



Integrated
Consulting
Group

Your Partner in Change.

Projekt Tanz- & Theaterlandschaft Zürich



Stadt Zürich

Informationsveranstaltung für die Beteiligten am 30. Mai 2018, 11-12:30 Uhr



1

Einführung

2

Projektergebnisse

Rückblick auf das Projekt



Projektplanung

Kommunikationsplanung

Sondierungsgespräche
politische Fraktionen

Entwicklung Erhebungsdesign

Auftaktveranstaltung mit den
Beteiligten

Voraberhebung

Breit angelegte
Interviewphase

Best Practice Vergleich

Auswertung

Ziel-/Thesenbildung

Veranstaltung mit den
Beteiligten

Zwischenbericht

Identifizierung übergreifende
Ideen u. Entwicklungsrichtungen
Veranstaltung Beteiligte

Einreichung Vorschläge
Beteiligte

Entwicklung Konzeptideen
Veranstaltung Beteiligte

Konkretisierung Konzeptvarianten
Veranstaltung Beteiligte

Priorisierung durch Stadt

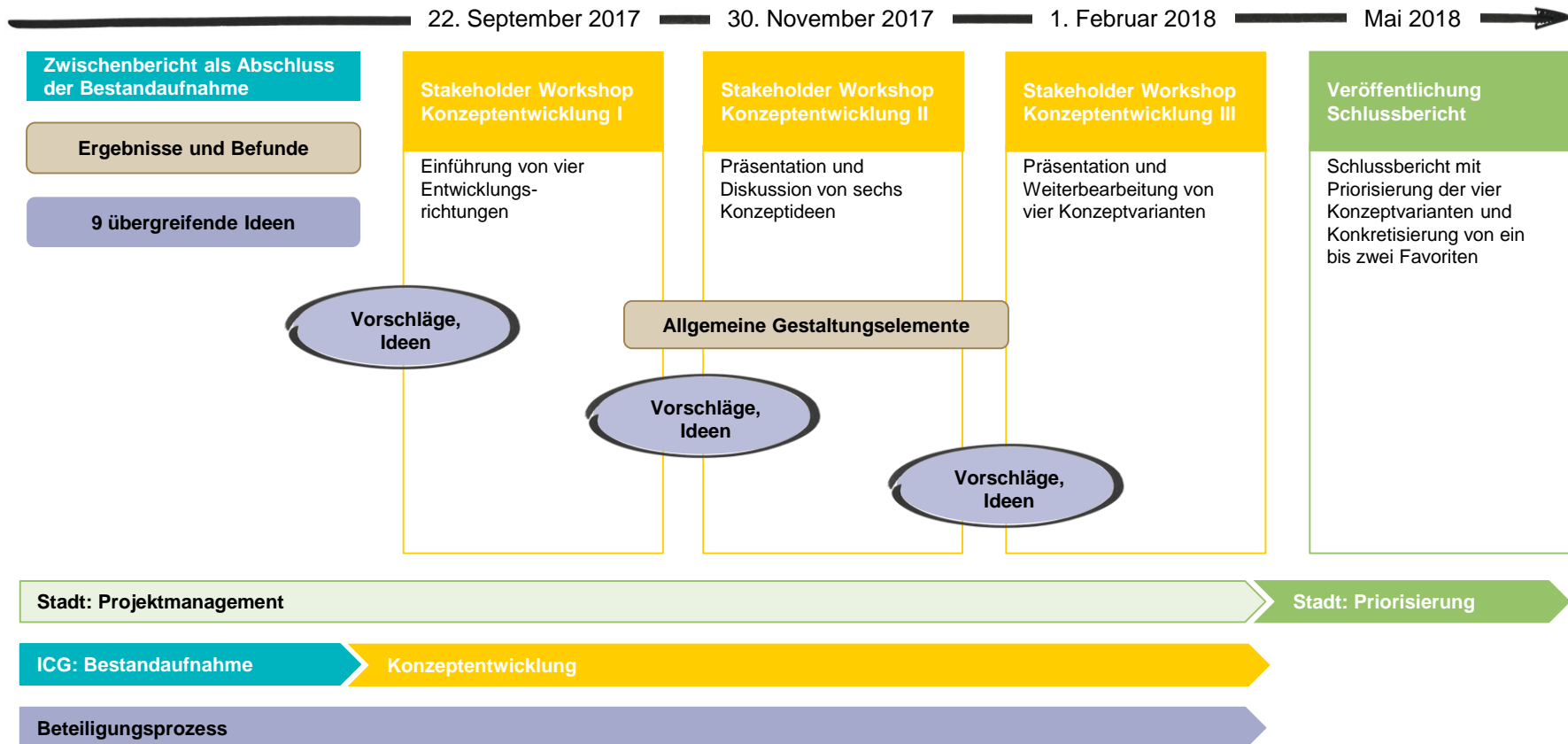
Schlussbericht

Präsentation im politischen
Raum

Begleitende Projektsteuerung und -kommunikation

Violette Schrift = Partizipative Elemente

Konzeption als Beteiligungsprozess





1

Einführung

2

Projektergebnisse

Bewertungsverfahren



fachliche
Perspektive
dominierend



politische
Perspektive
dominierend

Bewertungskriterien



Profilierung und Qualität	Begünstigung der Angebotsprofilierung sowie einer hohen, professionellen Qualität der Angebotserbringung
Teilhabe/Diversität	Förderung von Öffnung und Zugänglichkeit des Angebots für ein breites Publikum sowie einer angemessenen Diversität auf der Organisationsseite
Innovationspotential	Förderung der Bereitschaft und der Fähigkeit Neues zu entwickeln bzw. Risiken einzugehen
Kontinuität	Stabilität, Sicherheit in der Zeit, Planbarkeit, Tradition
Durchlässigkeit/Flexibilität	Möglichkeiten zur Produktion zwischen Freier Szene und Institutionen und Begünstigung von Veränderung (und infolge von Lebendigkeit) im System
Synergienbildung	Erreichung positiver Auswirkungen durch die Zusammenarbeit/Koordination unterschiedlicher Einrichtungen
Attraktivität für KünstlerInnen	Attraktivität der Rahmenbedingungen und Voraussetzungen für die künstlerische Tätigkeit (inkl. Künstlerische Leitung Häuser)
Attraktivität für Publikum und Bevölkerung	Attraktivität der Landschaft für potentielle Besucher (Vielfalt, Qualität ...)
Außenwirkung/Strahlkraft	Wahrnehmung über Zürich hinaus (Öffentlichkeit/Fachöffentlichkeit), Nachfrage der Zürcher Gruppen außerhalb Zürichs
Zusätzlicher einmaliger Finanzbedarf	Investitionsbedarf zur Umsetzung einzelner Elemente der Konzeptvariante
Akzeptanz	Widerstand/Unterstützung der Beteiligten, Eigendynamik des Systems
Umsetzungsaufwand	Zeitlich-organisatorischer Aufwand der Umsetzung der Konzeptvariante, politische Entscheidungsfindung

Verbale Bewertung der Konzeptvarianten (Argumentebilanz; hier im Auszug)



Die Argumente der Beteiligten aus dem Konzeptionsprozess – insbesondere aus den letzten beiden Veranstaltungen – wurden berücksichtigt. Damit wurde eine **Bewertungsgrundlage hoher Qualität** erreicht.

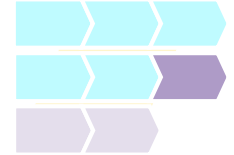


Kriterium	Weiterentwicklung	Neuausrichtung Steuerungssystem (Freie Szene)	Neuausrichtung Steuerungssystem (Häuser)	Öffnung
<p>Profilierung und Qualität (<i>Begünstigung der Angebotsprofilierung sowie einer hohen, professionellen Qualität der Angebotserbringung</i>)</p>	<p>Die grundsätzliche Absicht der Stadt (vgl. allgemeine Gestaltungselemente Konzeptvarianten), Auftrag und Angebot der Häuser klar und präziser in die LV aufzunehmen, begünstigt und treibt die Profilierung der Häuser allgemein voran.</p> <p>Durch die Beibehaltung des Steuerungssystems und des unterstützten Häuserkanons ist aber wenig zusätzliche Profilierung von der Stadt möglich.</p> <p>Das Ernstnehmen der LV und die Begleitung dieser (durch ein verhältnissvolles Controlling) bewirkt eine engere Führung der Häuser.</p>	<p>Die grundsätzliche Absicht der Stadt (vgl. allgemeine Gestaltungselemente Konzeptvarianten), Auftrag und Angebot der Häuser klar und präziser in die LV aufzunehmen, begünstigt und treibt die Profilierung der Häuser allgemein voran.</p> <p>Die Profilierung der Zürcher Produktionen wird allen Häusern ohne Produktionsgeldern entzogen. Die Häuser erfahren auf lokaler Ebene aufgrund der LV und der zugeordneten Produktionen durch die Kommissionen eine Zwangsprogrammation, die künstlerischen Leitungen verlieren hier ihre kuratorische Funktion. Es besteht die Gefahr, dass</p>	<p>Die grundsätzliche Absicht der Stadt (vgl. allgemeine Gestaltungselemente Konzeptvarianten), Auftrag und Angebot der Häuser klar und präziser in die LV aufzunehmen, begünstigt und treibt die Profilierung der Häuser allgemein voran.</p> <p>Die Bindung der Produktionsgelder aus dem Freien Kredit an die Häuser mit Koproduktionsgeldern geht mit der größeren Bedeutung der LV überein. Dies spiegelt sich auch in der Einführung eines Beirats. Die Profilierung muss dadurch nochmals präziser, vielfältiger und nachhaltiger ausfallen und begleitet werden. Diese „Verschärfung“ ist gut</p>	<p>Die grundsätzliche Absicht der Stadt (vgl. allgemeine Gestaltungselemente Konzeptvarianten), Auftrag und Angebot der Häuser klar und präziser in die LV aufzunehmen, begünstigt und treibt die Profilierung der Häuser allgemein voran.</p> <p>Während die Profilierungskraft der Häuser mit Koproduktionsgeldern gestärkt wird (vgl. vorige Konzeptvariante), erschwert die Konzeptförderung eine kontinuierliche Profilierung zumindest der betreffenden Häuser und Gruppen, deren Profile allerdings mit jeder Vergabe eine neue Ausprägung erfahren können.</p>

Gewichtung der Bewertungskriterien



Nach der fachlichen Bewertung (bunte Felder) nahm die Auftraggeberin die **kulturpolitische Gewichtung** der Bewertungskriterien vor (graue Felder; Summe 100%):



Kriterium	Konzeptvarianten				Gew.
	1	2	3	4	
1 Profilierung und Qualität	Light Green	Yellow	Dark Green	Light Green	Dark Grey
2 Teilhabe/Diversität	Light Green	Yellow	Light Green	Dark Green	Dark Grey
3 Innovationspotential	Yellow	Yellow	Light Green	Dark Green	Dark Grey
4 Kontinuität	Dark Green	Yellow	Dark Green	Yellow	Light Grey
5 Durchlässigkeit/Flexibilität	Yellow	Light Green	Light Green	Dark Green	Dark Grey
6 Synergienbildung	Yellow	Yellow	Light Green	Dark Green	Dark Grey
7 Attraktivität für KünstlerInnen	Yellow	Yellow	Dark Green	Dark Green	Dark Grey
8 Attraktivität für Publikum und Bevölkerung	Light Green	Yellow	Light Green	Light Green	Dark Grey
9 Außenwirkung/Strahlkraft	Light Green	Yellow	Light Green	Dark Green	Light Grey
10 Zusätzlicher einmaliger Finanzbedarf	Light Green	Light Green	Yellow	Yellow	Dark Grey
11 Akzeptanz	Yellow	Orange	Light Green	Light Green	Dark Grey
12 Umsetzungsaufwand	Dark Green	Yellow	Light Green	Orange	Dark Grey

Legende

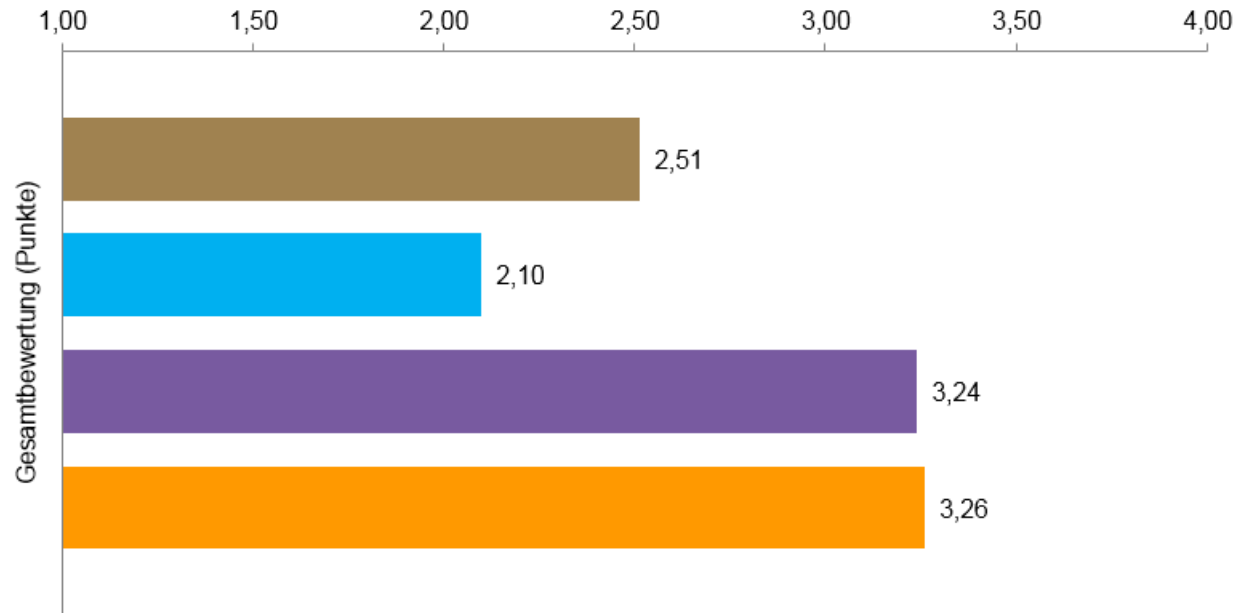
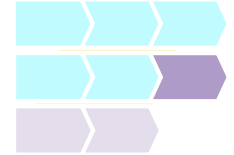
Dark Green	Krit. sehr gut erfüllt
Light Green	Krit. gut erfüllt
Yellow	Krit. weniger gut erfüllt
Orange	Krit. schlecht erfüllt

Dark Grey	15-19%
Medium-Dark Grey	10-14%
Medium-Light Grey	5-9%
Light Grey	1-4%

Gesamtergebnis



Mit der Gewichtung errechnet sich folgendes **Gesamtergebnis**:



■ Weiterentwicklung ■ Neuausrichtung Steuerungssystem (Freie Szene) ■ Neuausrichtung Steuerungssystem (Häuser) ■ Öffnung

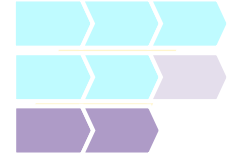
Die Skala von 1 bis 4 Punkten bedeutet bezogen auf die gewichteten Bewertungskriterien

- bei 4 Punkten eine insgesamt sehr gute Erfüllung
- bei 3 Punkten eine insgesamt gute Erfüllung
- bei 2 Punkten eine insgesamt weniger gute Erfüllung
- bei 1 Punkt eine insgesamt schlechte Erfüllung

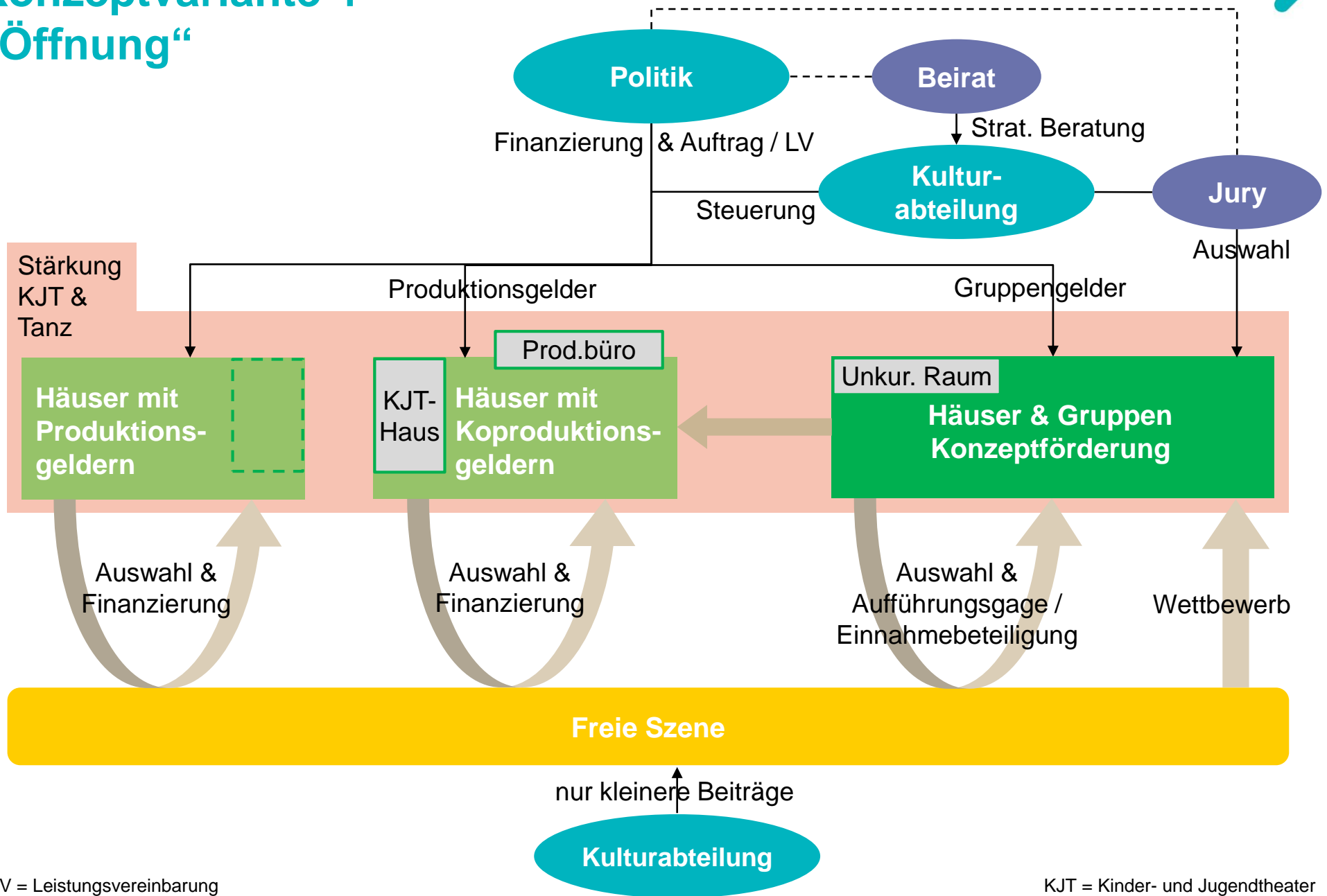
Gesamtbeurteilung und Favorisierung 1/2



- Die Konzeptvarianten 4 und 3 liegen im Bewertungsergebnis klar vorn und dabei absolut gesehen deutlich besser als gut. Dies ist ein klares Votum für die Entwicklung der Zürcher Tanz- & Theaterlandschaft über eine Verbesserung im Bestand hinaus, wofür Variante 1 steht
- **Wegen der entscheidenden Bedeutung der Perspektive Zukunftsfähigkeit (Kriterien 1-6) ist Konzeptvariante 4 eindeutig zu favorisieren.**



Konzeptvariante 4 „Öffnung“





Projekt Tanz- & Theaterlandschaft Zürich

Ergebnisse und weiteres Vorgehen

Präsentation Beteiligte 30.5.2018



Stadt Zürich
Kultur

Projekt Tanz- & Theaterlandschaft Zürich

1. Ergebnisse Bestandsaufnahme

Wichtige Ergebnisse für die Konzeptentwicklung:

- Das Angebot im Kinder- und Jugendbereich ist lückenhaft
- Der zeitgenössische Tanz ist in Zürich noch nicht genügend verankert
- Die kulturpolitische Steuerung durch Leistungsvereinbarungen ist nicht optimal
- Das Angebot ist historisch gewachsen, die Durchlässigkeit ist mangelhaft
- Diversität des Publikums und Teilhabe der Bevölkerung sind als Themen erkannt, es besteht aber noch Entwicklungsbedarf
- Fördersystem funktioniert grundsätzlich gut, es gibt aber Potential für Verbesserung

Projekt Tanz- & Theaterlandschaft Zürich

2. Ergebnisse Konzeptentwicklung

Konkrete Massnahmen und Steuerungsmodell

A) Konkrete Massnahmen, um Landschaft zu verbessern:

- Einrichtung Kinder- und Jugendtheater-Haus
- Stärkung Tanz
- Schärfung Leistungsvereinbarungen
- Aufbau Produktionsbüro
- Unterstützung unkuratierter Raum

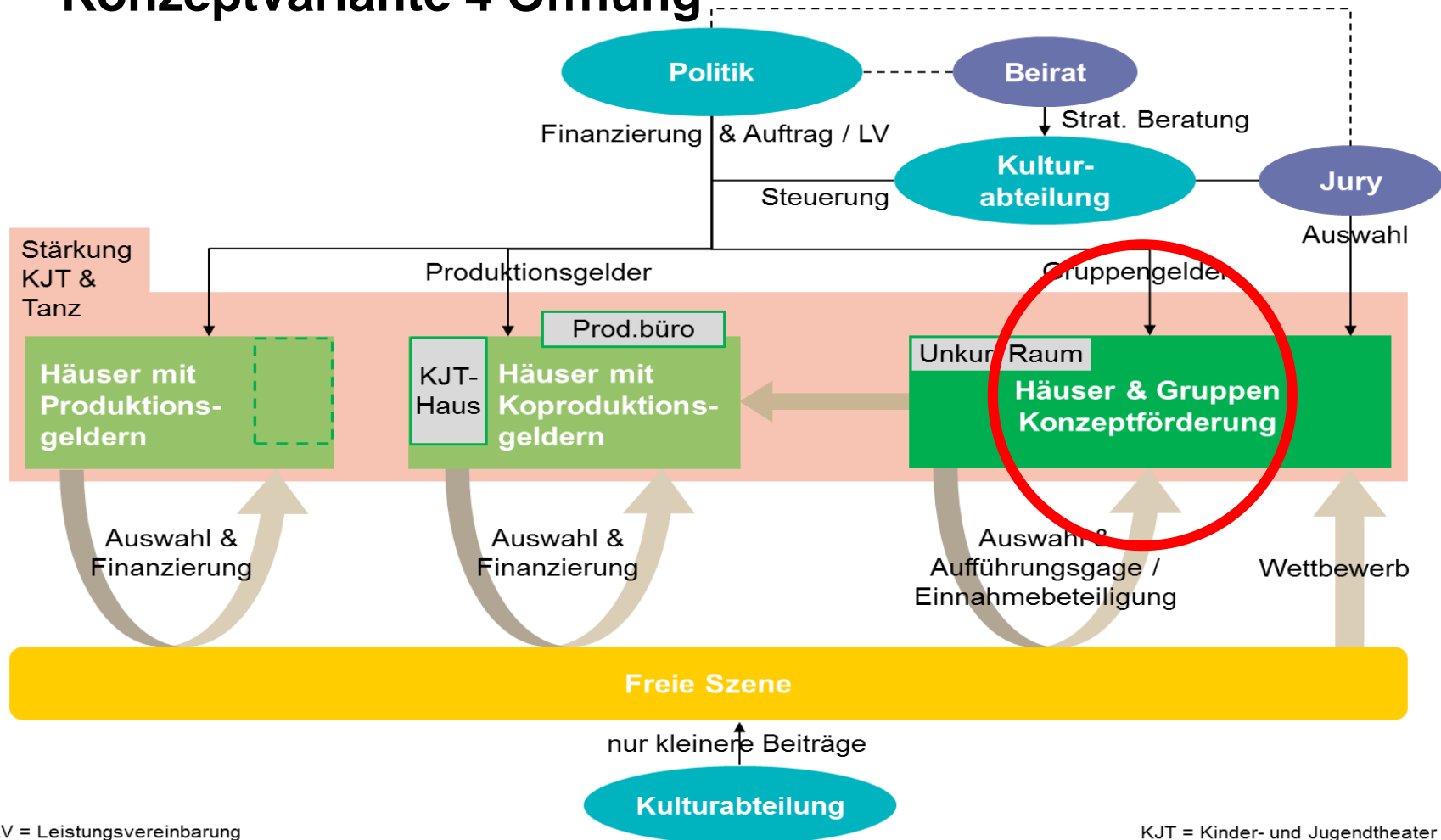
B) Neues Steuerungsmodell prüfen

In der Konzeptentwicklung wurden vier Varianten erarbeitet.

Projekt Tanz- & Theaterlandschaft Zürich

2. Ergebnisse Konzeptentwicklung

Konzeptvariante 4 Öffnung



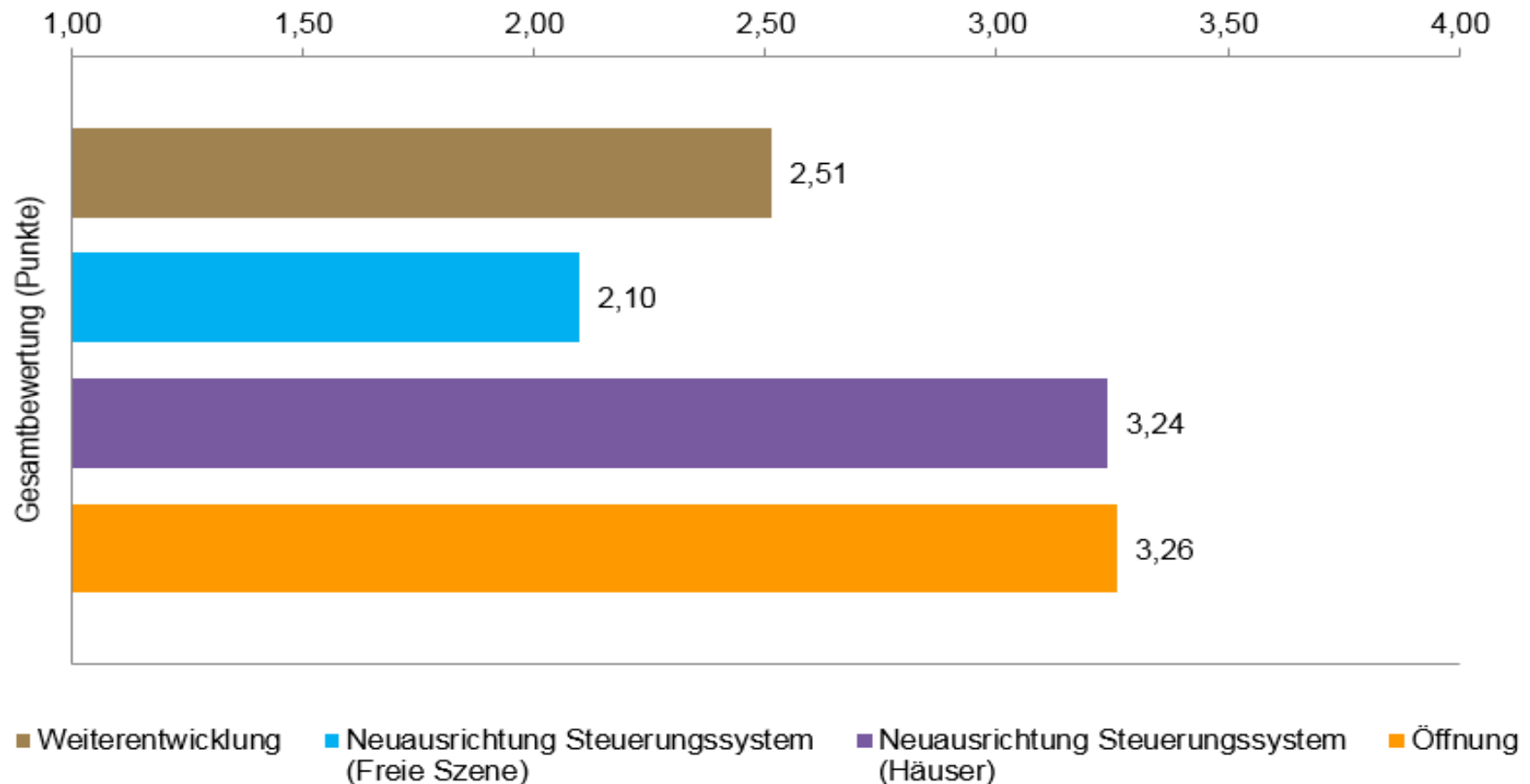
LV = Leistungsvereinbarung

KJT = Kinder- und Jugendtheater

Projekt Tanz- & Theaterlandschaft Zürich

2. Ergebnisse Konzeptentwicklung

Bewertung – Gewichtung – Zukunftsfähigkeit



Projekt Tanz- & Theaterlandschaft Zürich

2. Ergebnisse Konzeptentwicklung Steuerungsmodell Konzeptförderung

Konzeptvariante 4 Öffnung mit Steuerelement Konzeptförderung ...

- ist am zukunftsfähigsten
- teilt Landschaft auf in:
 - fixen Teil
 - flexiblen Teil (vier-bis sechsjährige Förderung aufgrund von Konzepten)
- beinhaltet unabhängige Jury, die zuhanden Stadtrat Vergabevorschläge macht
- ermöglicht Freien Gruppen kontinuierlichere Arbeit und einen strukturellen Zugang zu den Häusern

Projekt Tanz- & Theaterlandschaft Zürich

2. Ergebnisse Konzeptentwicklung Steuerungsmodell Konzeptförderung

Vorteile des neuen Steuerungsmodells:

- Beurteilung aufgrund von Gesamtsicht und nicht anhand von Einzelfall, Vergleich möglich, mehr Anreiz für besondere Anstrengungen
- Historischer Kanon wird geöffnet, Potential für mehr Durchlässigkeit
- Scharfe Trennung zwischen Freier Szene und Häusern wird aufgehoben
- Chancen auf Dynamik und Möglichkeit der flexiblen Reaktion auf gesellschaftliche Veränderungen werden erhöht

Projekt Tanz- & Theaterlandschaft Zürich

2. Ergebnisse Konzeptentwicklung Zusammenfassung Resultate

A) Konkrete Massnahmen zur Stärkung der Landschaft

B) Neues Steuerungsmodell: Öffnung der Landschaft durch Konzeptförderung

Weitere Resultate:

- Bewusstsein bei Betroffenen für Zusammenhänge und Gesamtsicht ist gestiegen
- Reflexionsprozess hat stattgefunden
- Beteiligungsprozess war erfolgreich

Projekt Tanz- & Theaterlandschaft Zürich

3. Weiteres Vorgehen

Konkretisierung der fünf Massnahmen

- Die Stadt ist gewillt, die **fünf Massnahmen** umzusetzen. Diese müssen in den nächsten Monaten konkretisiert werden.
- Die Konkretisierung in Szenarien mit unterschiedlichem Finanzbedarf wird erneut unter **Einbezug der Beteiligten** erarbeitet werden (vgl. Wunsch der Beteiligten nach der Konzeptentwicklung).

Projekt Tanz- & Theaterlandschaft Zürich

3. Weiteres Vorgehen

Konkretisierung und Überprüfung neues Steuerungsmodell

Das **neue Steuerungsmodell** würde die Förderung der Tanz- und Theaterlandschaft beträchtlich verändern. Um diesen grossen Schritt zu machen, muss das Modell konkretisiert und die Umsetzbarkeit überprüft werden.

Wichtigste Fragen:

- Wie gross ist der fixe Teil? Wie gross der flexible Teil? Welche Häuser sind in welchen Teilen?
- Welches sind die Entscheidungskriterien für die Konzeptförderung?
- Wie muss die Jury zusammengesetzt sein?
- Welche Rechtsgrundlagen braucht es für die veränderte Förderung?
- Was sind die finanziellen Auswirkungen?

Projekt Tanz- & Theaterlandschaft Zürich

3. Weiteres Vorgehen

Konkretisierung – Umsetzung

- Information Schlussbericht und weiteres Vorgehen Ende Mai 2018:
 - Politik (Stadtrat, SK PRD/SSD)
 - Beteiligte und Öffentlichkeit
- Konkretisierung Massnahmen und Konzeptförderung bis Ende 2018
- Information Stadtrat mit Resultaten der Konkretisierung Ende 2018
- Aufnahme ins Kulturleitbild
- Antrag Stadtrat an Gemeinderat und eventuell Volksabstimmung ab August 2019
- Umsetzung Massnahmen ab 2020
- Einführung Konzeptförderung September 2022

Projekt Tanz- & Theaterlandschaft Zürich

X. Reflexionsrunde zu den Ergebnissen

„Murmelgruppen“:

1. Welche Aspekte des Projektergebnisses sind für Sie besonders wichtig?
2. Wo sehen Sie die größten Herausforderungen für die Umsetzung?
3. Welche Fragen sind für Sie offengeblieben?

Projekt Tanz- & Theaterlandschaft Zürich

4. Konkretisierungsphase

Organisation

Die Konkretisierung wird von der Kulturabteilung der Stadt Zürich geplant, organisiert und durchgeführt. Ihr zur Seite stehen ...

- zur inhaltlichen Ausarbeitung:
 - Beteiligte in vier Arbeitsgruppen
- zur Prozessbegleitung:
 - ICG
- zur fachlichen Unterstützung drei externe ExpertInnen:
 - Mathias Bremgartner, Projektleiter Theater MGB Zürich
 - Georg Biedermann, Leiter Kinder- und Jugendtheater TAK Schaan
 - Noémie Delfgou, Projektleiterin Diffusion Reso – Tanznetzwerk Schweiz

Projekt Tanz- & Theaterlandschaft Zürich

4. Konkretisierungsphase Arbeitsgruppen

Folgende vier Arbeitsgruppen werden für die Konkretisierungsphase gebildet:

- Kinder- und Jugendtheater-Haus
- Tanz
- Produktionsbüro / unkuratierter Raum
- Konzeptförderung

Projekt Tanz- & Theaterlandschaft Zürich

4. Konkretisierungsphase

Beteiligungsprozess – Arbeitsgruppen

Ein Teil der Beteiligten wird aktiv in Form von Arbeitsgruppen die Konkretisierungsphase mitgestalten. Die anderen werden zeitnah und transparent über den Prozess informiert.

- Grösse: Die vier Arbeitsgruppen bestehen aus 4-6 Personen.
- Aufgabe: Die Arbeitsgruppen erarbeiten in Form von Szenarien konkrete Massnahmen und bewerten diese.
- Ausgewogenheit: In jeder Arbeitsgruppe befinden sich mindestens je 2 Häuser-VertreterInnen und 2 Freie Szene-VertreterInnen.
- Zusammensetzung: Die Häuser und die Interessen-Verbände/Vereine der Freien Szene bestimmen selbständig die jeweiligen Vertretungen. Die definitive Zusammensetzung der Arbeitsgruppen wird gemeinsam mit der Kulturabteilung vorgenommen.

Projekt Tanz- & Theaterlandschaft Zürich

4. Konkretisierungsphase

Beteiligungsprozess – Arbeitsgruppen

- Arbeitsweise: Die Arbeitsgruppen funktionieren ohne ausführliche und permanente Rückkoppelung mit Häusern und mit Interessen-Verbänden/Vereinen.
- Anforderungen an Beteiligte:
 - Sie geben sich mit ihrer fachlichen Expertise ein und entwickeln Szenarien.
 - Sie berücksichtigen eine Gesamtsicht: finanziell und strukturell.
 - Sie verpflichten sich für die drei Arbeitstreffen (Auftaktsitzung und zwei Intensiv-Blöcke).
- Die einzelnen Arbeitsgruppen können sich bezüglich Organisation und Aufwand (Anzahl und Länge der Sitzungen) unterscheiden.
- Entschädigung: Die Freie Szene-Vertretungen erhalten eine Pauschale: Fr. 750.-.

Projekt Tanz- & Theaterlandschaft Zürich

5. Konkretisierungsphase Termine Arbeitsgruppen

- 22. Juni 2018 Rückmeldung Vertretungen Häuser und Freie Szene
- **28. Juni 2018, 14-18h Auftaktsitzung Arbeitsgruppen Konkretisierung**
- **3./4. September 2018 1. Arbeits-Block**
- **3./4. Oktober 2018 2. Arbeits-Block**
- Ende Oktober 2018: Information aller Beteiligten
- Januar 2019: Informationsveranstaltung alle Beteiligte: Kulturleitbild