

Kulturentwicklungsplanung

Patrick S. Föhl

1. Zwischen Wachstum, Abbau und Transformation – Renaissance der Kulturentwicklungsplanung in Deutschland

Die gegenwärtige Kulturpolitik ist zunehmend aufgerufen, die Etablierung einer auf Beteiligung von möglichst unterschiedlichen Akteuren am kulturellen Leben orientierte Form der Kulturellen Teilhabe und des Dialoges über Kulturentwicklung in einer Stadt, Region oder einem Bundesland anzubieten (vgl. hier und im Folgenden Föhl / Wolfram 2016). Diese Form des *Empowerments* zielt in diesem Zusammenhang vor allem die Ermutigung ab, eigene Ziele, Ideen, Erwartungen und Beteiligungsbereitschaften im Hinblick auf konkrete Veränderungsmaßnahmen im Kulturbereich offen und transparent zu formulieren. Klares Ziel ist außerdem das wechselseitige Lernen dieser Akteure, Institutionen sowie ggf. auch des beteiligten (Nicht-)Kulturpublikums. Der Fokus des folgenden Beitrags liegt vor diesem Hintergrund auf dem Instrumentarium der *Kulturentwicklungsplanung (KEP)*, dem umfanglichsten und weitreichendsten kulturpolitischen Planungsinstrument.¹ Kulturpolitik wird in diesem Kontext als *Gesellschaftspolitik* (vgl. Baecker 2013) gesehen und sie unternimmt den Versuch, kulturelle Entwicklungen sehr viel breiter zu diskutieren und zu verankern, als dies in den letzten Jahren in der Regel der Fall war. Der Ansatz einer Top-Down orientierten Kulturpolitik wird um Bottom-Up-Ansätze ergänzt und bereichert.

Das Thema Kulturentwicklungsplanung erlebt in Deutschland seit einigen Jahren eine *Konjunktur* unvergleichbaren Ausmaßes.² Zahlreiche Städte, Kreise, Regionen und Bundesländer bemühen sich intensiv darum, ihre Kulturpolitik und Kulturförderung konzeptbasierter und planvoller im Dialog mit den Kulturakteuren und z. T. auch mit den (Nicht-)Nutzern³ kultureller Angebote zu gestalten. Bereits in den 1970er und 1980er Jahren gab es in der Bundesrepublik Deutschland eine Phase der intensiven Beschäftigung mit diesem Thema. So hat die damals noch junge Kulturpolitische Gesellschaft in dieser Zeit gleich drei Tagungen (1977, 1979, 1981) hierzu durchgeführt, um über Theorie, Notwendigkeit und Praxis von Planung im Kulturbereich zu diskutieren (vgl. Kulturpolitische Gesellschaft 1978, 1979 und 1981).

Kulturentwicklungsplanung hatte in ihrer ersten Phase in Westdeutschland vor allem eine Programmierungs-, Konzeptualisierungs- und Strukturierungsfunktion (vgl. hier und im Folgenden Föhl / Sievers 2013). Daneben wurden aber auch finanzpolitische Argumente ins Feld geführt. So gab es die Erwartung, mit einem Kulturentwicklungsplan der strukturell schwachen Position der kommunalen Kulturpolitik entgegenwirken zu können, wenn die Ziele und Maßnahmen der städtischen Kulturarbeit in einem Plan festgeschrieben und mit konkreten Etatansätzen unterlegt würden. Hierbei ging es überwiegend darum, das kulturpolitische Konzept einer *Kultur für alle* konzeptionell zu untermauern, um entspre-

chende additive Investitionen, z. B. in soziokulturelle Infrastruktur, zu legitimieren. Nach der Aufbruchszeit in den 1970er Jahren war es im folgenden Jahrzehnt vergleichsweise ruhig um dieses neue Planungsfeld geworden, bevor es in den 1990er Jahren im Kontext der *kulturpolitischen Transformationsprozesse* in den neuen Bundesländern erneut – nicht zuletzt als *Sparinstrument* (welches als solches allerdings in der Regel nicht funktioniert hat) – wieder an Aufmerksamkeit gewann. Seitdem ist das Thema in den neuen Ländern mehr oder weniger dauerhaft auf der kulturpolitischen Agenda. Die Aktivitäten des Landes Brandenburg im Rahmen der Kulturentwicklungskonzeption aus dem Jahr 2002 (vgl. Landtag Brandenburg 2002) und mehrerer Fortschreibungen (vgl. Landtag Brandenburg 2004 und 2009 sowie MWFK 2012) sowie die diversen Planungsaktivitäten in einer Vielzahl der dortigen Landkreise (z. B. Landkreis Ostprignitz-Ruppin 2000 sowie 2009) und mitunter auch kleinerer Gemeinden und Städte stehen hierfür exemplarisch (siehe z. B. Eberswalde 2009). Gleiches gilt für das Bundesland Thüringen mit dem Kulturkonzept des Freistaats Thüringen aus dem Jahr 2012 (Thüringer Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur 2012) und den daran anschließenden Kulturentwicklungskonzeptionen für zwei Thüringer Modellregionen (vgl. Föhl / Sievers 2015).

Seit einigen Jahren lässt sich allerdings ein rasanter Anstieg an kulturellen Planungsprozessen im gesamten Bundesgebiet erkennen. Großstädte wie Bremen (2006), Dresden (2007), Köln und Leipzig (beide 2008) oder Karlsruhe (2014) setzten mit groß angelegten Kulturplanungsverfahren ebenso sichtbare Akzente wie zahlreiche mittelgroße bis kleine Kommunen wie Freiburg (2006), Leverkusen (2008), Neuruppin oder Wolfsburg (beide 2011). An abgeschlossenen oder laufenden Verfahren zur Landeskulturplanung sind unter anderem die in Thüringen (2012), Schleswig-Holstein (2012) und Niedersachsen (seit 2012) zu nennen. Einige der genannten Städte, wie Köln und Leipzig, arbeiten bereits an der Fortschreibung ihrer KEP. Andere Städte, deren Verwaltungen sich dem Thema KEP bislang eher entgegengestellt haben, denken inzwischen ebenfalls über entsprechende Verfahren nach. Prominentes Beispiel ist die Bundeshauptstadt Berlin. Die Landeshauptstadt Düsseldorf hat sich bereits auf den Weg gemacht, nachdem dieses Thema wiederkehrend diskutiert worden war. Noch nie waren die Bestrebungen, Kulturpolitik konzeptionell zu begründen, so umfangreich wie gegenwärtig.

Im Rückblick kann festgestellt werden, dass viele Kulturentwicklungspläne nicht immer die angestrebten Ziele erreicht haben (vgl. hier und im Folgenden Föhl / Sievers 2013). Und doch waren sie in der Regel hilfreich für die programmatische Entwicklung kommunaler Kulturpolitik, für die Entwicklung eines neuen Verständnisses für Kultur und einer planungsbezogenen Kulturforschung. Manche Themen, die seinerzeit eine Rolle spielten, sind in Vergessenheit geraten oder in den Hintergrund getreten. Andere Überlegungen, wie der strukturbezogene Ansatz der Kulturpolitik und ihre Entwicklungsfunktion, sind bis heute relevant, selbst wenn sie in einen anderen Zusammenhang gestellt sind (z. B. im Kontext der Kreativwirtschaft, des Kulturtourismus oder der kulturellen Teilhabe).

Zusammengefasst oszillieren gegenwärtige Verfahren zur Kulturentwicklungsplanung zwischen dem beschriebenen kulturpolitischen Wachstums- bzw. Abbauparadigma, indem sie sich tatsächlich vermehrt dem Thema der Transformation annehmen. Wie lässt sich dies erklären? Es ist evident, dass sich bestehende Determinanten, Paradigmen und Konzepte aufgrund des rapiden gesellschaftlichen Wandels in immer höherer Kadenz verändern, ja

verändern müssen (vgl. hier und im Folgenden Föhl / Wolfram 2014). Veränderungen im Kulturbereich lösen indes häufig *Empörung, Angst oder polemische Zustimmung* aus. In kaum einem Bereich des öffentlichen Lebens findet regelmäßig eine derart einschneidende Emotionalisierung von Sachfragen statt wie im Kulturbereich. Dabei fällt es offensichtlich schwer, die Komplexität der Ausgangslage zu kommunizieren oder eben Interesse für diese Komplexität wachzurufen. Veränderungen beziehungsweise die Forderung danach werden häufig reflexartig als Gefahr wahrgenommen – und blickt man auf den viel zitierten Bereich der Kürzungen, strukturellen Umverteilungen und Neuausrichtungen innerhalb von Budgets für kulturelle Projekte wird deutlich, dass es hier auch stets um den Diskurs geht, wer durch diese Veränderungen zu den Gewinnern und wer zu den Verlierern gehört. Unmittelbar ergibt sich dadurch die Dichotomie einer angeblich radikalen Kulturpolitik auf der einen Seite und einer passiv oder aktiv das Verfügte entgegennehmenden Gruppe von Institutionen sowie kreativen Einzelkämpfern auf der anderen Seite.⁴ Nicht zuletzt kommen hier moralische und symbolische Ebenen ins Spiel – denn Veränderung oder gar Transformation erscheinen per se in vielen Kontexten als Begriffe, die automatisch eine negative Entwicklung intendieren statt eine Hinwendung zu verbesserten Strukturen und Prozessen. Dabei spielen dann Fragen nach der Ermächtigung von staatlichen wie zivilgesellschaftlichen Akteuren eine zentrale Rolle, da es nicht allein um staatlich verordnete Transformationsmaßnahmen gehen sollte, sondern vielmehr um die Aktivierung von neuen Ansätzen, insbesondere um Kooperationen, die auf der Zustimmung und dem Ideenreichtum lokaler wie externer Experten basieren.

Vor diesem Hintergrund kommt der Kulturentwicklungsplanung eine stark auf *Moderation, Mediation und Kommunikation* bezogene Rolle zu und verbindet diese mit Analyse- und Entscheidungsfindungsverfahren. Keine leichte, aber sicherlich eine spannende Aufgabe, kommen doch viele Prozesse und Fragestellungen in Bewegung, die ganz neue Aushandlungsprozesse und perspektivisch auch nachhaltige Veränderungsprozesse ermöglichen.

Anschließend an die bisher aufgeworfenen Themenstellungen wird im Folgenden vor allem diesen Fragen nachgegangen: Welche weiteren Beweggründe und Erklärungen gibt es für die Reaktualisierung des Themas? Welche Akteure werden in KEP-Prozesse einbezogen? Welche Motive, Konzepte und Formate finden derzeit Anwendung? Was sind die großen Themen und welche Antworten werden auf die gegenwärtig brennenden Fragen der Kulturpolitik gefunden? Was bedeutet diese Renaissance für eine konzeptbasierte Kulturpolitik, die heute gefordert und gefördert wird? Und welche Implikationen ergeben sich daraus für das Kulturmanagement?

Der vorliegende Beitrag vernachlässigt dabei eine dezidiert historische sowie begriffliche Aufarbeitung und Kategorisierung der KEP als kulturpolitischem Planungsinstrument. Hierfür sei auf den in diesem Handbuch in den ersten drei Auflagen erschienenen Beitrag von Wagner (2011) verwiesen sowie auf Morr (1999) und Föhl / Sievers (2013). Letztgenannter Beitrag stellt eine wichtige Bezugsquelle für die folgenden Ausführungen dar, gleiches gilt für Föhl / Wolfram (2016). Zudem sei die Lektüre aktueller Kulturentwicklungspläne empfohlen, um sich mit den jeweiligen Handlungsfeldern und Maßnahmenansätzen zu befassen. Der Kulturkontakt Westfalen bietet hierzu eine Seite an, die eine Übersicht vieler abgeschlossener und laufender Planungen beinhaltet: <http://kulturkontakt-westfalen.de/informieren/hilfe-fuer-kulturplanung/planungen-ausserhalb-w-l/>

2. Auslöser und Fragestellungen aktueller Kulturentwicklungsplanungen

Bevor die Muster und Inhalte von KEP-Verfahren genauer zu beleuchten sind, ist zunächst der Frage nachzugehen, warum die Planungsaktivitäten im Kulturbereich derart ansteigen. Der Hauptgrund liegt vor allem in der hohen Kadenz gesellschaftlicher Herausforderungen wie der Digitalisierung und Pluralisierung. Weiterhin sind spezifische Problematiken des öffentlichen Kulturbetriebs virulent, insbesondere die zunehmende Bewegungsunfähigkeit der Kulturpolitik – ausgelöst durch die vorherrschenden Paradigmen einer additiven und zugleich in der Regel mehr als einseitig verteilten Kulturförderung. Diese Entwicklungen haben zu einer sich öffnenden Schere zwischen den tatsächlichen Leistungsmöglichkeiten von Kulturpolitik/-förderung und einem wachsenden Aufgabenvolumen geführt. Gemeinsam wirken sie sich massiv auf die vorhandenen kulturellen Angebote aus und stellen Anforderungen an neue Kulturformate.

Während die Kultur(-politik) folglich auf der einen Seite massive Aufgaben zu meistern hat und zahlreiche etablierte Kultureinrichtungen durch die Erosion des klassischen Bildungsbürgertums zunehmend um ihre gesellschaftliche Stellung kämpfen müssen (vertiefend hierzu siehe Glogner-Pilz / Föhl 2016), gewinnt Kultur zur gleichen Zeit an anderer Stelle wieder vermehrt an Bedeutung. Diese – auf den ersten Blick paradoxe – Situation erklärt sich vor allem dadurch, dass Kultur im Aufgabenhorizont anderer Politik- und Entwicklungsfelder (wieder) einen höheren Stellenwert erfahren hat. Allen voran sind hier die Kulturelle Bildung / Teilhabe, der Kulturtourismus, die Kulturwirtschaft sowie die Stadt- und Regionalentwicklung im Allgemeinen zu nennen.

Auf den ersten Blick erhöht sich vor diesem Hintergrund abermals die gegenwärtige Komplexität von Kulturpolitik, Kulturmanagement und Kulturarbeit. Zugleich stellt sich die Frage, ob Kunst und Kultur nicht mit entsprechenden Anspruchshaltungen überladen werden bzw. diese *Bindestrichzuweisungen* die vorhandenen Systeme mit den sich daraus ergebenden Kooperationsnotwendigkeiten nicht überfordern. Auf den zweiten Blick bieten sich aber zugleich enorme Chancen. Hierzu zählen die Etablierung neuer Begründungsmuster für Kulturförderung, die Nutzung – und dadurch Revitalisierung – vorhandener kultureller Infrastruktur für sparten-, sektoren- und themenübergreifende Projekte, der Zugang zu anderen Fördermöglichkeiten sowie neuen Zielgruppen und das Aufbrechen segmentierter Sicht- und Handlungsweisen im (öffentlichen) Kulturbereich. Zudem können durch Konzepte Schwerpunkte benannt werden, die jeweils das größte Potenzial versprechen.

Zusammenfassend entsteht eine Reihe an konkreten Fragen- und Themenstellungen, die gegenwärtig in Kulturentwicklungsplanungen untersucht werden. Grundsätzlich lassen sich drei *große Untersuchung- bzw. Handlungsfelder* ausmachen und differenzieren:

- kulturpolitische Kernfragen (Transparenz und Wirkung von Kulturförderung, Transformation der Kulturverwaltung, Einführung von dauerhaften Dialogverfahren, Umverteilungsfragen, Transformation vorhandener kultureller Infrastrukturen etc.)
- Querschnittsthemen und -maßnahmen (z. B. Stärkung der kulturellen Teilhabe insbesondere für Kinder und Jugendliche sowie von Menschen mit Migrationshintergrund und

des Kulturtourismus auf Basis von gemeinsamem Wissensaustausch sowie Projekten, Stadtteilkulturarbeit, kulturelles Erbe, Internationalisierung)

- sektoren-, sparten- und einrichtungsspezifische Fragestellungen (u. a. Entwicklung von Museums- und/oder Theaterlandschaften, Stärkung der Freien Szene, Künstlerförderung, Ermöglichung offener Räume für die Kunst- und Kulturentwicklung).

Dass sich im Kontext der genannten Hintergründe zunehmend die Erkenntnis durchsetzt, es sei sinnvoll, anstatt eines segmentierten Vorgehens mittels einzelner Maßnahmen eine kulturpolitische Gesamtstrategie zu entwickeln und dabei das Wissen möglichst vieler Akteure einzubeziehen, ist sicherlich eine der Triebfedern für den starken Anstieg von Kulturstrategieprozessen. So konstatiert Sievers, dass es heute weder selbstverständlich ist, welche Ziele Kulturpolitik hat (*Policy*), noch wer sie in welchen Verfahren formuliert und bestimmt (*Politics*) und wer schließlich im Netzwerk der Kulturpolitik (*Polity*) die Verantwortung für die Umsetzung trägt. Kulturplanungsprozesse sollen Antworten auf diese und weitere Fragen geben (vgl. Sievers / Föhl 2012: 19f., siehe auch weiterführend den Beitrag von Armin Klein in diesem Band zum Thema Kulturpolitik).

Dabei lassen sie sich jedoch nicht ohne weiteres kategorisieren. Häufig sind sie hybrider Natur.⁵ Nicht selten wird zum Beispiel eine Gratwanderung zwischen der Konsolidierung einzelner Kultureinrichtungen und der Expansion kultureller Themen in der Stadt- beziehungsweise Regional- oder Landespolitik beschritten (vgl. exemplarisch MWFK 2012 und Föhl / Grosse-Brockhoff 2013). Häufig lassen sich auch im Rahmen von Fortschreibungen verschiedene Motive erkennen. So war beispielsweise die Formulierung der ersten Kulturpolitischen Konzepte für die Landeshauptstadt Potsdam von 2008 bis 2012 davon bestimmt, Begründungsmuster für die Erhöhung der städtischen Kulturförderung für einzelne Einrichtungen und kulturelle Entwicklungsfelder zu definieren (vgl. Landeshauptstadt Potsdam 2007).

Der Fortschreibungsprozess der Kulturpolitischen Konzepte 2014 bis 2018 hatte dagegen zum Ziel, die vorhandene kulturelle Infrastruktur zu stärken und zu vernetzen, ohne eine wesentliche Aufstockung kultureller Fördermittel als Prozessziel gefordert zu haben (vgl. Landeshauptstadt Potsdam 2014). Mit dieser Beobachtung wird die Zielstellung eines Großteils gegenwärtiger KEP-Verfahren gespiegelt, die mittels Transformationsschritten in Bezug auf das Vorhandene, z. B. durch Vernetzung, veränderter Aufgabenzuschreibung und z. T. auch Umverteilung, eine zeitgemäße Kulturlandschaft modellieren wollen. Es versteht sich von selbst, dass dies eine diffizile und langwierige Aufgabe ist. Ein KEP kann hier in der Regel eine *Initialzündung* für entsprechende Prozesse sein. Andere Verfahren wiederum haben nach wie vor die klare Zielstellung, neue Ressourcen für die Kulturentwicklung zu erschließen (siehe hierzu exemplarisch Scheytt / Föhl 2011 oder Stadt Köln. Der Oberbürgermeister 2009). Entsprechende Stoßrichtungen sind aber nur noch vereinzelt zu finden. Kulturpolitische Planungsverfahren hängen folglich wesentlich von der jeweiligen Ausgangssituation vor Ort ab, wie der kulturellen Infrastruktur oder gesellschaftliche Herausforderungen sowie den – potenziell – verfügbaren materiellen und immateriellen Ressourcen.

Indes wird zwar häufig *nur* über die Transformation des Vorhandenen diskutiert, was auch Neues zum Ergebnis haben kann. Allerdings wäre es ein Irrglaube, anzunehmen, dass die Transformationsschritte in der Regel mit den vorhandenen Ressourcen zu meistern wären.

Nicht selten – insbesondere in den neuen Ländern, aber auch in vielen westdeutschen Großstädten – sind Kultureinrichtungen in Bezug auf das, was sie zu meistern haben, und das ist in der Regel eine zunehmende Aufgabenlast (aufgrund gesteigerter Anforderungen durch den gesellschaftlichen Wandel), quasi *auskonsolidiert*. D.h. es gibt häufig keine frei verfügbaren Ressourcen für Veränderungsprozesse. Deshalb werden häufig temporäre Mittel benötigt, um Transformation überhaupt erst zu ermöglichen und zukünftige Aufgaben neu zu verteilen.

Ein Beispiel dafür ist die Erarbeitung von Kulturentwicklungskonzeptionen für zwei Thüringer Modellregionen. Im Jahr 2012 wurde das Kulturkonzept des Freistaates Thüringen verabschiedet. Einer Empfehlung dieses Konzeptes folgend wurden seitens des Thüringer Ministeriums für Bildung, Wissenschaft und Kunst im Jahr 2013 zwei Modellregionen ausgewählt, in denen aktuell die Erarbeitung von interkommunalen Kulturentwicklungskonzeptionen gefördert wird. Aus einem großen Bewerberkreis wurden die Landkreise Hildburghausen und Sonneberg sowie die Landkreise Kyffhäuser und Nordhausen für die Erarbeitung eines Kulturentwicklungskonzeptes ausgewählt. Im Mittelpunkt standen strategische Ansätze wie zum Beispiel die Beförderung regionaler Kooperationen. Anhand dieser kooperativen Ansätze zeigte sich, wie intensiv und spartenübergreifend Kulturentwicklungsprozesse verlaufen können. Neben allgemeinen Handlungs- und Koordinationsstrukturen wurden unter anderem Möglichkeiten der Etablierung einer Museumsregion, der Stärkung von Vereinen und sogenannten Local Heros sowie der besseren Vernetzung von Bibliotheken diskutiert (vgl. weiterführend Föhl / Sievers 2015). Da es in beiden Modellregionen an den Koordinations- und Förderstrukturen zur Umsetzung dieser Maßnahmen fehlt, finanziert die Thüringer Staatskanzlei beiden Modellregionen u. a. eine Koordinationsstelle zur Umsetzung der Konzeptionen und eine externe Begleitung bis Ende 2017. Diese Vorgehensweise im Sinne einer aktivierenden Kulturpolitik macht inzwischen vielerorts Schule (siehe hierzu auch LWL-Kulturabteilung 2014, siehe auch Richter / Rüschoff-Thale 2012).

3. Funktionen aktueller Kulturentwicklungsplanungen

Wie dargestellt, wird auch gegenwärtig mit Kulturentwicklungsplanungsverfahren angestrebt – aufbauend auf Bestandsaufnahmen und Analysen –, Ziele für die Kulturpolitik zu formulieren, Schwerpunkte zu setzen und Maßnahmen zu definieren, wie diese Ziele erreicht werden sollen. Kulturpolitische Entscheidungen sollen vorbereitet und forciert werden. Zentral ist folglich die *politische Beschlussfähigkeit* der Ziele und Maßnahmen. Entsprechend sind die Akteure im politischen Raum an den Planungsverfahren zu beteiligen und umfangreiche Papiere auf schlüssige Übersichten zu reduzieren. Betrachtet man Kulturentwicklungsplanung etwas differenzierter, ergeben sich im Rahmen ihrer Formulierung und Umsetzung folgende zentrale Funktionen:

Funktionen	Beschreibung
Kommunikationsfunktion	Vermittlung, Austausch und Gewinnung von Informationen / Herstellung von Transparenz über den kulturellen Bestand, Verfahren, Potenziale und Herausforderungen

Funktionen	Beschreibung
Moderations-/ Beteiligungsfunktion	Einbeziehung von durch die jeweilige Konzeption adressierten und interessierten Akteuren zur kooperativen Entwicklung von Ideen, Zielen und Maßnahmen. Thematisierung bzw. Ausräumung von Konflikten. Erarbeitung von Konsens- sowie Sichtbarmachung von Dissenspositionen
Analysefunktion	Auswertung vorhandener Daten und Konzeptionen. Ggf. auch Durchführung empirischer Untersuchungen zur Fundierung späterer Entscheidungen. Abermals: Potenziale erkennen / Probleme offen benennen
Reflexionsfunktion	Kollektive Erarbeitung von Leitbildern, Projektideen und Umstrukturierungsprogrammen auf Grundlage der Erhebungen, Diskussionen und Analysen.
Koordinationsfunktion	Reduktion vorhandener Komplexität durch Schwerpunktsetzungen und klare Aufgabenverteilung.
Aktivierungsfunktion	Beförderung des Engagements der an der Planung beteiligten Akteure zur aktiven Begleitung und Umsetzung der in der Kulturentwicklung vereinbarten Maßnahmen.
Entscheidungs-/ Verpflichtungsfunktion	Konzeptionelle Grundlegung – bestenfalls Anbahnung – von kulturpolitischen Entscheidungsverfahren mittels belastbarer Ziele und Maßnahmen, die in der Regel diverse Verpflichtungen nach sich ziehen. Aufbrechen von kulturpolitischem Entscheidungsvakuum.

Tabelle 1: Idealtypische Funktionen aktueller Kulturentwicklungsplanungen
(Auswahl; angelehnt an Fürst / Ritter 2005: 766)

4. Die Planungsgebiete und -akteure

4.1 Planungsgebiete

Die umfänglichsten Aktivitäten kultureller Planung finden aufgrund der föderalen Struktur naturgemäß auf der *kommunalen Ebene* statt. Gemeinden, Städte und auch Landkreise befassen sich (wieder) zunehmend mit diesem Thema. Hinzu kommen vermehrt sparten- und themenspezifische Berichte und Planungen – dies gilt ebenfalls zunehmend für die Landesebene. Weitere Beispiele sind interkommunale Planungsverbände wie die Kulturkonzeption des Regionalen Wachstumskerns Wittenberge-Perleberg-Karstädt (2007) oder das erwähnte Thüringer Projekt mit den Landkreispaaren Kyffhäuser/Nordhausen und Hildburghausen/Sonneberg (vgl. hierzu auch Neisener 2009).

Auch die *regionale Ebene* wird vermehrt zum *kulturellen Planungsgebiet*. Einerseits hat die Region als Identifikations- und Wirtschaftsraum im Rahmen der Europäisierung und Globalisierung an Bedeutung gewonnen. Zum anderen hat die regionale Zusammenarbeit stark zugenommen, um gemeinsame Herausforderungen besser bewältigen und im interregionalen Wettbewerb besser bestehen zu können. Ein exceptionelles Kulturplanungsprojekt in diesem Bereich ist die Kulturagenda Westfalen. Diese stellt eines der umfangreichsten Vorhaben dar in der bisherigen Geschichte von Kulturentwicklungsplanung. Sie zeichnet sich dadurch aus,

dass regional orchestrierte Planungsansätze parallel in zahlreichen Kommunen in Westfalen-Lippe zum Einsatz kamen, in denen partizipativ neue Gestaltungsräume und klare Ziele für die Kulturpolitik und Kulturarbeit formuliert wurden. Damit ist eine konzeptionelle Fundierung entstanden, die nicht nur lokale Prozesse anregt, sondern zusammengenommen eine neue Qualität ideen- und bedarfsorientierter regionaler Kulturpolitik ermöglicht. Ein weiteres Ergebnis ist die zeitgemäße Ausrichtung der Planungen auf interkommunale Kooperations- und Koordinierungsprozesse, die sich zum Teil bereits in der Umsetzung befinden und neue Möglichkeitsräume für Kulturentwicklung schaffen. Überdies bietet die Dokumentation des Prozesses neben den Ergebnissen der Planungen auch allgemeine Reflexionen zum Feld der Kulturplanung und einen Methodenleitfaden an (vgl. LWL-Kulturabteilung 2014).

Während das Land Baden-Württemberg mit seiner viel beachteten *Kunstkonzeption* im Jahr 1989 den Aufschlag zu einer *landesweiten Kulturkonzeption* machte, sind es heute vor allem die neuen Bundesländer, die inzwischen nahezu flächendeckend über entsprechende Planungspapiere verfügen. Dies ist auf die drängenden Herausforderungen des demografischen Wandels und der breiten kulturellen Infrastruktur zurückzuführen.

Was die Bundesebene betrifft, so wurde im Schlussbericht der Enquete-Kommission *Kultur in Deutschland* empfohlen, „den Reformprozess in der Kulturverwaltung auf allen Verwaltungsebenen zu intensivieren und im Sinne des Governance-Ansatzes weiterzuentwickeln.“ (Deutscher Bundestag 2007: 104f.) Bund und Ländern empfiehlt der Bericht, im „Diskurs mit Kommunen und freien Trägern“ (ebd.) Kulturentwicklungskonzeptionen und -pläne zu erarbeiten. Mit dieser Aussage wurde die Dimension von Konzeptorientierung sogar explizit auf die Bundeskulturpolitik erweitert, ein Aspekt, der – trotz der durch den Kulturföderalismus bedingten Widrigkeiten – zunehmend diskutiert wird.⁶

4.2 Planungsakteure

Wer sollte also in Kulturentwicklungsprozesse einbezogen werden? Diese Frage ist nicht ohne weiteres zu beantworten, ist sie doch abhängig von Ausgangslage und Fragestellung. Als Grundregel kann aber gelten: Je mehr Menschen mitdiskutieren, sich verantwortlich fühlen und Kultur nicht als eine Angelegenheit von kleinen elitären Gruppen begreifen, desto größer ist die Chance, dem zum Teil drohenden Bedeutungsverlust kultureller Arbeit entgegen zu steuern.

Wenn im nächsten Schritt also die Frage aufgeworfen wird, wer konkret in den Kommunen und Ländern plant, ist zunächst darauf hinzuweisen, dass hier – entgegen der klassischen Planungen der Kulturämter – nicht nur (Kultur-)Verwalter und (Kultur-)Politiker entsprechende Prozesse initiieren und steuern. Vielmehr sind häufig Verbände, Künstler, Kulturschaffende, Akteure aus der Kulturwirtschaft, Vertreter der für Kultur relevanten Querschnittsbereiche, Bürger und andere beteiligt. Häufig werden auch externe Begleiter für die Planung hinzugezogen, um ein größtmögliches Maß an Neutralität zu gewährleisten und um die zuständigen Ämter zu entlasten.

Die besagten *Beteiligungsverfahren* stehen im Mittelpunkt, wenn es um die Steigerung der Legitimation von Planungsverfahren und -ergebnissen sowie der Gewinnung von Wissen geht. Es ist festzustellen, dass im Sinne einer *kooperativen Demokratie* und künstlerischer

sowie kultureller Öffnungsprozesse gegenwärtig zunehmend auf Partizipation gesetzt wird (vgl. weiterführend Föhl 2010, Kunstforum 2016, Lang 2015, Simon 2016).⁷ Mit Akteuren aus den jeweils betroffenen Entwicklungsfeldern und mitunter auch mit Bürgern sollen – wenn möglich – gemeinsame Positionen formuliert oder verschiedene Standpunkte sichtbar gemacht werden, um politisch durchsetzbare Schwerpunkte und Maßnahmen zu entwickeln. Der Staat ist zunehmend auf das Mitwirken möglichst vieler Akteure aus allen gesellschaftlichen Handlungsfeldern angewiesen, da ihm inzwischen das Wissen und die Ressourcen fehlen, um die beschriebene Komplexität alleine zu bewältigen. Kulturentwicklungsprozesse sollen dazu beitragen, die Einbezogenen in umfangreichem Maße für die virulente Situation in Kulturpolitik und -förderung zu sensibilisieren und bestenfalls ein konstruktives Kommunikationsklima zu initiieren. Ziel ist die Übernahme von (Mit-)Verantwortung für die Gestaltung und Ermöglichung von Kunst und Kultur vor dem Hintergrund massiver gesellschaftlicher Umwälzungen und folglich zugleich das gemeinsame Mitwirken an der Umsetzung des Kulturentwicklungsplanes. Mit Blick auf die materiellen Gegebenheiten richtet sich der Fokus darauf, wie die vorhandenen Ressourcen gemeinsam auf Ziele ausgerichtet potenziell mehr bewirken können. Gleichfalls wird bestenfalls offenbar, welche bislang öffentlichen Leistungen gegebenenfalls durch Dritte – oder in Mischformen – erbracht werden können.

Eine partizipative Vorgehensweise birgt allerdings auch eine Fülle an Herausforderungen (vgl. hierzu auch Haselbach 2013, Holtkamp 2013 und Richter 2013). Hierzu gehören zum Beispiel die Aktivierung und die – zu begründende – Auswahl der beteiligten Akteure sowie die häufig vorzufindende Dominanz partikularer Interessen. Gleichfalls ist zu Beginn des Prozesses häufig nicht geklärt, wie mit den Ergebnissen aus Workshops, Befragungen und Diskussionsrunden umgegangen wird. Selbstredend werden hier viele Wünsche geäußert, die nicht allesamt erfüllt werden können. Da Partizipation inzwischen zum guten Ton gehört, wird diese oftmals umgesetzt, ohne einen ernsthaften Umgang mit den Ergebnissen anzustreben. Derartige *Scheinveranstaltungen* können zu erheblicher Frustration bei den Beteiligten führen.

Zugleich entsteht nicht selten die Annahme, dass die mit Kultur befassten Verwalter und Politiker durch partizipative Kulturentwicklungsverfahren unangenehme Entscheidungen *delegieren* beziehungsweise verlagern wollen. Außerdem kann mitunter der Eindruck gewonnen werden, dass Bürger und Kulturschaffende zu viel Einfluss auf politische Entscheidungsverfahren nehmen (wollen). Dies hängt damit zusammen, dass Verfahren einer kooperativen Demokratie mitunter als Ersatz für die bisherigen demokratisch legitimierten Entscheidungs- und Beschlussfindungsverfahren verstanden werden – die *Spielregeln* folglich auch hierfür häufig nicht vollends definiert oder vermittelt wurden. Das Gegenteil ist nämlich der Fall: Beteiligung und Kooperation sind kein Ersatz für, sondern eine Ergänzung der vorhandenen Government-Strukturen (vgl. hierzu auch Holtkamp / Bogumil / Kießler 2006). Am Ende eines KEP-Prozesses stehen nämlich in der Regel immer auch politische Entscheidungen.

Gleichermaßen bedeutsam ist der *Zeitpunkt* wann man wen in einen Prozess einbezieht. So stellt sich die Frage, ob Bürgerbeteiligung am Anfang eines Entwicklungsverfahrens sinnvoll ist oder eher gegen Ende oder eben beides. Sollen Bürger als Impulsgeber einbezogen werden, was erfahrungsgemäß umfängliche Wunschlisten nach sich zieht, oder sollen sie erste Ideen aus der Kulturszene kritisch kommentieren? All diese Fragen hängen mit den

konkreten Situationen und Fragestellungen vor Ort zusammen. Wenn z. B. über die zukünftige Entwicklung eines bestimmten Kulturortes diskutiert wird, können Bürgerinnen und Bürger mit ihren Haltungen und Ideen sehr früh gewonnen und einbezogen werden (siehe als Beispiel <http://www.augsburg.de/kultur/theatersanierung/buergerbeteiligung/>). Geht es zunächst um das Große und Ganze, dann müssen konkrete Themen und Fragestellungen erst entwickelt werden, um einen konstruktiven Bürgerdialog gestalten zu können. Das alles gilt es abzuwägen und zu bedenken. Die vielen laufenden Kulturplanungsprozesse zeigen hier ein breites Spektrum.

Grundsätzlich sollte das Hauptaugenmerk allerdings auf der *Einbeziehung* möglichst vieler Akteure aus dem genuinen Feld der Kunst und Kultur aus allen Sparten und Sektoren durch exklusive und direkte Ansprache liegen. Sie verfügen über das konkrete Praxiswissen und sind von Kulturentwicklungsverfahren direkt betroffen – sie sollen letztendlich die entwickelten Maßnahmen (mit) umsetzen oder gar selbst formulieren. *Betroffene* zu Mitplanern zu machen setzt allerdings voraus, dass zunächst die Zielstellung, Möglichkeiten, Spielregeln und nicht zuletzt die Verantwortung für und mit solchen Prozessen thematisiert werden. Andernfalls kann Akteursbeteiligung auch zum Ausbremsen solcher Verfahren führen. Gleiches gilt für die politischen Verantwortlichen. Sie sind – nicht nur als mögliche Auftraggeber einer KEP – von Anbeginn einzubeziehen, nicht zuletzt, um ein Verständnis für den Entstehungsprozess der am Ende stehenden Maßnahmen zu erzeugen, die sie dann schlussendlich mitzutragen haben.

Sodann sollte aber auch eine gezielte Ansprache von anderen – neben den oben genannten – gesellschaftlichen Akteuren erfolgen, die sich für Kultur interessieren und sich beteiligen wollen (vgl. hier und im Folgenden Föhl / Wolfram 2016). Die Erfahrungen aus vergangenen Kulturentwicklungsplanungen hat u. a. gezeigt, dass häufig Menschen aus anderen Bereichen wie etwa aus dem Sport, der Wirtschaft, der Sozialarbeit oder der Bildung inspirierende Ideen in solche Prozesse einbringen und eben auch einen kritischen, prüfenden Blick auf bestehende Angebote werfen können. Grundsätzlich ist es bedeutsam, dass Kulturentwicklungsprozesse Fenster für eine offene Beteiligung bieten und durch eine Sichtbarkeitsstrategie (Website, Social Media etc.) deutlich wird, wann was wie und mit welchem Ziel geschieht. Transparenz und die Ansprechbarkeit der Prozessverantwortlichen sind zentrale Elemente eines offenen Prozesses, der Wege finden wird, Interessierte direkt zu beteiligen bzw. durch aufsuchende Beteiligung auf spezifische Zielgruppen zuzugehen.

5. Methoden und Aufbau einer Kulturentwicklungsplanung

5.1 Methoden einer Kulturentwicklungsplanung

Die bisherigen Ausführungen zeigen, dass es keine einfachen Antworten darauf gibt, wie und mit wem Partizipation gestaltet werden sollte. Hierbei ist darauf hinzuweisen, dass in Kulturentwicklungsprozessen neben dem mit *wem* und *wann* ein starker Fokus auf das *wie* gelegt wird, also auf zeitgemäße Analyse-, Diskurs- und Beteiligungsansätze. Dabei ist festzustellen, dass der Einsatz eines sequentiellen Methodendesigns zunehmend im Mittelpunkt von KEP-Verfahren steht. Durch verschiedene Stufen und Öffnungswinkel sollen schrittweise unterschiedliche Formen der Wissens- und Ideengewinnung, der Vertrauensbildung und der Ermächtigung vollzogen werden.

Exemplarisch für einen sequentiell und multiperspektivisch angelegten Analyse- sowie Partizipationsprozess sei auf die Kulturentwicklungsplanung der Landeshauptstadt Düsseldorf verwiesen (siehe weiterführend www.kep-duesseldorf.de):

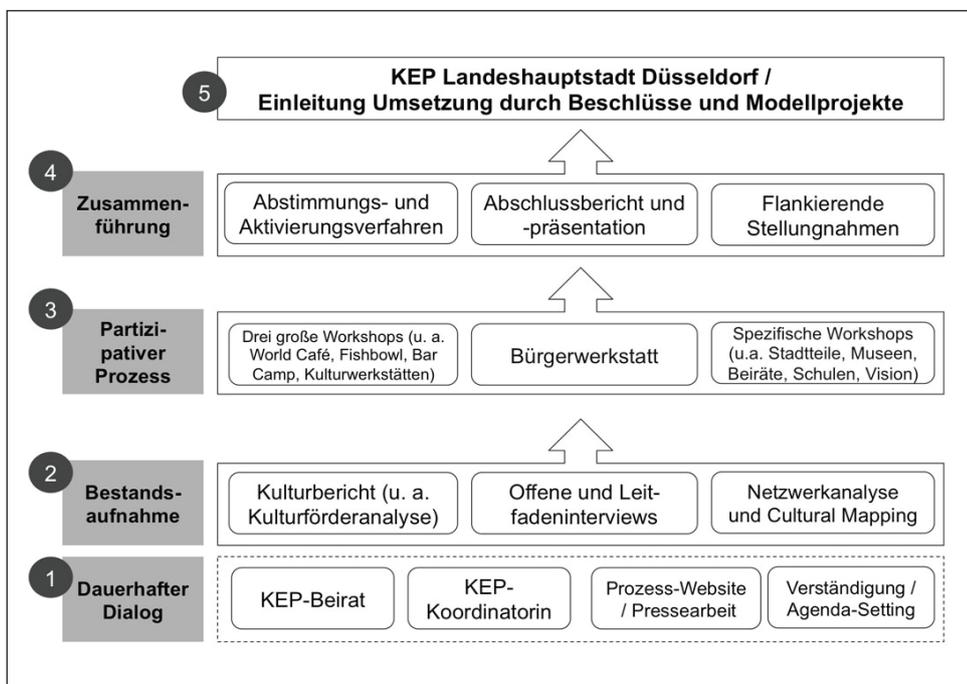


Abb. 1: *Sequentieller analyse- und beteiligungsorientierter Methodenansatz am Beispiel der Kulturentwicklungsplanung der Landeshauptstadt Düsseldorf 2016–2017* (© Patrick S. Föhl)

Dieses *sequentielle Methodendesign* der KEP Düsseldorf bildet alle Analyse- und Beteiligungsschritte ab, die gegenwärtig in Kulturentwicklungsprozessen zum Einsatz kommen. Diese werden im Folgenden beispielhaft erläutert:

1. **Dauerhafter Dialog:** Das *Fundament* des KEP-Prozesses bilden begleitende Dialog- und Koordinationsformate. Hierzu zählt vor allem die Einrichtung eines prozessbegleitenden Beirates mit Vertretern aus der Kulturpolitik, Kulturverwaltung, verschiedenen Kultursparten und -sektoren sowie Vertretern aus wichtigen Querschnittsfeldern wie Bildung und Tourismus. Unabdingbar für einen solchen Prozess ist außerdem die Bestellung eines Koordinators. In Falle von Düsseldorf ist die Koordinatorin beim Kulturamt angesiedelt; diese kümmert sich primär um die Organisation von Veranstaltungen, allgemeine Kommunikationsarbeit, Analysen, Berichtswesen und um die Kommunikation zwischen der mit dem KEP-Prozess extern beauftragten Agentur (Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft) sowie dem Kulturamt. Als weiteres Instrument ist die KEP-Website anzuführen, die über den Prozess sowie alle anstehenden Schritte informiert und alle Unterlagen, fertigen Berichte usw. zeitnah zur Verfügung stellt.

2. Bestandsaufnahme/Analyse: Die *Transparenz* über die Ausgangssituation wird mit breit angelegten Analyseverfahren bewerkstelligt. In der Regel ist in vielen Bereichen Pionierarbeit zu leisten, da mitunter zum ersten Mal gewisse Bereiche (z. B. Kulturförderung) dezidiert aufbereitet werden. Zum Einsatz kommen Verfahren der Literatur- und Dokumentenanalyse/Inhaltsanalyse (zum Beispiel Dokumente zur Kulturförderung, Bevölkerungsstruktur, Stadthistorie, Sozialräumen, Stadtentwicklung; alte Kulturkonzepte; thematisch relevante Fachliteratur), aber auch leitfadengestützte und/oder offene Experteninterviews, die bereits einen ersten Schritt der Akteursbeteiligung darstellen. Darüber hinaus wurden in Düsseldorf eine quantitative sowie qualitative Netzwerkanalyse durchgeführt, um vorhandene Kooperationsbeziehungen sowie Kooperationsbedarfe vertiefend zu untersuchen. Diese Methode wurde erstmalig im Feld der Kulturentwicklungsplanung in dem zuvor benannten Modellprojekt in Thüringen angewendet und hat sich seitdem bewährt (vgl. Föhl / Peper 2014). Gleichfalls wurde ein Cultural Mapping vorgenommen (vgl. hierzu auch Stewart 2010), um die kulturelle Landschaft im Bestand zu erfassen (welche Einrichtungstypen sind wo und in welcher Umfänglichkeit vorhanden?). Z. T. kommen in KEP-Verfahren auch noch umfängliche Bestandserfassungsverfahren zum Zuge, in denen die Kulturlandschaft sehr detailliert erfasst wird.
3. Partizipativer Prozess: Im KEP-Prozess in Düsseldorf kommen verschiedene *Partizipations- und Dialogformate* zum Einsatz. Diese reichen von intensiven Arbeitssituationen in World-Cafés, über Diskussionsrunden, Plenumsdiskussionen, Bar Camps bis zu groß angelegten Fishbowl-Diskussionen. Gleichfalls werden auch aufsuchende Formate, wie zielgruppenspezifische Workshops in Schulen, angeboten. Bei der Betrachtung der methodischen Abfolge wird außerdem deutlich, dass z. T. verschiedene Zielgruppen mit unterschiedlichen Formaten angesprochen, z. T. aber auch gemeinsame Veranstaltungen (z. B. Kulturakteure und Bürger) durchgeführt werden. Bedeutsam bei der Entwicklung des partizipativen Methodendesigns ist insbesondere die Schritt- für Schrittplanung von Ermächtigungs- und Qualifizierungsprozessen. So bauen die Teilnehmenden durch verschiedene Formate der Beteiligung gemeinsames Wissen und Standpunkte auf, die dann in entsprechenden Protokollen dokumentiert und qualifiziert werden, um dann wiederum das Fundament für den nächsten Beteiligungsschritt darzustellen. Auf diese Weise entsteht ein qualifizierter Partizipationsprozess, an dessen Ende konkrete Ziele und Maßnahmen stehen.
4. Zusammenführung: Sobald die Schritte 1 bis 3 durchlaufen sind und die Ergebnisse auf den Tisch liegen, kommen verschiedene kleinteilige Diskussionsverfahren zum Einsatz (z. B. Workshop mit dem Kulturausschuss), um die bisherigen zu präzisieren und für die *Entscheidungsfindung* im politischen Raum vorzubereiten. Danach erfolgt die Formulierung des Abschlussberichts.
5. Beginn der Umsetzungsphase: Mit letztgenanntem Punkt wird die Umsetzungsphase eingeleitet, die häufig mit der Beschlussfassung des KEP als *kulturpolitische Handlungsgrundlage* im Kulturausschuss der betreffenden Kommune o.ä. beginnt. Danach erfolgen die Beschlüsse zu einzelnen Maßnahmen. Häufig wird in der Zwischenzeit die KEP-Koordination aufrecht erhalten, um den Umsetzungsprozess zu stützen und den begonnenen Kommunikationsprozess fortzuführen. Und häufig bleiben auch die KEP-Beiräte bestehen bzw. werden in dauerhafte Strukturen überführt (siehe hierzu auch Föhl / Künzel 2014).

Die Darstellungen zeigen, dass sich KEP-Verfahren heutzutage in der Regel durch die Kombinationen von verschiedenen Methoden auszeichnen (siehe z. B. auch die KEP-Verfahren der Städte Wolfsburg, Karlsruhe und Ulm). Möglichst vielfältige Perspektiven sollen eingenommen und möglichst unterschiedliche Impulse aufgenommen werden.

5.2 Aufbau einer Kulturentwicklungsplanung

Den Bereich der Methoden abschließend ist von Interesse, wie ein Kulturentwicklungsplan aufgebaut ist beziehungsweise welche Inhalte/Abschnitte in der Regel zentral aufgearbeitet werden:

Lfd. Nr.	Inhalt (auch in Form mehrerer Dokumente möglich)
1	Zielstellung / Aufbau der Kulturentwicklungsplanung
2	Bestandsaufnahme
2a	Bestandsaufnahme des kulturellen Angebots (i. d. R. alle Sektoren, teilweise Schwerpunkt auf öffentliche sowie öffentlich geförderte Einrichtungen/Projekte) / Ergebnisse einer Netzwerkanalyse
2b	Erfassung relevanter Daten / Angaben zu den gesellschaftlichen Rahmenbedingungen (u. a. demografische Daten)
2c	Beschreibung / Erfassung der für die Planung relevanten Querschnittsbereiche (z. B. Tourismusentwicklung)
3	Analyse
3a	Umfassende Analyse der Ausgangssituation mittels des vorhandenen Materials sowie eigener Untersuchungen (z. B. Interviews, schriftlichen Befragungen, Workshops)
3b	Zusammenfassende Analyse (häufig mittels einer Stärken-Schwächen und Chancen-Risiken-Analyse) und Ableitung von Handlungsfeldern
4	Kulturpolitische Leitlinien und Leitziele / Kulturvision
5	Handlungsfelder, Ziele und Maßnahmen
6	Operative Planung (z. B. in Form von Tabellen)
6a	Zeitplan für die Umsetzung der Maßnahmen
6b	Priorisierung der Maßnahmen
6c	Festlegung von Verantwortlichkeiten
6d	Teilweise auch Benennung der Investitions-, Sach- und Personalkosten, die sich durch die avisierten Maßnahmen ergeben
7	Zusammenfassendes Fazit
Zusätzlich:	
<ul style="list-style-type: none"> • Knappes, zusammenfassendes Papier • Priorisiertes Starter-Kit (priorisierte Maßnahmen, die zu Beginn der Umsetzungsphase realisiert bzw. angegangen werden sollten, da sie die Grundlage für die Folgeschritte darstellen) • Erarbeitung einer oder mehrerer Beschlussvorlagen • Zusätzlich Vorlage eines umfangreichen Materialbandes (Auswertung der eigenen Untersuchungen, umfangreiche Bestandsaufnahme etc.) 	

Tabelle 2: Klassischer Aufbau eines Kulturentwicklungsplans

Selbstredend hat jeder Kulturplan seine eigene Logik, Gestaltung und individuelle Zielrichtung. Die oben genannten Elemente sind allerdings in verschiedenen Darstellungs- und Aufbereitungsformen stets zu finden. Für die Vermittlung und Umsetzung des Kulturplans ist es allerdings von Vorteil, wenn am Ende des Prozesses eine zusammenfassende und gestaltete Broschüre erscheint, die wesentliche Ergebnisse, Maßnahmen und Prioritäten knapp auf den Punkt bringt (vgl. Föhl / Sievers 2015 oder LWL-Kulturabteilung 2014). Vertiefungen bieten zudem ein ausführlicher Abschlussbericht sowie das erarbeitete Material in Form von Protokollen, Analysen und Einzelberichten.

6. Aktuelle Themen und Maßnahmenansätze im Rahmen von Kulturentwicklungsplanungen

6.1 Die großen Themen der Kulturentwicklungsplanung

Für die dargestellte kulturpolitische Strategie, auf Partizipation, Verantwortungsteilung und Kooperation zu setzen, existiert ein politikwissenschaftliches Rahmenkonzept: Der bereits erwähnte Governance-Ansatz, welcher mit dem Erscheinen des Schlussberichts der Enquete-Kommission *Kultur in Deutschland* des Deutschen Bundestages im Jahr 2007 in die kulturpolitische Debatte eingeführt wurde, greift die genannten kooperativen Perspektiven auf. So heißt es dort unter anderem: „Das Leitbild Governance der öffentlichen Verwaltung bedeutet für den Kulturbereich eine Fokussierung auf die kulturpolitischen Ziele und eine kooperative Lösungsstrategie, die alle kulturpolitischen Akteure (staatliche und private) einbezieht.“ (Deutscher Bundestag 2007: 97)

Verstärkt wurde diese Perspektive wenig später durch Oliver Scheytts Plädoyer für eine *aktivierende Kulturpolitik* (Scheytt 2008, siehe auch Sievers 2005). Das Konzept der aktivierenden Kulturpolitik kann in diesem Kontext als Grundlegung des *Governance-Ansatzes* in der kulturpolitischen Debatte verstanden werden, da es durch Anreizmechanismen und konzeptbasierte Beteiligungsverfahren auf die Aktivierung von Kooperationen, Abstimmungsverfahren, Koordination und Eigenverantwortung setzt. Zusammenfassend sollen u. a. folgende Effekte erzielt werden (Auswahl, hierzu und weiterführend zum Thema Governance/aktivierende Kulturpolitik siehe Föhl 2012, Knoblich / Scheytt 2009 und Sievers 2005):

- Förderung von künstlerischen/konzeptionellen Innovationen durch neue Vernetzungen,
- Aktivierung vorhandener endogener Potenziale durch sparten- und sektorenübergreifendes Handeln, zum Beispiel zwischen Kultur und Tourismus, Kultur und Wirtschaft sowie Kultur und Bildung,
- Etablierung neuer Betrachtungsweisen von kultureller Infrastruktur und entsprechenden Wertigkeiten,
- neuartige Synthesen aus staatlicher Gesamtverantwortung, privatwirtschaftlichen Leistungen und bürgerlicher Selbsttätigkeit durch deren konsequente Koordination und – wo sinnvoll – Verbindung.

Während Governance als konzeptionelle Fundierung eines kooperativen Kulturpolitikverständnisses herangezogen werden kann, das sich dann auch in Planungsverfahren niederschlägt, gibt es eine Reihe von konkreten Fragen- und Themenstellungen, die gegenwärtig in Kulturentwicklungsplanungen untersucht werden. Bisher existiert hierzu keine belastbare Übersicht. Deshalb sollen im Folgenden eine Systematisierung und exemplarische Themenfelder vorgestellt werden, die gegenwärtig in zahlreichen Kommunen und Bundesländern im Rahmen von Kulturentwicklungsplanungen untersucht werden. Grundsätzlich lassen sich dabei – wie eingangs erwähnt – *drei Untersuchungs- bzw. Themenfelder* differenzieren:

- Kulturpolitische Kernfragen
- Querschnittsthemen und -maßnahmen
- Sektoren-, sparten- und einrichtungsspezifische Fragestellungen.

6.1.1 Kulturpolitische Kernfragen

Kulturpolitische Kernfragen beziehen sich auf die *grundsätzliche Reflexion* vorhandener Konzepte, Instrumente, Mechanismen und Wirkungsweisen. Diese Fragestellungen werden vor allem von folgenden Herausforderungen determiniert:

- Den durch den demografischen und kulturellen Wandel begründeten Publikumsrückgang vor allem in den klassischen Einrichtungen der Hochkultur, die besonders stark durch die öffentliche Hand getragen/gefördert werden, und die offensichtlich immer noch vorhandene soziale Selektivität zahlreicher Kultureinrichtungen.
- Das proportionale Ungleichgewicht von Kulturförderung für einzelne Sparten, bedingt durch historisch gewachsene Infrastrukturen, unterschiedliche Produktionserfordernisse und die beträchtliche Disparität zwischen freien und gebundenen Mitteln (Omnibusprinzip) sowie zwischen Mitteln für die sogenannte *etablierte* und die *freie Szene* bzw. die *Off-Szene*.

Allein die beiden letztgenannten Punkte erzeugen legitimatorischen Druck, da diese Praxis zunehmend in Frage gestellt wird, und definieren grundsätzliche Untersuchungsfelder im Rahmen von Kulturentwicklungsplanungen:

- Grundlagen erarbeiten zur Einführung einer neuen Kulturförderrichtlinie basierend auf nachhaltigen/zeitgemäßen Kriterien (Verhältnis Angebot/Nachfrage, Kooperationsgebot, Vermittlungsaspekte, Innovations- und Qualitätsförderung, Evaluation u. v. m.),
- Transformation der kulturellen Infrastruktur vorantreiben (wie können auch andere Akteure an der vorhandenen Infrastruktur partizipieren? Kooperationen/Fusionen, landesweite Theaterentwicklungsverfahren etc.),
- Umverteilungsfragen beantworten (Umlandfunktion von Kultureinrichtungen/Umlagefinanzierung, Kulturförderabgabe, Stärkung der freien Szene und der Off-Szene, Stärkung der Förderung zeitgenössischer Kunst u. a. m.),
- Einführung eines konsequenten Blicks auf alle drei Sektoren (Koordination, Abbau von Konkurrenz, gemeinsame Wirkungsfähigkeiten/Sichtbarkeit stärken etc.),
- Bildung kulturpolitischer Schwerpunkte (Bündelung der Mittel in bedarfsgerechte Entwicklungsfelder, Gießkannenprinzip abbauen u. a. m.),

- Verbesserung der Einkommenssituation, insbesondere der freischaffenden Künstlerinnen und Künstler,
- grundsätzliche gesellschaftspolitische Fragen (Verteilungsgerechtigkeit, kulturelle Teilhabe etc.),
- Einführung von Kulturbeiräten u. ä. (Begleitung kulturpolitischer Willensbildungs- und Entscheidungsprozesse durch ein permanentes Fachgremium).

6.1.2 Querschnittsthemen und -maßnahmen

Auf Basis dieser grundsätzlichen Betrachtungsfelder werden zudem in einer Vielzahl der gegenwärtigen Planungsverfahren weitergehende *Querschnittsthemen* bearbeitet, die in der Regel für einen beachtlichen Teil der Kulturakteure aus dem öffentlichen, privat-gemeinnützigen und privat-kommerziellen Kulturbetrieb von Bedeutung sind. Hierzu zählen vor allem die folgenden aktuellen – beziehungsweise wiederentdeckten – Entwicklungsfelder:

- Kulturelle Teilhabe/Kulturvermittlung (hier insb. auch die transkulturelle Öffnung der kulturellen Einrichtungen sowie die Einführung von Equity-Ansätzen – aber zugleich die Stärkung des Bürgerengagements, vgl. hierzu auch Wolfram 2015 und Ziese / Gritschke 2016)
- Kulturtourismus/Kulturmarketing/Sichtbarkeit nach innen und außen (u. a. gemeinsame Sichtbarkeitsstrategien, Schaffung von digitalen Plattformen mit Veranstaltungskalendern, Dialogformaten und zusätzlichen Serviceangeboten wie z. B. einer Mitgehbörse, wie sie bereits in Ulm angeboten wird)
- Kultur- und Kreativwirtschaft (dieses Themenfeld wird inzwischen in der Regel in separaten Prozessen und Berichten bearbeitet, eine KEP muss hierzu ebenfalls Stellung beziehen)
- Kulturelle Orte (offene Räume für freie Kulturproduktion, Stadtentwicklung durch neue Kulturquartiere u. ä.)
- Digitalisierung (und ihre Konsequenzen für die Sichtbarkeit, Rezeption und künstlerische Produktion).

Selbstredend können weitere Querschnittsmaßnahmen lokalisiert werden. Hierzu zählen zum Beispiel die generellen Bestrebungen, die interkommunale Zusammenarbeit zu intensivieren oder das Feld der Kunst im öffentlichen Raum sowie der Baukultur stärker zu strukturieren (z. B. durch die Einberufung einer entsprechenden Kommission).

6.1.3 Sektoren-, sparten- und einrichtungsspezifische Fragestellungen

Die oben dargestellten Fragestellungen führen in der Regel im nächsten Schritt zur *weitergehenden Betrachtung* von einzelnen Sektoren, Sparten und Einrichtungen. Einerseits ergeben sich aus den genannten Querschnittsmaßnahmen und kulturpolitischen Grundsatzfragen konkrete Erfordernisse an die vorhandenen Kultureinrichtungen und -projekte. Auf der anderen Seite werden im Rahmen von Kulturentwicklungsplanungen weitergehende Desiderate offen gelegt. Hierzu zählen konkrete Finanzierungs-, Investitions- und Entwicklungsfragen. Im Mittelpunkt stehen hier selbstredend – als kostenintensivste Einrichtungen bzw. i. d. R. größte

kommunale kulturelle Zuwendungsempfänger – die öffentlichen Theater. An zweiter Stelle folgen häufig die Entwicklungserfordernisse der lokalen/regionalen Museumslandschaft. Allerdings ist festzuhalten, dass sich Kulturentwicklungsplanungen in der Regel mit der gesamtheitlichen Entwicklung einer Kulturlandschaft befassen und bei sparten- beziehungsweise einrichtungsspezifischen Fragen planerische Grenzen erreicht werden, die nicht selten in spezifischen Folgegutachten vertieft werden müssen.

6.2 Blick auf ein Praxisbeispiel

Die zuvor dargestellten Themenfelder lassen sich besonders gut bei einem Blick auf Kulturentwicklungsplanungsverfahren wiederfinden und verdeutlichen, die gegenwärtig im gesamten Bundesgebiet und darüber hinaus in einer noch nie dagewesenen Quantität durchgeführt werden. Unabhängig von der Region werden hier immer wieder ähnliche Bedarfe aufgerufen. Exemplarisch und aktuell sei ein weiteres Mal auf die Kulturentwicklungskonzeptionen in zwei Thüringer Modellregionen hingewiesen, die folgende Maßnahmen zum Ergebnis hatten:

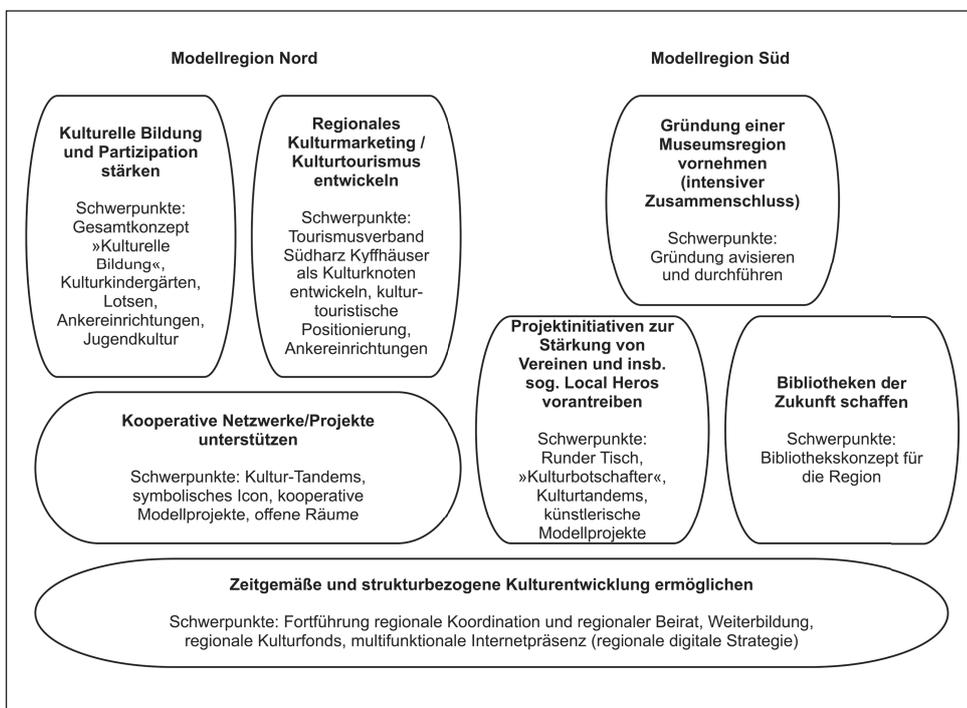


Abb. 2: Handlungsfelder für eine transformative Kulturentwicklung in zwei Thüringer Modellregionen (Föhl / Sievers 2015: 31).

Die Ergebnisse verdeutlichen das besagte *Erstarken von Querschnittsfeldern* wie der Kulturellen Bildung oder dem Kulturtourismus, um durch die Vernetzung von Kunst und Kultur mit anderen Bereichen neue Möglichkeiten der Kulturellen Teilhabe, der Sichtbarkeit u. v. m.

zu ermöglichen, um damit den Kunst- und Kulturbereich als Ganzes zu stärken. Diese Felder sind dabei vital auf ein moderierendes Kulturmanagement angewiesen, das Interessen bündelt, Akteure zusammenführt, zwischen verschiedenen Sprachen/Zielstellungen übersetzt und an der Entwicklung von Projekten mitwirkt (vgl. Föhl / Wolfram / Peper 2016). Ebenso zeigen die Thüringer Ergebnisse auf, dass der Koordinationsbedarf im Kulturbereich insgesamt steigt, um die wachsenden Notwendigkeiten an funktionierender Partizipations- und Netzwerkarbeit zu bewerkstelligen. Zur Umsetzung der Konzeptionen wurden, wie dargestellt, in beiden Modellregionen regionale Kulturmanagementstellen geschaffen. In anderen Städten erfordern diese Erkenntnisse perspektivisch einen entsprechenden Umbau der Kulturämter. Gleichfalls deuten die Handlungsfelder auf konkrete Transformationserfordernisse in den Kultureinrichtungen hin. So wird beispielweise in der Südregion (Landkreis Hildburghausen / Landkreis Sonneberg) ein Museumsverbund geschaffen, um Häuser institutionell zusammenzuführen und damit in die Lage zu versetzen, gemeinsam in den Bereichen Kulturvermittlung, Kulturmarketing, insbesondere digitale Strategien, Depotmanagement, Archivierung u. a. wieder wirkungsstark zu werden. Hier ist vor allem das Kulturmanagement erneut als koordinierende Kraft gefragt, aber auch im Hinblick auf seine methodischen Kernkompetenzen. Vergleichbare Prozesse in Großstädten, wie z. B. derzeit in der Landeshauptstadt Düsseldorf oder in Ulm, bringen ähnliche und weitere Themen auf die Agenda, wenngleich die Ausgangsbedingungen und die Möglichkeiten, im Vergleich zum ländlichen Raum, natürlich andere sind.⁸

Es lohnt sich folglich einen umfänglicheren Blick auf gegenwärtige Veränderungsprozesse zu werfen, da sie aus Sicht der Praxis das Anforderungsspektrum an Kulturpolitik und Kulturmanagement formulieren. Deutlich wird dies auch bei Föhl und Wolfram, die im Hinblick auf den Themenkomplex *Transformation und Community Building* exemplarisch folgende zentrale Handlungsfelder definieren (vgl. Föhl / Wolfram 2016, vgl. weiterführend zum Thema Transformation auch Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft 2016):

- Schaffung von Ankereinrichtungen und neuen kooperativen Räumen
- Formulierung aktivierender Themen für eine kooperative Kulturentwicklung
- Verständnis von Kultureller Teilhabe und Bildung als Form von Community Building
- Initiierung von Ermächtigungs- und Outreach-Prozessen
- Ermöglichung von Sichtbarkeit und Partizipation über digitale Plattformen.

7. Schlussbemerkungen

Viele Kritiker der gegenwärtigen Kulturpolitik beklagen seit Jahren die *fortschreitende Marginalisierung von Kulturpolitik* (vgl. etwa Klein 2007: 25). Die zurzeit diskutierte konzeptorientierte Kulturpolitik kann auch als Reaktion auf diese Warnungen interpretiert werden. Ihre Begründung hat sie allerdings in der faktischen Notwendigkeit und Möglichkeit, Kulturpolitik auf der Grundlage konsensfähiger Ziele und eingedenk der vorhandenen Ressourcen rationaler planen zu müssen respektive auch zu können. Denn einerseits ist ersichtlich, dass durch entsprechende Diskurs- und Planungsverfahren – zumindest zum Teil – konsensfähige sowie zeitgemäße kulturpolitische Ziele und Maßnahmen formuliert

werden können. Andererseits erschließen sich vor allem durch die Bearbeitung der genannten Querschnittsthemen neue Möglichkeiten für kulturelle Einrichtungen sowie Projekte in der Kooperation mit anderen Akteuren. Damit kann der befürchteten Marginalisierung von Kulturpolitik tendenziell entgegen gewirkt und auf die *Gestaltungs- sowie Entwicklungspotenziale im Bereich von Kunst und Kultur* aufmerksam gemacht werden.

Wichtig wird es dabei sein, dass es nicht allein bei Glaubensbekundungen bleibt, sondern dass – trotz der mitunter virulenten Situationen – tatsächlich kulturpolitische Entscheidungen getroffen werden. Andernfalls degenerieren Kulturplanungsverfahren zu reinen *Alibiveranstaltungen*. Dabei wird man es nicht immer allen recht machen können. Mit Widerständen ist folglich zu rechnen. Kulturentwicklungsplanung kann dabei helfen, auch drastische Entscheidungen bzw. völlig neue Wege analytisch-konzeptionell zu fundieren und dadurch Transparenz und Verständnis zu erzeugen. Kulturentwicklungsplanungen dürfen folglich nicht bei einer Selbstvergewisserung über die eigenen Stärken stehen bleiben, sondern müssen durch klug gesetzte Schwerpunkte eine zeitgemäße Kulturpolitik ermöglichen, die sich mit aktuellen gesellschaftlichen Themen aktiv auseinandersetzt. Dabei ist allerdings darauf zu achten, dass entsprechende Ziele und Maßnahmen realistisch formuliert werden, um einer Überforderung von Kulturpolitik und ihren Möglichkeiten entgegenzuwirken.

Blickt man in die Zukunft, lässt sich feststellen, dass in vielen Kommunen und Städten ein Bewusstsein besteht für den Umstand, dass viele der bisherigen kulturpolitischen Konzepte nicht mehr dafür geeignet sind, eine sich schnell wandelnde Welt mit neuen Formen kultureller Teilhabe zu gestalten (vgl. hier und im Folgenden Föhl / Wolfram 2016). Grundsätzliche Fragen, welche Entgrenzungen der Kulturbegriff erfährt, wie die Verteilung von Kulturfördermitteln zeitgemäßer strukturiert werden kann und auf welche Weise Bürger hier an Entscheidungsprozessen beteiligt werden können, stehen zentral im Raum. Kulturentwicklungsprozesse können darauf eine *demokratische Antwort geben*. Je mehr Menschen involviert sind, sich verantwortlich fühlen und Kultur nicht als eine Angelegenheit von kleinen elitären Gruppen begreifen, desto größer ist die Chance, dem zum Teil drohenden Bedeutungsverlust kultureller Arbeit entgegen zu steuern.

Anmerkungen

- 1 Des Weiteren existierende kulturpolitische konzeptionelle Planungsinstrumente wie Leitlinien oder Kulturvisionen (z. B. als Teil eines städtischen Leitbildes), Teilplanungen (z. B. für eine Sparte) sowie Kulturkonzeptionen und Masterpläne (letztgenannte enthalten häufig u. a. keine weitere operative Planung sowie Priorisierung).
- 2 Als Beleg dafür kann auch der 7. Kulturpolitische Bundeskongress Kultur nach Plan? Strategien konzeptbasierter Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft und der Bundeszentrale für politische Bildung am 13./14. Juni 2013 in Berlin gelten, dessen Ergebnisse im Jahrbuch für Kulturpolitik 2013 dokumentiert sind (Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft 2013).
- 3 Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beiderlei Geschlecht.

- 4 Man erinnere sich allein an die virulenten und polemisch zugespitzten Debatten um das 2012 veröffentlichte Buch „Der Kulturinfarkt“ (Haselbach et al. 2012).
- 5 Kulturentwicklungsplanung ist der gegenwärtig quantitativ häufigste und umfassendste Ansatz, Kulturpolitik konzeptionell zu fundieren. Darüber hinaus gibt es jedoch weitere Formen. Das Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (IfK) hat im Jahr 2012 eine schriftliche Befragung bei den Kulturministerien der deutschen Bundesländer durchgeführt, um exemplarisch in Erfahrung zu bringen, welche konkreten Instrumente konzeptorientierter Kulturpolitik gegenwärtig Anwendung finden. Demnach gibt es derzeit eine Vielzahl von Verfahren, die je nach Ausgangslage und Zielstellung – mitunter auch in Kombination – Anwendung finden (vgl. Blumenreich 2012: 63–73).
- 6 Vgl. exemplarisch Ehrmann (2013) sowie Föhl / Götzky (2013).
- 7 Vgl. aus us-amerikanischer Perspektive auch Redaelli (2012). Diese Publikation steht auch exemplarischer für eine Großzahl an anglo-amerikanischen Publikationen zum Thema Kulturentwicklungsplanung.
- 8 Siehe hierzu die veröffentlichten Unterlagen auf https://www.ulm.de/kultur_tourismus/kulturentwicklung_ulm/dokumente.143807.3076,3963,144390,143807.htm, <http://www.kep-duesseldorf.de/dokumente/> und http://www.karlsruhe.de/b1/kultur/kulturfoerderung/kulturamt/kulturkonzept/HF_sections/rightColumn/ZZlAjBpK9buk6N/ZZlAjBvLgavsKh/Kulturkonzept_24.%20Juli%202014.pdf.

Literaturhinweise

- Baecker, Dirk (2013): Kulturpolitik als Gesellschaftspolitik? In: Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (Hrsg.): Jahrbuch für Kulturpolitik 2013, Thema: Kulturpolitik und Planung, Bonn/Essen, S. 29-42.
- Blumenreich, Ulrike (2012): Konzeptionelle Kulturpolitik in den Bundesländern – Eine Bestandsaufnahme. In: Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (Hrsg.): Jahrbuch für Kulturpolitik 2012, Essen/Bonn, S. 57-78.
- Borwick, Doug (2012): Building communities, not audiences. The future of the arts in the United States, Winston-Salem.
- Deutscher Bundestag (Hrsg.) (2007): Schlussbericht der Enquete-Kommission „Kultur in Deutschland“, Drucksache 16/7000 (11.12.2007).
- Ehrmann, Siegmund (2013): Kultur mit Konzept – auch für den Bund! In: Kulturpolitische Mitteilungen, Heft 141 (II), S. 11f.
- Föhl, Patrick S. (2012): Governance im Kulturbereich – Neue Konzepte braucht das Land? Sicherheit und Unsicherheit – Wie weiter mit der kulturellen Infrastruktur. In: Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (Hrsg.): Jahrbuch für Kulturpolitik 2012, Thema: Neue Kulturpolitik der Länder, Band 12, Essen/Bonn, S. 79-88.
- Föhl, Patrick S. (2010): Gesellschaftliche Mitwirkung und Teilhabe bei Planungs- und Entscheidungsprozessen: Governance-Aspekte einer zeitgemäßen Museumspolitik. In: Dreyer, Matthias / Rolf Wiese (Hrsg.): Das offene Museum. Rolle und Chancen von Museen in der Bürgergesellschaft, Ehestorf, S. 123-146.
- Föhl, Patrick S. / Doreen Götzky (2013): Zukunft der Bundesmusikförderung. Verfahrenskonzeption für die Neugestaltung der Musikförderung des Bundes unter Berücksichtigung von Governance-Aspekten, herausgegeben von der Friedrich-Ebert-Stiftung, Berlin.

- Föhl, Patrick S. / Hans-Heinrich Grosse-Brockhoff (2013): Außerordentlicher Zwischenstandsbericht der Moderatoren zur Kulturentwicklungsplanung für die Stadt Dessau-Roßlau nach Beteiligungsverfahren und Bestandsaufnahme, Berlin / Düsseldorf.
- Föhl, Patrick S. / Alexandra Künzel (2014): Kulturbeiräte als Instrument konzeptbasierter und beteiligungsorientierter Kulturpolitik. Formen, Potenziale und Herausforderungen. In: Loock, Friedrich / Oliver Scheytt (Hrsg.): Handbuch Kulturmanagement und Kulturpolitik, Berlin u. a.O.: 2006ff., Kap. B 1.12.
- Föhl, Patrick S. / Robert Peper (2014): Transformationsprozesse benötigen neue methodische Ansätze. Einsatz einer Netzwerkanalyse bei der Erarbeitung einer Kulturentwicklungskonzeption. In: Kulturpolitische Mitteilungen, Nr. 147 (IV/2014), S. 54-56.
- Föhl, Patrick S. / Yvonne Pröbstle (2013): Co-operation as a central element of cultural tourism: A german perspective. In: Smith, Melanie / Greg Richards (Ed.): The Routledge Handbook of Cultural Tourism, London/New York, S. 75-83.
- Föhl, Patrick S. / Norbert Sievers (2015): Transformation kooperativ gestalten. Kulturentwicklungsplanung in den Modellregionen Kyffhäuserkreis/Landkreis Nordhausen und Landkreis Hildburghausen/Landkreis Sonneberg. Broschüre. Herausgegeben von der Thüringer Staatskanzlei, Erfurt.
- Föhl, Patrick S. / Norbert Sievers (2013): Kulturentwicklungsplanung. Zur Renaissance eines alten Themas der Neuen Kulturpolitik. In: Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (Hrsg.): Jahrbuch für Kulturpolitik 2013, Essen/Bonn, S. 63-82.
- Föhl, Patrick S. / Gernot Wolfram (2016): Partizipative Kulturentwicklungsplanung als Wegbereiter für neue Formen der kulturellen Teilhabe und des Community Building. In: Mandel, Birgit (Hrsg.): Teilhabeorientierte Kulturvermittlung. Diskurse und Konzepte für eine Neuausrichtung des öffentlich geförderten Kulturlebens, Bielefeld, S. 265-279.
- Föhl, Patrick S. / Gernot Wolfram / Robert Peper (2016): Cultural Managers as 'Masters of Interspaces' in Transformation Processes – a Network Theory Perspective. In: Journal of Cultural Management. Arts, Economics, Policy, Vol. 2 2016/1, S. 17-49.
- Föhl, Patrick S. / Gernot Wolfram (2014): Meister der Zwischenräume. In: swissfuture. Magazin für Zukunftsmonitoring, 03/14, S. 26-32.
- Fürst, Dietrich / Ernst-Hasso Ritter (2005): Planung. In: Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hrsg.): Handwörterbuch der Raumordnung, 4. neu bearb. Aufl., Hannover, S. 765-769.
- Glogner-Pilz, Patrick / Patrick S. Föhl (Hrsg.) (2016): Handbuch Kulturpublikum. Forschungsfragen und -befunde, Wiesbaden.
- Haselbach, Dieter (2013): Kulturpolitik planen. Beobachtungen und Schlussfolgerungen. In: Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (Hrsg.): Jahrbuch für Kulturpolitik 2013. Thema: Kulturpolitik und Planung, Essen/Bonn, S. 93-101.
- Haselbach, Dieter / Armin Klein / Pius Knüsel / Stephan Opitz (2012): Der Kulturinfarkt. Von Allem zu viel und überall das Gleiche. Eine Polemik über Kulturpolitik, Kulturstaat, Kultursubvention, München.
- Holtkamp, Lars / Jörg Bogumil / Leo Kißler (2006): Kooperative Demokratie: Das politische Potenzial von Bürgerengagement, Frankfurt/Main.
- Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (Hrsg.) (2016): Jahrbuch für Kulturpolitik 2016. Thema: Transformative Kulturpolitik, Bielefeld.
- Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (Hrsg.) (2013): Jahrbuch für Kulturpolitik 2013. Thema: Kulturpolitik und Planung, Essen/Bonn.

- Klein, Armin (2007): *Der exzellente Kulturbetrieb*, Wiesbaden.
- Knoblich, Tobias / Oliver Scheytt (2009): *Governance und Kulturpolitik – Zur Begründung von Cultural Governance*. In: Föhl, Patrick S. / Iken Neisener (Hrsg.): *Regionale Kooperationen im Kulturbereich. Theoretische Grundlagen und Praxisbeispiele*, Bielefeld, S. 67-81
- Kulturpolitische Gesellschaft (Hrsg.) (1981): *Kulturentwicklungsplanung III. Dokumentation der Arbeitstagung der Kulturpolitischen Gesellschaft e.V. in Zusammenarbeit mit dem Zentrum für interdisziplinäre Forschung (ZiF) vom 15.–17. Januar 1981 im Zentrum für interdisziplinäre Forschung der Universität Bielefeld*, Hagen: Kulturpolitische Gesellschaft e.V. (Dokumentationen, 16) 1981.
- Kulturpolitische Gesellschaft (Hrsg.) (1979): *Kulturentwicklungsplanung II. Dokumentation 7 der Kulturpolitischen Gesellschaft*, Hagen.
- Kulturpolitische Gesellschaft (Hrsg.) (1978): *Kulturentwicklungsplanung. Dokumentation 1 der Kulturpolitischen Gesellschaft*, Hagen.
- Kunstforum International (2016): *Schwerpunkt „Get Involved! Partizipation als künstlerische Strategie“*, Band 240/Juni-Juli 2016.
- Landeshauptstadt Potsdam (2007): *Kulturpolitische Konzepte der Landeshauptstadt Potsdam 2008–2012*, Potsdam.
- Landeshauptstadt Potsdam (2014): *Kulturstrategie der Landeshauptstadt Potsdam. Fortschreibung der Kulturpolitischen Konzepte für die Jahre 2014–2018*, Potsdam.
- Landtag Brandenburg (2009): *Kulturentwicklungskonzeption des Landes Brandenburg. Bericht 2009*, Drucksache 4/7524, Potsdam.
- Landtag Brandenburg (2004): *Kulturentwicklungskonzeption der Landesregierung Brandenburg. Bericht 2004*, Potsdam.
- Landtag Brandenburg (2002): *Konzeption der Landesregierung. Bestandsaufnahme Kultur im Land Brandenburg. Vorschlag für Prioritäten. (Kulturentwicklungskonzeption)*, Drucksache 3/4506, Potsdam.
- LWL-Kulturabteilung (Hrsg.) (2014): *Die Kulturagenda Westfalen. Kulturentwicklungsplanung für Westfalen-Lippe*, Münster: Eigenverlag.
- Lang, Sieglinde (2015): *Partizipatives Kulturmanagement. Interdisziplinäre Verhandlungen zwischen Kunst, Kultur und Öffentlichkeit*, Bielefeld.
- Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Brandenburg (MWFK) (2012): *Kulturpolitische Strategie 2012*, Potsdam.
- Morr, Markus (1999): *Verplante Kultur? Die Rahmenbedingungen kultureller Planungen*, Bonn: Kulturpolitische Gesellschaft (Dokumentationen, 53).
- Neisener, Iken (2009): *Kooperative Kulturplanung. Interkommunale und regionale Kooperationen bei kulturellen Planungen*. In: Föhl, Patrick S. / Iken Neisener (Hrsg.): *Regionale Kooperationen im Kulturbereich. Theoretische Grundlagen und Praxisbeispiele*, Bielefeld, S. 105-127.
- Redaelli, Eleonora (2012): *Cultural Planning in the United States: Toward Authentic Participation Using GIS*, in: *Urban Affairs Review*, 2012, 48 (5), S. 615–642.
- Richter, Reinhart (2013): *Bürgerbeteiligung an Kulturplanungen am Beispiel der „Kulturagenda Westfalen“*. In: *Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (Hrsg.): Jahrbuch für Kulturpolitik 2013, Thema: Kulturpolitik und Planung*, Bonn/Essen, S. 291-298.
- Richter, Reinhart / Barbara Rüschoff-Thale (2012): *Regionale Kulturentwicklungsplanung und strategische Kulturplanungen von Kommunen – Kulturagenda Westfalen*. In: *Institut für Kulturpolitik der*

- Kulturpolitischen Gesellschaft (Hrsg.): Jahrbuch für Kulturpolitik 2012, Thema: Neue Kulturpolitik der Länder, Band 12, Essen/Bonn, S. 141-148
- Scheytt, Oliver / Patrick S. Föhl (2011): Strategieentwicklungsprozess für die KulturRegion Stuttgart. Abschlussbericht und Materialband, Stuttgart/Essen.
- Scheytt, Oliver (2008): Kulturstaat Deutschland. Plädoyer für eine aktivierende Kulturpolitik, Bielefeld.
- Sievers, Norbert (2005): Aktivierende Kulturpolitik in Nordrhein-Westfalen. Aufstieg und Fall einer landeskulturpolitischen Konzeption. In: Behrens, Fritz / Rolf, G. Heinze / Josef Hilbert / Sybille Stöbe-Blossey (Hrsg.): Ausblicke auf den aktivierenden Staat. Von der Idee zur Strategie, Berlin, S. 337-363.
- Sievers, Norbert / Patrick S. Föhl (2012): Einleitung. In: Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (Hrsg.), Jahrbuch für Kulturpolitik 2012, Thema: Neue Kulturpolitik der Länder, Band 12, Essen/Bonn, S. 17-27.
- Simon, Nina (2016): *The Art of Relevance*, Santa Cruz, CA: Museum 2.0.
- Stadt Köln. Der Oberbürgermeister (2009): Kulturmetropole am Rhein. Kulturentwicklungsplanung für Köln. Teil 1. Charta, Teil 2. Maßnahmenkatalog, Köln.
- Stewart, Sue (2010): *Cultural Mapping Toolkit. A partnership between 2010 Legacies Now and Creative City Network of Canada*, Vancouver.
- Thüringer Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur (Hrsg.) (2012): *Kulturkonzept des Freistaats Thüringen*, Erfurt.
- Wagner, Bernd (2011): Kulturentwicklungsplanung – Kulturelle Planung. In: Klein, Armin (Hrsg.): *Kompendium Kulturmanagement: Handbuch für Studium und Praxis*, 3. überarb. Aufl., München, S. 165-183.
- Wolfram, Gernot (2015): Audience Empowerment – ein Plädoyer für einen angemessenen Umgang mit der Flüchtlingsthematik im Kulturmanagement. In: *Kultur und Management im Dialog. Das Monatsmagazin von Kulturmanagement Network*, Nr. 101 (Mai 2015), S. 5-11
- Ziese, Maren / Caroline Gritschke (Hrsg.) (2016): *Geflüchtete und kulturelle Bildung. Formate und Konzepte für ein neues Praxisfeld*, Bielefeld.