Selection of the European Capital of Culture (ECoC) 2025 in Germany. The Expert Panel's report. Pre-Selection Stage. Berlin, December 2019.

Aus dem kompletten Bericht (insgesamt 25 Seiten) wurden folgende Abschnitte übersetzt**:**

- Magdeburg, S. 15-17
  Inhalt: Kommentare und konkrete Empfehlungen für die Stadt Magdeburg
- Empfehlungen, S. 21-24
  Inhalt: allgemeine Empfehlungen, die für alle fünf Bewerberstädte gelten

Magdeburg (S. 15-17)

Die Stadt Magdeburg präsentierte ihre Bewerbung unter dem Titel „**Out of the Void**" (frei übersetzt: **Raus aus der Leere**). Die Stadt wird als solide aber unaufgeregte graue Stadt mit wenig öffentlichen Plätzen und als unbekannte Hauptstadt des am stärksten benachteiligten Bundeslandes Deutschlands wahrgenommen. Die Kulturhauptstadt-Bewerbung soll die Stadt aus diesem leeren Raum herausholen und sie in eine lebenswerte, lebendige internationale Stadt verwandeln. Die Stadt Magdeburg bewirbt sich allein, bindet jedoch auch die Umgebung aufgrund der Erkenntnis mit ein, dass die Stadt nicht von ihrer ländlichen Umgebung zu lösen ist.

Auf Grundlage der bereits bestehenden Kulturstrategie (2010-2020) wird momentan eine neue Kulturstrategie parallel zu der Kulturhauptstadt-Bewerbung entwickelt. Die neue Strategie ergänzt die bestehende Strategie um einen Schwerpunkt und das Branding als "Performing Magdeburg" sowie um Fragen im Zusammenhang mit der Entwicklung der Kreativwirtschaft.
Darüber hinaus wurde in einer Reihe von Arbeitsgruppen ein Rahmenplan Innenstadt erstellt, der den räumlichen Rahmen für das Stadtzentrum festlegt. Doch trotz guter Absichten ist die regionale Beteiligung an der Bewerbung, einschließlich nahegelegener Städte wie Halle, in Bezug auf Programm und Verwaltung nicht klar. Die Planung der Evaluierung ist bereits sehr gut entwickelt und kulturelle, soziale, wirtschaftliche und städtebauliche Auswirkungen gut aufgelistet. Identifizierte Probleme, wie ein schwaches kulturelles Profil, eine kleine und kämpferische unabhängige Szene, die Abwanderung von Fachkräften in das nahegelegene Berlin und kulturelle Institutionen, die vor einem Paradigmenwechsel stehen, deuten auf die Notwendigkeit eines viel stärkeren Programms zum Aufbau von Kapazitäten hin, das weit über die Plattform *Open Access* und Vorschläge für das *MD Youth Lab* hinausgeht.

Nach Ansicht der Jury ist der Wille, die internationalen Verbindungen und den Austausch zu erweitern und auszubauen, eindeutig ein Plus und ein gutes Element für die Entwicklung der europäischen Dimension der Bewerbung. Die Jury ist jedoch der Ansicht, dass die europäische Dimension innerhalb der Kulturstrategie und des kulturellen und künstlerischen Programms für 2025 nicht ausreichend ausgearbeitet ist. Die Europäischen Themen, die als Teil des Kulturhauptstadt-Projektes angesprochen werden müssen, werden nicht eindeutig in der Bewerbung präsentiert.

Dies ist umso überraschender, weil das Erbe des Magdeburger Rechts der Stadt einen immensen Vorteil verschafft. Es bietet eine starke Basis und einen Bezugspunkt für die Diskussion relevanter EU-Themen, wie zum Beispiel die Beschaffenheit einer modernen Stadt, die Nutzung von städtischem Freiraum, Raumplanung, die Staatsbürgerschaft sowie die Rolle der Menschen im Prozess ihre Stadt zu gestalten. Das Konzept und die Strategie der Bewerbung, die Aufmerksamkeit eines europäischen und internationalen Publikums auf sich zu ziehen, sind nicht sehr überzeugend. Die Aussichten für die Zusammenarbeit mit früheren oder zukünftigen Kulturhauptstädten sind sehr gut, aber sie sind nur ein Anfang.

Geplant sind drei Programmpunkte: 1. *Force of Attraction* (befasst sich mit sozialen und mentalen Leerräumen); 2. *Nature of Space* (befasst sich mit den Leerräumen in Stadt und Natur);
3. *New Frequencies* (befasst sich mit der künstlerischen Leere). Das kulturelle und künstlerische Programm diskutiert Themen, die mit der Elbe verbunden sind, wie die biologische Vielfalt des Wassers und die Nahrungsmittelproduktion. Generell stehen auch Musik, Sport und das kulturelle Erbe im Mittelpunkt. Die künstlerische Vision ist jedoch noch nicht ausreichend entwickelt und dem Programm fehlt es an Klarheit, Tiefe und einer klaren europäischen Dimension.

Die Ambition, ein pulsierendes und internationales Stadtleben zu schaffen, wurde noch nicht in aufregende künstlerische Pläne und Projekte umgesetzt, die insbesondere auf vorhandenen Talenten aufbauen. Das bereits vorhandene Potenzial in der Kreativwirtschaft der Stadt, vor allem im Bereich der Musik, aber auch in Wissenschaft und Technologie, scheint noch nicht genutzt zu werden. Darüber hinaus hat die Jury Zweifel an dem Konzept „Out of the Void“, da die Stadt Magdeburg die Tendenz hat, ihre Nachteile und Schwierigkeiten sehr zu betonen. Optimistischere und zukunftsorientiertere Elemente, die z.B. Humor enthalten (was sich bereits im „coolen“ Stil der im Bewerbungsbuch enthalten Fotos bemerkbar macht), könnten dem Pessimismus und der Kultur der Schuldzuweisungen entgegenwirken. Die Jury war der Meinung, dass die allgemeine Vision nur auf einer deutschen, nicht aber auf einer wirklich europäischen Perspektive basierte. Das Kulturhauptstadt-Projekt sollte sich nicht nur um die Bedürfnisse der Gastgeberstadt kümmern, sondern sich auch um europäische Ideen, europäische Staatsbürger und europäische Künstler drehen; und dies sollte klar in das Kulturhauptstadt-Programm übersetzt werden.

Die Bewerbung wird durch alle lokalen politischen Parteien unterstützt. Die Stadtverwaltung hat sich seit 2011 klar zum Kulturhauptstadt-Projekt bekannt. Eine Arbeitsgruppe mit Vertretern verschiedener Abteilungen der Stadtverwaltung, verschiedener Ministerien und dem Magdeburg 2025-Team wurde eingerichtet, um regelmäßig Kulturhauptstadt-Themen zu erörtern. Dies ist ein weiterer Beweis für ein solides Engagement.

Der Fokus auf Beteiligung ist in der Vorbereitungsphase des Bewerbungsbuches deutlich sichtbar, da es zahlreiche Gespräche, Konsultationen und Umfragen gab. Einige von ihnen führen bereits zu positiven Ergebnissen, wie die Öffnung des KUBUS 2025 für öffentliche Aktivitäten. Es ist jedoch nicht klar, ob auch andere Bereiche, wie z.B. die Universitäten, einbezogen wurden. Audience development (Publikumsentwicklung) wurde in der Kulturstrategie sowie in der Evaluation genau geplant. Es gibt jedoch einige Ungereimtheiten in dieser Hinsicht. Die Beteiligung und das Profil der lokalen Kunst- und Kulturinstitutionen und NGOs (nicht-staatliche Organisationen) an der Erstellung des Konzepts und des Kulturhauptstadt-Programms war der Jury nicht klar.

Das vorgeschlagene Budget beläuft sich auf 66.250,00 €, was auf eine gute finanzielle Lage schließen lässt. Das private Kultursponsoring sieht vielversprechend aus, da einige Unternehmen bereits finanzielle Zusagen gemacht haben. Die Jury ermutigt zu einer umfangreicheren Nutzung von EU-Finanzierungsmöglichkeiten, wie z.B. Creative Europe. Über bedeutende Kapitalinvestitionen, in diesem Fall hauptsächlich aus EU-Regionalfonds, wurde bereits abgestimmt. Die Managementstruktur ist zufriedenstellend, aber die Rolle des Kultursektors im Aufsichtsrat sollte gesichert werden. Die Kommunikationsstrategie ist noch nicht ausreichend entwickelt, da die Stadt ihr Image neu entwickeln oder verbessern muss.

Zusammenfassung

Die Jury empfiehlt die Bewerbung der Stadt Magdeburg für die finale Auswahlphase.

Die Jury war der Ansicht, dass die Bewerbung ein vielversprechendes kulturelles Angebot darstellt. Die Jury sah jedoch noch nicht genug Inhalt im Programmentwurf oder in der künstlerischen Vision, um auf europäischer Ebene Wirkung zu erzielen. Die Jury möchte betonen, dass die mittelalterlichen Magdeburger Stadtrechte sich auf die Bürgerrechte und das Konzept einer lebenswerten Stadt beziehen, die auch heute noch recht aktuelle Themen auf europäischer Ebene sind.

Die Jury bedauert, dass dieser Aspekt im Bewerbungsbuch unterbewertet wurde. Die Verbindung zwischen der Vergangenheit der Stadt (Kulturerbe und ein immenser Einfluss des Magdeburger Rechtes

auf ganz Europa) und den heutigen Entwicklungsbestrebungen könnten gestärkt werden. Es wird erwartet, dass Magdeburg in der zweiten Phase eine ehrliche Bewertung seiner Schwächen und Stärken vornimmt und dabei auf seine Stärken, Chancen und Perspektiven aufbaut. Es gibt bereits positive Schritte in diese Richtung, z.B. eine gute Ausgangsbasis für die Entwicklung kreativen Unternehmertums sowie ein engagiertes und kompetentes Team. Um "aus der Leere" herauszukommen und in Deutschland und Europa wahrgenommen zu werden, braucht Magdeburg einen mutigeren Ansatz und innovative Ideen für seine Prozesse und Projekte als Kulturhauptstadt Europas.

Empfehlungen (S. 21-24)

Die folgenden Empfehlungen gelten für alle fünf Kandidatenstädte, die im Finale sind.

Die Jury hält es für notwendig, dass alle in die engere Wahl gekommenen Städte ihre Bewerbung für die Endauswahl entwickeln, damit das erforderliche Qualitätsniveau für ein so anspruchsvolles Projekt wie eine Kulturhauptstadt Europas erreicht werden kann. Zwischen den Vorschlägen in der Vorauswahlphase und den Vorschlägen in der Endauswahl gibt es einen erheblichen Entwicklungsschritt. Die Jury erwartet deutliche Änderungen in den endgültigen Bewerbungsunterlagen, die diese Empfehlungen widerspiegeln.

Den Städten im Finale wird empfohlen, die **sechs Entscheidungskriterien** und die spezifischen Anmerkungen zu allen Kandidaten in den obigen Bewertungen weiterhin sorgfältig zu überprüfen. Eine Auseinandersetzung mit den Evaluierungen der jüngsten Kulturhauptstädte (seit 2013) und der Monitoringberichte von kürzlich ernannten Kulturhauptstädten könnte ebenfalls von Nutzen sein. Diese sind auf der ECoC-Webseite der Europäischen Kommission verfügbar.

Allgemeines

Die Bewerbungsbücher in der Endauswahl werden de facto zu einem Vertrag für die nominierte Stadt und geben Aufschluss über die künstlerische Vision und die wichtigsten Ziele und Projekte, über die Finanzierung und das Management. Eine enge Übereinstimmung mit dem Bewerbungsbuch ist ein entscheidender Faktor für die Empfehlung der Auszahlung des Melina Mercouri-Preises durch die Kontrollkommission.

In den Bewerbungsbüchern der finalen Auswahlrunde müssen die Städte alle Fragen des Fragebogens beantworten, der im Anhang 1 des offiziellen Bewerbungsaufrufes enthalten ist. Für die nächste und finale Phase des Wettbewerbs erwartet die Jury einen deutlich weiterentwickelten Vorschlag der künstlerischen Vision, des Programms und der Europäischen Dimension.
Die Auswahljury (und die anschließende Kontrollkommission) hat die Aufgabe, die langfristige Marke des Programms "Kulturhauptstadt Europas" zu schützen.

Die Kandidaten sollten sich darüber im Klaren sein, dass angesichts des Ausmaßes der internationalen Aufmerksamkeit, die den Kulturhauptstädten jetzt zuteil wird, politische Entscheidungen in einem weiten Bereich (nicht nur kulturell) das Ansehen der Stadt und damit auch das Image der Kulturhauptstädte Europas beeinträchtigen können. Die Jury erwartet, dass sich die Kandidaten dessen bewusst sind und Schritte unternehmen, um ein internationales und nationales negatives Image ihrer Stadt – hervorgerufen z.B. durch politische Änderungen oder Marketing und PR – zu minimieren.

ECOC und Kulturstrategie

Eine formell genehmigte Kulturstrategie der Stadt muss vorliegen, bevor die finalen Bewerbungsbücher eingereicht werden. Die Jury erwartet eine stärkere Fokussierung in den finalen Bewerbungsbüchern. Die Städte sollten in den Bewerbungsbüchern Schwerpunkte ihrer Kulturstrategie und anvisierte Ziele deutlich machen, sowie Aussagen darüber machen, wie die Ressourcen im Verlaufe der nächsten Jahre geändert werden. Die Kulturstrategie einer Stadt wird normalerweise umfangreicher sein als die Ziele der Kulturhauptstadt. Die Bewerbungsbücher sollten noch klarer verdeutlichen, zu welchen Schwerpunkten der umfassenden Kulturstrategie die Kulturhauptstadt beitragen will. Das erwartete Vermächtnis der Kulturhauptstadt sollte ebenso in Betracht genommen werden.

Eine Kulturhauptstadt ist eine transformative Gelegenheit für eine Stadt. Die Bewerbungsbücher der Vorauswahl erläutert im Allgemeinen, aufgrund welcher Ziele eine Stadt den Titel Kulturhauptstadt Europas erwerben möchte. Die Ziele sollten klar ausgeführt werden, da die Tendenz besteht, die Kulturhauptstadt als Allheilmittel für jede städtische Herausforderung zu betrachten. Die Jury würde eine fokussierte (und kürzere) Erklärung erwarten, die in Verbindung steht mit dem visionären Programm, wichtigen Themen und Aktivitäten sowie (durch Evaluierung) mit den Ergebnissen der langfristigen Auswirkungen. Es gibt umfassende Literatur und wissenschaftliche Fakten, die den Städten die Bandbreite des Nutzens einer Kulturhauptstadt im kulturellen und sozialen Bereich sowie in der Stadtentwicklung aufzeigt.

Die Ausarbeitungen zum Thema Evaluation sollte in der zweiten Phase der Bewerbung entwickelt werden. Die Jury erwartet die Angabe von konkreten Erfolgsindikatoren. Die Angaben zu Monitoring und Evaluation sollten nicht überladen sein mit (ausschließlich) Statistiken und Datenerhebung. Das finale Bewerbungsbuch sollte sich auf die Ziele fokussieren, die für die Kulturhauptstadt **Priorität** hat (weniger die Ziele für die gesamte kulturelle Strategie.) Einer der Schwerpunkte sollte sich damit befassen, wie die Kulturhauptstadt die verschiedenen Elemente des Kriteriums der Europäischen Dimension berücksichtigt. Städte im Finale sollten möglicherweise eine Managementberatung im Sinne eines akademischen Ansatzes einbeziehen.

Der Kapazitätsaufbau sollte auf einem breiten Verständnis der spezifischen Bedürfnisse für jegliche Art von kulturellen Akteuren, für das Gastgewerbe und den Dienstleistungssektor beruhen. Die Kultur- und Kreativwirtschaft sollte als Querschnittsthema des kulturellen und künstlerischen Programms aufgefasst werden und mit einer Bedürfnisanalyse für diesen Bereich verbunden werden. Kapazitätsaufbau sollte deshalb auch die Kultur- und Kreativwirtschaft umfassen.

Die Europäische Dimension

Die Jury war der Meinung, dass dieses Kriterium vielversprechend sei, jedoch erheblich unterentwickelt. In diesem Stadium sind die Vorschläge zu sehr an der Oberfläche der Herausforderungen angesiedelt. Die Teams waren zu fokussiert auf das Image ihrer jeweiligen Städte und auf Beziehungen innerhalb von Deutschland und/oder deutschsprachigen Ländern. Die Jury würde sich eine größere Vertiefung und Ausweitung der Programme wünschen, um eine relevantere Europäische Dimension sicherzustellen. Dass eine Stadt in Deutschland, in Europa, ein lebendiges kulturelles Angebot hat (oder haben kann) und sich in Europa vermarkten wird, ist an sich keine starke Interpretation der **europäischen Dimension**. Der Titel Kulturhauptstadt Europas ermöglicht es einer Stadt, sich selbst auf internationa-

ler Ebene zu promoten, was jedoch nur ein Aspekt ist. Die Europäische Dimension ist zwar in der Tagespolitik nicht präsent, ist aber oft mit umfassenderen Debatten verbunden. Die ausgewählten Städte müssen in der Lage sein, mit diesen Debatten auf professionelle Weise umzugehen, weil sie dadurch mehr Sichtbarkeit erhalten.

Die Europäische Dimension hat eine wechselseitige Ausrichtung. Es ist ebenso wichtig, das Verständnis und das Bewusstsein der eigenen Bürger für die Vielfalt der Kulturen in Europa zu erweitern als auch die Verbindung mit Bürgern anderer Länder durch kulturelle und andere Projekte zu stärken. Es ist dieser Fokus auf andere Länder, der in erster Linie die Kulturhauptstädte Europas von einer nationalen Kulturstadt unterscheidet. Eine Kulturhauptstadt Europas bietet einer Stadt und deren Bürgern die Gelegenheit, von anderen Menschen auf eine offene Art und Weise zu lernen. Ein wichtiger Aspekt der Nachhaltigkeit ist die Erschaffung von neuen und dauerhaften Partnerschaften zwischen den kulturellen Akteuren einer Stadt mit denen anderer Städte.

Die Jury erwartet einen deutlich stärkeren Fokus auf europäische Partnerschaften: Co-Produktionen, Konferenzen, Fachmessen, Vernetzung sowie Gastkünstler. Die letzten Kulturhauptstädte haben in mehr als die Hälfte ihrer Projekte europäische und internationale Partner einbezogen. Die Städte sollten ihre Kulturakteure dazu ermutigen aktiv an europäischen Kulturnetzwerken teilzunehmen.

Eines der Elemente des Kriteriums der Europäischen Dimension für den ECoC-Titel ist die Fähigkeit, **Besucher von Europa und darüber hinaus** anzuziehen. Das Programm muss attraktiv sein und über das übliche touristische Angebot der Stadt und der Region hinaus gehen. Die Jury erwartet solche attraktiven Programmideen in den Bewerbungskonzepten für 2025 zu sehen. Die Jury empfiehlt gründlich über den Aufbau eines strategischen Kommunikationsplans für die Kulturhauptstadt nachzudenken und eine Verbindung zu erschaffen zwischen dem Programm und einer internationalen Marketingvision.

Kulturelles und künstlerisches Programm

Der Fokus in der finalen Auswahl liegt auf der **Durchführung des Programms** zwischen Ende 2020, wenn die Kulturhauptstadt offiziell ernannt wird, und dem Jahr 2025 im Besonderen. Viele Kulturhauptstädte haben in den letzten Jahren die Gelegenheit ergriffen, schwierige Themen aus dem vergangenen 20. Jahrhundert anzusprechen, die selbst noch in der heutigen Zeit mitschwingen. Dies ist besonders relevant angesichts der Tatsache, dass die Kulturhauptstadt 2025 den 80. Jahrestag des Endes des Zweiten Weltkriegs und des Endes des Nazi-Regimes in Deutschland markieren wird. Die Jury schlägt den Kandidaten vor ihre Vergangenheit aus heutiger Sicht anzuschauen, um den Respekt für die Opfer

und ein angemessenes Gedenken sicherzustellen, als auch die Kulturhauptstadt als eine Gelegenheit zu sehen sich auf die Zukunft vorzubereiten.

Die Jury erwartet mehr Details des Programms, seiner Projekte und Partner zu sehen. Die Städte sollten ihre künstlerische Vision, das Programm und die Projekte klarer darstellen, wobei unterschieden wird zwischen Partnern, die ein echtes Interesse zeigen und denen, die nur potentielle oder mögliche Partner sind. ECOC-Programme decken normalerweise ein umfassendes Angebot an Kunstformen ab und beziehen die zunehmende Entwicklung von kreativen Interventionen von sozialen Themen ein. Ein geschätztes Budget sollte für jedes größere Projekt aufgestellt werden, damit die Jury die Ausgewogenheit zwischen den Projekten des Programms nachvollziehen kann.

Die Jury empfiehlt einen fokussierten und detaillierten Ansatz bei digitalen kulturellen Inhalten (nicht nur die Förderung und Interaktion mit sozialen Medien) als integralen Bestandteil ihres Programms. Darüber hinaus sollte auf die Nachhaltigkeit der Projekte geachtet werden – in kultureller, ökologischer, sozialer und wirtschaftlicher Hinsicht – um so ein erwartetes substanzielles Vermächtnis der Kulturhauptstadt zu sichern. Dieser Bereich war in allen Bewerbungsbüchern unterentwickelt.

Leistungsfähigkeit

Die Kandidaten sollten noch einmal bestätigen, dass ihre Bewerbung – einschließlich der finanziellen Zuwendungen – die formelle Genehmigung durch den Bürgermeister, die Stadtverwaltung (und falls zutreffend, durch den Landkreis/die Region), den Gemeinderat und alle politischen Parteien erhalten. Die Jury empfiehlt außerdem, dass alle Kandidaten ein gemeinsames Verständnis und identische Erwartungen bezüglich der finanziellen Zuwendungen durch die Bundesregierung haben.

Keine der in der engeren Wahl befindlichen Städte hat überzeugend ihre Fähigkeit bewiesen, große kulturelle Events zu leiten. Die Kandidaten werden daran erinnert, dass das Kriterium für eine Kulturhauptstadt ein spezielles Programm für das Jahr erfordert, welches über das normale Kulturangebot hinausgeht. Die Jury erwartet mehr Information über die Managementerfahrung in der Stadt/Region, um die Dimension und den Umfang einer Kulturhauptstadt leiten zu können. Die Städte sollten auch starke Programme zum Aufbau von Kapazitäten planen, da der Umfang der Kulturhauptstadt über die derzeitigen lokalen Kapazitäten hinausgeht. Wenn Projekte geplant sind, die aus wettbewerbsfähigen EU-Programmen, wie z. B. Creative Europe, finanziert werden sollen, sollte dies angegeben werden.

Informationen über Stadtentwicklung und Infrastrukturprogramme, Projekte zur Restaurierung von kulturellem Erbe und neue Kulturräume sind bei der Vorauswahl als Hintergrund und Kontext nützlich. Die finalen Auswahlrunde wird sich auf die Investitionsprojekte konzentrieren, die sich direkt auf die Aktivitäten des Kulturhauptstadt-Programms auswirken (z.B. ein neues Kulturzentrum in einem restaurierten Gebäude, das zu einem Mittelpunkt für die im Programm enthaltenen Community-Kunstprojekte wird). Es sollte ein Zeitplan für diese Projekte und eine realistische Einschätzung der Fertigstellung geben.

Aus den finalen Bewerbungsbüchern sollte klar hervorgehen, wie potenzielle, für die Kulturhauptstadt entscheidende Kapitalinvestitionen verwaltet werden sollen (Führungsstruktur, der Stand der Dinge bezüglich der EU-ESI-Fonds, wie z.B. die Verbindung mit relevanten Arbeitsprogrammen, Zeitplan und die öffentliche Auftragsvergabe). Die für die Kulturhauptstadt entscheidenden Kapitalinvestitionen sollten mit Gesamtbudget und Zeitrahmen dargestellt werden.

Die Hotelkapazitäten sollten erneut überprüft und bei Bedarf alternative Pläne erarbeitet werden.
Die Jury würde gerne konkrete örtliche, regionale und europäische Bestrebungen zum Vermächtnis sehen.

Outreach

Besonderes Augenmerk sollte denjenigen Zielgruppen gewidmet werden, die schwieriger zu erreichen aber entscheidend für ein neues "kulturelles Klima" in einer Kulturhauptstadt Europas sind (z.B. Minderheiten, Senioren, behinderte Menschen oder Menschen, die sich vorübergehend in der Stadt aufhalten.) Die Bewerbungsbücher sollten die Teilnahme von Schulen, Jugendgruppen, (internationalen) Studenten, Freiwilligen usw. sowie den Kapazitätsaufbau des kreativen Kunstsektors abdecken, um die Entwicklung des Publikums aus einer langfristigen und strategischen Perspektive anzugehen.

Die Jury würde diesbezüglich gerne etwas über die Zielgruppen-Entwicklungspolitik der wichtigsten kulturellen Organisationen erfahren. Die Rolle und der Beitrag von Universitäten (mit Ausnahme der Evaluierungsarbeit) wurde in den meisten Bewerbungsbüchern der Vorauswahl unterbewertet.

Es wird erwartet, dass die Strategie zur **Entwicklung des Publikums** für die Kulturhauptstadt in den finalen Bewerbungsbüchern deutlich weiterentwickelt wird, einschließlich der Online- und Offline-Maßnahmen und Kanäle für alle identifizierten Zielgruppen.

Management

Die **Zusammensetzung der Vorstände und ihre Unabhängigkeit von den Stadtverwaltungen** inklusive Stelleninhabern (oder Stellen) sowie der die Art der Stellenvergabe sollte erklärt werden. Die Entscheidungsrolle des Vorstands sollte erklärt werden. Es wird erwartet, dass klare Beziehungen zwischen den verschiedenen Ausschüssen und Beratungsgremien dargelegt werden. **Die Generaldirektoren und künstlerischen Leiter/Kulturdirektoren** haben in allen Kulturhauptstädten eine Schlüsselrolle. Die Auswahl dieser Stellen, vorzugsweise durch eine offene, internationale Ausschreibung, vor dem Erscheinen der Kandidaten bei der finalen Auswahlsitzung, wird für sie von Vorteil sein. Dies ist besonders für den Künstlerischen Direktor wichtig, da im Gegensatz zu vielen solcher Ernennungen die künstlerische Vision bereits im Bewerbungsbuch festgelegt ist. Dasselbe gilt, wenn ein Kandidat eine kollektive künstlerische Leitung vorschlägt. Es wird zur Kenntnis genommen, dass die Stellenvergabe von dem Ergebnis der Bewerbung abhängt.

Die Anwerbung von neuen Mitarbeitern und die geplanten Personalmaßnahmen von 2021 bis 2026 sollten umrissen werden, einschließlich Abordnungen, Praktikanten und Assistenten sowie Freiwilligen.

Das Marketing einer Kulturhauptstadt sollte über Informationsverbreitungstaktiken hinausgehen und eine attraktive Erzählung von europäischer Bedeutung und Relevanz beinhalten, die mit der künstlerischen Vision in Einklang steht.