, dessen Hauptaufgabe die Organisation dieses Partizipationsprozesses ist (siehe Kapitel Organisation und Team),
- ein *operatives* Prozessdesign, mit dem dieses Team losarbeiten kann und das beschreibt, wann im Jahr welche Events gesetzt werden sollten,
- ein Budget für dieses Team sowie einen verlässlichen Zeithorizont, bis wann der dann intensiv anzugehende Prozess auf jeden Fall personell und finanziell bereitgestellt werden kann.

Die Hauptaufgabe des Teams wäre dann,

- sich darauf zu verständigen, welche **inhaltlichen** Angebote man an die interessierten Kulturhauptstadtmacher und Projekt-Paten im laufenden Jahr machen will,
- und zu definieren, welche **prozessunterstützenden** Tools, Events und Herangehensweisen man braucht, um es der zu entwickelnden Community zu erleichtern, inhaltlich zu arbeiten.

Auf diesen zwei Arbeitsebenen muss das Team dann arbeiten:

- den Raum schaffen, in den die Community zum inhaltlichen Arbeiten eingeladen werden kann,
- die Prozesselemente vordenken, entwickeln, erproben und einsetzen, die gebraucht werden, um der Community das inhaltliche Arbeiten zu erleichtern und das Prozess-Management-Team selbst bei seiner Arbeit zu unterstützen.

Für beide Arbeitsebenen gilt es eine Timeline analog des oben beschriebenen rollierenden Musters anzusetzen, der man im Jahresverlauf folgt. Auf Prozessebene heißt dies, Raum zum Mitdefinieren des Prozesses zu schaffen und prozess-interessierte Community-Mitglieder einzubinden.

Konkret wird empfohlen, folgende Punkte prioritär anzugehen:

- Haltungen des KHS-Büros gegenüber dem Partizipationsprozess und seiner Community aushandeln und auf A4 zusammenfassen (siehe Kapitel Haltungen/Grundsätze)
- das vorliegende Prozessdesign der aktuell existierenden Community vorlegen und Feedback einholen bzw. Mitgestaltungsoptionen aufzeigen, inklusive Überarbeitung des Prozessdesigns wo nötig
- ein operatives Prozessdesign für die Jahre 2020 und 2021 definieren, inklusive Veranstaltungskette
- Kriterien für förderfähige Projekte definieren sowie Anforderungen an Geldvergabe-Procederes (siehe Kapitel Projekte & Förderung)
- Anforderungen an prozessunterstützende Software definieren (siehe Kapitel Digitale Struktur)