

PATRICK S. FÖHL, NORBERT SIEVERS

Kulturentwicklungsplanung¹

Zur Renaissance eines alten Themas der Neuen Kulturpolitik

Kulturverwaltung bedeutet ... nicht den Vollzug perfekter Pläne,
sondern die Offenheit für experimentelles und innovatives Lernen.
(Eckart Pankoke)

Das Thema Kulturentwicklungsplanung erlebt derzeit in Deutschland wieder eine Konjunktur.² Viele Städte, Kreise, Regionen und Länder bemühen sich darum, ihre Kulturpolitik und Kulturförderung konzeptbasierter und planvoller zu gestalten. Bereits in den 1970er und 1980er Jahren gab es in der Bundesrepublik Deutschland³ 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) dazu durchgeführt, um über Theorie, Notwendigkeit und Praxis von Planung im Kulturbereich zu diskutieren. (Kulturpolitische Gesellschaft 1978, 1979 und 1981) Welche Beweggründe und Erklärungen gibt es für die Reaktualisierung des Themas? Welche Motive, Konzepte und Formate gab es früher für Kulturentwicklungsplanung und was kann daraus gelernt werden? Gibt es heute neue

1 Für die Verfasser ist dieses Thema sowohl fachlich wie biografisch von Interesse. Für Norbert Sievers markiert das Thema den Beginn seiner beruflichen Laufbahn und seiner Tätigkeit in der *Kulturpolitischen Gesellschaft (KuPoGe)*. Als Soziologe bestand seine erste Aufgabe darin, im Rahmen einer Arbeitsbeschaffungsmaßnahme (1979–1981) gemeinsam mit vier weiteren Kollegen für die Stadt Bergkamen einen Kulturentwicklungsplan zu erstellen (Sievers et al. 1981), über den er auf der dritten Tagung zur Kulturentwicklungsplanung der *KuPoGe* 1981 berichtete. Wenige Monate später wurde er dann der Sekretär eben dieser Gesellschaft und ist ihr bis heute verbunden geblieben. Patrick S. Föhl arbeitet seit 2004 als Kulturberater in verschiedenen Kontexten und stets an der Schnittstelle zwischen kulturpolitischer sowie kulturmanagerialer Theorie und Praxis. In diesem thematischen Feld hat er in den letzten Jahren an rund fünfzehn Kulturplanungsprozessen als Projektleiter mitgewirkt. Beide Autoren verantworten aktuell als Projektleiter (gemeinsam mit Marc Grandmontagne) die Erarbeitung von Kulturentwicklungsplänen in zwei Modellregionen des Freistaates Thüringen. Da liegt es nahe, in einem gemeinsamen Beitrag die Geschichte der Kulturentwicklungsplanung in den Blick zu nehmen, aktuelle Entwicklungen zu beschreiben und in einen kulturpolitischen Zusammenhang zu stellen.

2 Als Beleg dafür kann 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 in diesem Jahrbuch dokumentiert sind.

3 Die Praxis der Kulturplanung in der DDR bleibt hier ausgeklammert.

Notwendigkeiten und Chancen, vielleicht sogar neue Verfahren und Konzepte? Was bedeutet diese Renaissance für eine konzeptbasierte Kulturpolitik, die heute gefordert und gefördert wird?

Neue Kulturpolitik und Kulturentwicklungsplanung

Das Thema Kulturentwicklungsplanung ist eng verbunden mit der Entwicklung der Neuen Kulturpolitik in den 1970er Jahren. Die ersten Ansätze entstanden in dieser Zeit und waren vor allem mit dem Versuch verbunden, der neuen und alternativen Kulturpolitik zum Durchbruch zu verhelfen. Sie waren reformpolitisch motiviert und sollten kulturpolitische Innovationen ermöglichen. (Eichler 1984: 3, 6; Eichler 1991)⁴ Dies galt für die größeren Kommunen, aber auch für Klein- und Mittelstädte, in denen es damals kaum entwickelte Kulturkonzepte gab, sodass die Kulturangebote »aus der Summe mehr oder weniger zufällig zustande gekommener Veranstaltungen (bestanden, d. V.), die häufig nicht aufeinander bezogen ... (waren).« (Treeck 1978: 97) So praktizierte Kulturarbeit, die nicht selten auf eine »Agenturkultur« beschränkt bleibe, könne der Stadt keine kulturelle Lebendigkeit und kein Profil geben, so wurde argumentiert.

Die Forderung nach einer konzeptbasierten Kulturpolitik ist also keine aktuelle Erfindung, sondern begleitet die Neue Kulturpolitik seit ihren Anfängen. So kritisierte auch der *Deutsche Städtetag* schon 1983 die »Konzeptionslosigkeit« der kommunalen Kulturpolitik und forderte: »Städtische Kulturarbeit bedarf eines abgesteckten und längerfristigen kulturpolitischen Konzeptes.« (Eichler 1984: 4) Kulturentwicklungsplanung wurde als Möglichkeit gesehen, die Kulturarbeit der Kommunen konzeptionell neu auszurichten. So stellt Norbert Sievers als Ergebnis einer Analyse von elf Kulturentwicklungsplänen im Jahr 1981 fest: »Fast alle Pläne enthalten den Versuch, Funktion und Konzeption der örtlichen Kulturarbeit zu reflektieren und (neu) zu bestimmen. Auffällig ist dabei, dass alle Planvorlagen sich auf solche kulturpolitischen Überlegungen und Forderungen beziehen, die im Kontext der Diskussion um eine Neue Kulturpolitik entwickelt worden sind. Kulturplanung wird dadurch zu einem Instrument der Umsetzung »alternativer« kulturpolitischer Forderungen und kann in diesem Sinne auch als »Innovationsplanung« angesehen werden.« (Sievers 1981: 56)

Kulturentwicklungsplanung hatte insofern in der ersten Phase in Westdeutschland vor allem eine Programmierungs-, Konzeptualisierungs- und Strukturierungsfunktion. Daneben wurden aber auch finanzpolitische Argumente ins Feld geführt. So gab es die Erwartung, mit einem Kulturentwicklungsplan der strukturell schwachen Position der kommunalen Kulturpolitik (Stichwort: »freiwillige Leistung«) entgegenwirken zu können, wenn die Ziele und Maßnahmen der städtischen Kulturarbeit in einem Plan festgeschrieben und mit konkreten Etatansätzen unter-

4 Eine bundesweite Bestandsaufnahme der damaligen Kulturentwicklungsplanungen gibt es leider nicht. Allerdings existieren einige Zusammenstellungen und Auswertungen (Kloberg/Mirbach 1981 und Sievers 1981), die einen Einblick geben in das Planungsverständnis und die Planungspraxis der damaligen Zeit.

legt würden, wie es auch für andere städtische Aufgabenfelder der Fall war. Hier sah man einen Handlungsbedarf, damit der Kulturbereich politisch nicht »abgehängt« würde. (Eichler 1991: 199) Für Reinhart Richter bestand ein weiteres Argument darin, dass »die Erarbeitung von Kulturentwicklungsplänen zu einer Sensibilisierung der Kulturverwalter und Kulturmacher für neue Probleme der Kulturarbeit führt und die Reflexion über die bisher praktizierte Kulturarbeit verstärkt.« (1978: 61) Ob diese Erwartungen sich bestätigt haben, ist leider nicht bekannt.

Von der regulativen zur kontextbezogenen Kulturentwicklungsplanung

In den 1970er Jahren gab es keine Vorbilder für Kulturentwicklungspläne. Viele folgten »selbstgestrickten, pragmatischen Konzeptionen« (Eichler 1984: 3). Als Prototyp kann der Kulturentwicklungsplan der Stadt Osnabrück gelten (Stadt Osnabrück 1976), der für den Zeitraum 1976 bis 1986 aufgestellt worden ist und dort auch zu vielen Neuerungen geführt hat.⁵ Er ist in Osnabrück nicht nur fortgeschrieben worden, sondern hatte auch eine Pionierfunktion für andere Kommunen.⁶ Bei diesem Plan – wie bei vielen anderen – handelte es sich um einen klassischen Bereichsplan, der alle Bereiche der kommunalen Kulturarbeit systematisch erfasst, Zielvorstellungen und konkrete Vorschläge zur konzeptionellen Weiterentwicklung und Fortschreibungen einzelner Einrichtungen und Arbeitsfelder macht und auch finanziell kalkuliert.

Es gab damals nicht viele Pläne, die diese Systematik und Stringenz aufwiesen und einen solchen Erfolg hatten. Die Gründe dafür, dass die Kulturentwicklungsplanung sich nicht durchsetzen konnte, waren unterschiedlich. Hervorzuheben ist zunächst, dass Planung im Kulturbereich trotz der oft zitierten »Planungseuphorie« der 1970er Jahre bei einigen kritischen Zeitgenossen keinen guten Stand hatte. »Nichts ist schädlicher«, kommentierte damals etwa der Herausgeber der Zeitschrift *Ästhetik und Kommunikation* Eberhard Knödler-Bunte, »gerade im Bereich der Kunst und Kultur, als wenn man mit den gewohnten sozialstaatlichen Kriterien von ungerechter, aber gleicher Verteilung, von Gleichbehandlung aller Angebote nach Maßgabe von Sozialdaten oder Besucherzahlen Kulturpolitik zu machen versucht.« (1985: 75) Befürchtet wurde, dass Planung im Kulturbereich die Autonomie der Künste und die Entwicklungsoptionen der Angebote einschränken könnte.⁷ Hinzu kam, dass viele Planungen von den Kommunen nur halbherzig – etwa

5 Die Hauptakteure beim Osnabrücker Kulturentwicklungsplan waren der damalige Kulturdezernent Siegfried Hummel, lange Zeit auch Vize-Präsident der *Kulturpolitischen Gesellschaft*, und der Kulturplaner Reinhart Richter, der auch heute noch Kulturentwicklungsplanungen moderiert und begleitet. (Siehe z. B.: Richter/Rüschhoff-Thale 2012 sowie seinen Beitrag in diesem Band).

6 Im Jahr 1981 waren u. a. Kulturentwicklungsplanungen aus Bergkamen, Dinslaken, Leverkusen, Schwerte, Unna-Lünern, Bremen, Erlangen, Osnabrück, Wuppertal und Nürnberg bekannt. (Sievers 1981: 29–55)

7 Heute wird in dieser konzeptions- und planungskritischen Haltung, die sich möglicherweise auch aus der »Systemkonkurrenz« zu der damaligen DDR erklärt, von Kritikern auch ein Grund dafür gesehen, dass Kulturpolitik in einem eher staatsmäzenatischen, die bestehenden Angebote bloß addierenden und »planlosen« Modus verhaftet geblieben sei, sodass dem Kulturpolitiksystem alsbald der »Infarkt« drohe. (Haselbach/Knüssel/Opitz/Klein 2012: 11, 19)

im Rahmen von Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen – realisiert und die Akteure in den Instituten, der Kulturszene und der Bürgerschaft nicht wirklich einbezogen wurden.

Schwerwiegender als dies war jedoch die Komplexität der Aufgabe selbst. Denn mit der Erweiterung des Kulturbegriffs im Zuge der Neuen Kulturpolitik von »einem ästhetischen zu einem eher sozio-dynamischen Kulturbegriff« (Pankoke 1978: 16) und der Forderung, Kultur nicht nur »für alle«, sondern auch »von allen« ermöglichen und zur Verfügung stellen zu wollen, waren traditionelle Planungskonzepte und -ansprüche schlicht überfordert, weil damit auch eine Ausweitung des Referenzrahmens und Aktionshorizontes der kommunalen Kulturpolitik einherging.⁸ Neben ihrer *Versorgungs-* und *Vermittlungsfunktion* mit der normativen Prämisse der chancengleichen Zugänglichkeit von kulturellen Angeboten und Einrichtungen (»Kultur für alle«) hatte sie jetzt auch eine *Entwicklungsfunktion* mit Blick auf die Förderung kultureller Kompetenzen und Motivationen, lokaler Szenen und Engagement fördernder Infrastrukturen (»Kultur von allen«).⁹ Letztere kann wiederum *subjektbezogen* als Qualifizierungs- und Befähigungsstrategie interpretiert werden, die sich aktuell in Programmen der Kulturellen Bildung niederschlagen, oder *strukturbezogen* als Kontextsteuerung.

Vor allem der zweite strukturbezogene Leistungs- oder Interventionstypus ist mit einem weitreichenden Perspektivenwechsel verbunden, der neue Anforderungen an die planende kommunale Kulturverwaltung begründet und ein neues Selbstverständnis der darin handelnden Akteure voraussetzt. Denn es geht dabei nicht in erster Linie um die im lokalen und regionalen Maßstab planbare Infrastruktur und Bedarfsdeckung nach Maßgabe von definierten Versorgungsstandards, sondern um die Möglichkeiten und Mittel der Entwicklung von »selbst-aktiven Feldern« (Eckart Pankoke), »kulturellen Milieus« (Hilmar Hoffmann), »ökologischen Nischen« (Hermann Glaser) oder gar um den »Gesamtkulturprozess Stadtentwicklung« (Olaf Schwencke) und die Gestaltung darauf bezogener sozio-kultureller Rahmenbedingungen. Schon damals wurde Kulturpolitik also auch als Strukturpolitik und örtliche Gesellschaftspolitik begriffen, die eine qualitative Veränderung der Lebenssituation einschließen sollte. (Sievers 1982) »Kulturverwaltung« – so Eckart Pankoke – »ist dann nicht nur zuständig für die städtischen »Kultureinrichtungen«, sondern für die Kulturentwicklung eines urbanen Raumes.« (1986: 19)¹⁰

Im Rückblick kann gesagt werden, dass die Kulturentwicklungspläne als Bereichspläne oft gescheitert sind, wenn sie sich an dem erweiterten Kulturbegriff und der damit einhergehenden Horizonterweiterung orientiert haben.¹¹ Und doch waren sie sehr hilfreich für die programmatische Entwicklung der Kulturpolitik auf kommunaler Ebene und für die Entwicklung eines neuen Kulturpolitikverständnisses und einer planungsbezogenen Kulturforschung. So gab es ambitionierte Untersuchungen zur Inanspruchnahme kultureller Angebote und Einrichtungen

(z. B. Bergkamen: Sievers u. a. 1981), zur kulturellen Öffentlichkeit (z. B. Bremen: Fohrbeck/Wiesand 1981) und konkrete Planungen zur stadtteilbezogenen Kulturentwicklung (z. B. Unna-Lünern: Stadtdirektor der Stadt Unna 1979), die auch heute noch lesenswert sind. Problematisiert wurden Begriffe wie »Bedarf« und »Bedürfnis« als planungsrelevante Kategorien (Stein 1979; Fohrbeck 1979), und auch der Kulturforschung und -statistik wurde in diesem Kontext zum ersten Mal größere Aufmerksamkeit geschenkt (Böhme 1982).¹²

Manche Themen, die seinerzeit eine Rolle spielten (wie etwa die Bedeutung der Vereine als Kulturträger und -anbieter oder die Quartiere und Stadtteile als lebensweltliche Orte der kulturellen Beteiligung), sind in Vergessenheit geraten oder in den Hintergrund getreten. Andere Überlegungen wie der strukturbezogene Ansatz der Kulturpolitik und ihre Entwicklungsfunktion sind jedoch auch heute noch relevant, auch wenn sie in einem anderen Zusammenhang gestellt sind (z. B. im Kontext der Kreativwirtschaft). So lässt sich spätestens seit den 1990er Jahren zeigen, dass Kulturpolitik auch als Strukturpolitik verstanden wird und sich langsam ein zweiter Politikmodus etabliert, der nicht nur durch regulative Politik »Kultur für alle« gewährleisten, sondern durch struktur- und kontextbezogene Maßnahmen die Voraussetzungen für kulturelle Beteiligung und kulturwirtschaftliche Betätigung schaffen will. Diese Politikvariante bedarf dann nicht mehr einer Kulturleistungsverwaltung alter Prägung, sondern bedient sich neuer Steuerungsformen der Aktivierung, Kommunikation und Kooperation. (Siehe Sievers/Eichler 2012 sowie Sievers 2001 und 2005) Die steuerungstheoretische Philosophie dieser ergänzenden Politikoption hat vor allem der Soziologe und Verwaltungswissenschaftler Eckart Pankoke geliefert. Er sprach von einer Kulturentwicklungsplanung der zweiten Generation, »die sich nicht an der Logik des bürokratischen Vollzugs, sondern an der Dynamik offener Lernprozesse orientiert« (Pankoke 1986: 69). Damit hat er viele Ideen der aktuellen theoretischen Governance-Debatten vorweggenommen, die am Schluss dieses Beitrags noch einmal aufgegriffen werden.

8 »Ein neuer Kulturbegriff« – so schreibt auch Pankoke – »bedeutet somit immer auch neue kulturpolitische Strategien.« (1986: 10)

9 Zur Unterscheidung dieser Leistungstypen siehe Sievers 1988: 53ff. sowie Sievers 1995: 26.

10 Erich Hollenstein, ein Schüler Eckart Pankokes, formulierte die neue Aufgabe der Kulturpolitik bereits im Jahr 1978 wie folgt: »Kulturpolitik wird nicht länger als Summe kulturbewahrender Momente verstanden, sondern als Möglichkeit einer kulturellen und politischen Steuerung, d.h. einer aktiven Beeinflussung kultureller Prozesse.« (Hollenstein 1978: 15)

11 Vor allem mit Blick auf die strukturbezogene Kontextsteuerung und die Bezugnahme auf die Lebenswelt der Adressaten (Stichwort »Kultur des Alltags«, Pankoke) und deren sozial-räumlichen Gegebenheiten gewinnen in manchen Kulturentwicklungsplänen die Quartiere und Stadtteile an Bedeutung, um die Planung kleinräumiger und dezentraler anzusetzen und »räumliche Disparitäten und sozial-kulturelle Indikatoren sehr viel genauer bestimmen und lokalisieren zu können« (Eichler 1984: 5). Dies entsprach auch dem damaligen Planungsverständnis (etwa in der örtlichen Sozial- und Jugendhilfeplanung). Stadtteilanalysen sollten die informationelle Grundlage bieten für dezentrale Angebotsstrukturen und subzentrale Entwicklungskonzepte einer partizipativen sozialraumbezogenen Kulturentwicklungsplanung. (Siehe auch Sievers 1981: 18 f. und 65–89)

12 Für die Nutzung kulturstatistischer Daten im Zusammenhang kommunaler Kulturpolitik stand in den 1970er Jahren vor allem der Dortmunder Kulturdezernent und spätere Geschäftsführer der *Kulturpolitischen Gesellschaft* Alfons Spielhoff. Er war es auch, der einen der ersten kulturstatistisch unterlegten Aufgabenpläne zur kommunalen Kulturpolitik in Dortmund vorgelegt hat. (Stadt Dortmund 1971)

Aktuelle Entwicklungen in der Kulturentwicklungsplanung

Die Kulturentwicklungsplanung in Deutschland hat eine wechselvolle Geschichte. Nach der Aufbruchzeit in den 1970er Jahren war es in den 1980er Jahren vergleichsweise ruhig um dieses neue Planungsfeld geworden, bevor es in den 1990er Jahren im Kontext der kulturpolitischen Transformationsprozesse in den neuen Bundesländern erneut an Aufmerksamkeit gewann. (Sievers/Föhl 2012; Wagner 2011) 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 (Landtag Brandenburg 2002) und mehrerer Fortschreibungen (Landtag Brandenburg 2004 und 2009 sowie MWFK 2012) sowie die diversen kommunalen Planungsaktivitäten in einem Großteil der dortigen Landkreise (z. B. Landkreis Ostprignitz-Ruppin 2000 sowie 2009)¹³ und mitunter auch der Gemeinden und Städte stehen hierfür exemplarisch (siehe Föhl 2010a und Kulturamt der Stadt Eberswalde 2009).

Seit einigen Jahren lässt sich allerdings ein rasanter Anstieg an kulturellen Planungsprozessen im gesamten Bundesgebiet erkennen. So setzten deutsche Großstädte wie Bremen (2006), Dresden (2007) sowie Köln und Leipzig (beide 2008) mit groß angelegten Kulturplanungsverfahren sichtbare Akzente, ebenso zahlreiche mittelgroße bis kleine Kommunen wie Freiburg (2006), Leverkusen (2008) und Neuruppin (2011). An abgeschlossenen oder laufenden Landeskulturplanungsverfahren sind unter anderem die in Thüringen (2012), Schleswig-Holstein (2012) und Niedersachsen (seit 2012) zu nennen. Noch nie waren die Bestrebungen, Kulturpolitik konzeptionell zu begründen, so umfangreich wie gegenwärtig.

Bevor jedoch die Muster und Inhalte dieser Planungsverfahren genauer zu beleuchten sind, ist zunächst der Frage nachzugehen, warum die Planungsaktivitäten im Kulturbereich derart ansteigen. Der Hauptgrund dafür liegt vor allem in der hohen Kadenz gesellschaftlicher Herausforderungen. Allein die Wellen (finanz-)wirtschaftlicher Krisen (mit ihren entsprechenden Auswirkungen auf die öffentlichen Haushalte) konnten nie zuvor so häufig registriert werden wie in den letzten 20 Jahren. (Föhl 2011a: 131 f.) Auch wenn gegenwärtig in Deutschland hohe Steuereinnahmen erzielt werden, stehen insbesondere zahlreiche Kommunen – als Hauptträger öffentlicher Kulturförderung – vor einem hohen Schuldenberg. Hinzu kommen die weiteren globalen Herausforderungen wie der demografische Wandel, die Pluralisierung und Individualisierung, die Medialisierung und Globalisierung. (Hierzu und zum Folgenden s. Föhl 2011b sowie den Beitrag von Albrecht Göschel in diesem Band) Weiterhin existieren spezifische Problematiken des öffentlichen Kulturbetriebs wie die zunehmende Bewegungsunfähigkeit der Kulturpolitik – ausgelöst durch die vorherrschenden Paradigmen einer additiven und zugleich in der Regel sehr einseitig verteilten Kulturförderung (Stichworte: Aufrechterhalten/Be-

trieb kultureller Infrastruktur, »Omnibusprinzip«). 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 – und das alles vor dem Hintergrund tendenziell stagnierender beziehungsweise abnehmender Ressourcen.

Während die Kultur(-politik) folglich auf der einen Seite große Aufgaben zu meistern hat und zahlreiche etablierte Kultureinrichtungen durch die Erosion des klassischen Bildungsbürgertums einen zunehmenden Bedeutungsverlust hinnehmen müssen (vertiefend hierzu Glogner-Pilz/Föhl 2011), 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 zunehmend höheren Stellenwert erfährt. Zuvörderst sind hier die folgenden Bereiche zu nennen (Föhl 2013: 5 f.):

- die lokale oder regionale Identität (als Querschnittsthema für die folgenden Themenfelder),
- die Kulturelle Bildung,
- der Kulturtourismus,
- die Kulturwirtschaft sowie
- die Stadt- und Regionalentwicklung im Allgemeinen.

Auf den ersten Blick erhöht sich dadurch abermals die gegenwärtige Komplexität von Kulturpolitik, Kulturmanagement und Kulturarbeit. Auf den zweiten Blick bieten sich aber auch Chancen wie die Etablierung neuer Begründungsmuster für Kulturförderung, die Nutzung – und dadurch Revitalisierung – vorhandener kultureller Infrastruktur für interdisziplinäre Projekte, der Zugang zu anderen Fördermöglichkeiten sowie neuen Zielgruppen und das Aufbrechen segmentierter Sicht- und Handlungsweisen im (öffentlichen) Kulturbereich. Da es sich jeweils um Felder handelt, die eine zentrale Kooperations- und Koordinationsimmanenz aufweisen, ist auch hier an zahlreichen Stellen Planungsbedarf vorhanden, um tatsächlich sinnhafte Projekte und Entwicklungen zwischen Kultur und Tourismus, Kultur und Bildung und so weiter anzustoßen. Zudem können durch Konzepte Entwicklungsbereiche benannt werden, die das größte Potenzial versprechen, anstatt – ohne ausreichend Ressourcen und Wissen – Themen beliebig anzugehen und damit möglicherweise positive Effekte verpuffen zu lassen.

Dass sich vor den genannten Hintergründen zunehmend die Erkenntnis durchsetzt, dass es sinnvoll ist, anstatt eines segmentierten Vorgehens mittels Einzelmaßnahmen eine kulturpolitische Gesamtstrategie zu entwickeln und dabei das Wissen möglichst vieler Akteure einzubeziehen, ist sicherlich eine Triebfeder für den starken Anstieg von Kulturstrategieprozessen. Weder ist heute selbstverständlich, welche Ziele Kulturpolitik hat (»Policy«), wer sie in welchen Verfahren formuliert und bestimmt (»Politics«) und wer schließlich im Netzwerk der Kulturpolitik

¹³ Die Kulturentwicklungsplanung wird seit 2012 in einem Strategieprozess weitergeführt und hinsichtlich der Themenfelder Kulturtourismus und Kulturelle Bildung vertieft und qualifiziert. (Siehe unter: www.kulturstrategie-opr.de)

(»Polity«) die Verantwortung für die Umsetzung trägt. Kulturplanungsprozesse sollen Antworten auf diese und weitere Fragen geben. Dabei lassen sie sich jedoch nicht ohne weiteres kategorisieren. Häufig sind sie hybrider Natur.¹⁴ Nicht selten wird zum Beispiel eine Gratwanderung zwischen der Konsolidierung einzelner Kultureinrichtungen und der Expansion kultureller Themen in der Stadt- beziehungsweise Regional- oder Landespolitik beschränkt. (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 2008 bis 2012 davon bestimmt, Begründungsmuster für die Erhöhung der städtischen Kulturförderung für einzelne Einrichtungen und kulturelle Entwicklungsfelder zu definieren. (Landeshauptstadt Potsdam 2007) Der gegenwärtige Fortschreibungsprozess der kulturpolitischen Konzepte 2013 bis 2017 hat dagegen zum Ziel, die vorhandene kulturelle Infrastruktur zu stärken und zu vernetzen, ohne eine wesentliche Aufstockung kultureller Fördermittel als Prozessziel formuliert zu haben.¹⁵ Andere Verfahren wiederum haben nach wie vor die klare Zielstellung – auf Grundlage eines konzisen Konzeptes – neue Ressourcen für die Kulturentwicklung zu erschließen. (Exemplarisch: Scheytt/Föhl 2011) Kulturpolitische Planungsverfahren hängen folglich stark von der jeweiligen Ausgangssituation vor Ort wie kulturelle Infrastruktur oder gesellschaftliche Herausforderungen sowie den – potenziell – verfügbaren materiellen und immateriellen Ressourcen ab.

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 dem 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:

14 Kulturentwicklungsplanung ist der gegenwärtig quantitativ häufigste und auch der umfangreichste 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. (Blumenreich 2012: 63–73)

15 Patrick S. Föhl ist gegenwärtig als Moderator an diesem Prozess beteiligt.

Tabelle: Funktionen aktueller Kulturentwicklungsplanungen (Auswahl)

Funktion	Beschreibung
Kommunikationsfunktion	Vermittlung, Austausch und Gewinnung von Informationen/Herstellung von Transparenz für den kulturellen Bestand, Potenziale und Herausforderungen.
Moderations-/Beteiligungsfunktion	Einbeziehung von durch die jeweilige Konzeption adressierten und interessierten Akteuren zur kooperativen Entwicklung von Ideen, Zielen und Maßnahmen. Ausräumung bzw. Thematisierung 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 Entscheidungsverfahren mittels belastbarer Ziele und Maßnahmen, die in der Regel diverse Verpflichtungen nach sich ziehen. Aufbrechen von kulturpolitischem Entscheidungskonkordium.

Quelle: Fürst/Ritter 2005: 766

Die Planungsakteure

Die umfanglichsten 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 auch zunehmend für die Landesebene.

Auch die regionale Ebene wird vermehrt zum »kulturellen Planungsgebiet«. (Dazu: Beitrag von Richter in diesem Band sowie Richter/Rüschhoff-Thale 2012) Einerseits hat die Region als Identifikations- und Wirtschaftsraum im Rahmen der Europäisierung und Globalisierung an Bedeutung gewonnen. Andererseits hat auch die regionale Zusammenarbeit stark zugenommen, um gemeinsame Herausforderungen besser bewältigen und im interregionalen Wettbewerb besser bestehen zu können.

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 fast flächendeckend über entsprechende Planungspapiere verfügen. Dies ist auf die drängenden Herausforderungen des demografischen Wandels und auf den Erhalt und der Entwicklung 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.¹⁶

Wenn im nächsten Schritt 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, 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.

Zur Steigerung der Legitimation von Planungsverfahren und -ergebnissen sowie der Gewinnung von Wissen stehen jedoch Beteiligungsverfahren im Mittelpunkt. Es ist festzustellen, dass im Sinne einer »kooperativen Demokratie« (Föhl 2010b) gegenwärtig zunehmend auf Partizipation gesetzt wird. Mit Akteuren aus den jeweils betroffenen Entwicklungsfeldern und mitunter auch mit Bürgern sollen – wenn möglich – Konsenspositionen formuliert 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. (Priddat 2003) Kulturentwicklungsprozesse sollen dazu beitragen, die Einbezogenen in umfangreichem Maße für die virulente Situation in Kulturpolitik und -förderung zu sensibilisieren und bestenfalls Kooperationen zu initiieren. Ziel ist die Übernahme von (Mit-) Verantwortung für die Gestaltung und Ermöglichung von Kultur vor dem Hintergrund massiver gesellschaftlicher Umwälzungen und folglich auch das gemeinsame Mitwirken an der Umsetzung des Kulturentwicklungsplanes. Mit Blick auf materielle Ressourcen 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 eine Fülle an Herausforderungen.¹⁷ Hierzu gehören zum Beispiel die Aktivierung und die – zu begründende –

Auswahl der beteiligten Akteure sowie die häufig vorzufindende Dominanz partikularer Interessen. Ebenfalls 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 realisiert, ohne einen ernsthaften Umgang mit den Ergebnissen anzustreben. Derartige »Scheinveranstaltungen« können zu erheblicher Frustration bei den Beteiligten führen.

Gleichfalls entsteht nicht selten der Eindruck, dass die mit Kultur befassten Verwalter und Politiker durch partizipative Kulturentwicklungsverfahren unangenehme Entscheidungen »delegieren« beziehungsweise verlagern wollen. Zugleich kann mitunter auch 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. Beteiligung und Kooperation sind kein Ersatz für, sondern eine Ergänzung der vorhandenen Government-Strukturen.

Aktuelle Themen und Fragestellungen im Rahmen von Kulturentwicklungsplanungen

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 in Oliver Scheytts Plädoyer für eine »aktivierende Kulturpolitik«. (Scheytt 2008; Sievers 2001 und 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 folgende Effekte erzielt werden (Auswahl):¹⁸

16 Exemplarisch dazu Ehrmann 2012; 2013 sowie die Beiträge von Ehrmann und Krumwiede in diesem Band und Föhl/Götzky 2013 a/b.

17 Zu den Vor- und Nachteilen von Akteurs- und Bürgerbeteiligung siehe weiterführend auch die Beiträge von Haselbach sowie Richter und Holtkamp/Bathge in diesem Jahrbuch.

18 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,
- Entlastung der öffentlichen Finanzierungssysteme,
- Ergänzung/Ersatz der staatlichen Produzentenrolle durch eine Gewährleistungsrolle,
- 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 an konkreten Fragen- und Themenstellungen, die gegenwärtig in Kulturentwicklungsplanungen untersucht werden. Bislang existiert auch 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 drei Untersuchungsfelder differenzieren:

- kulturpolitische Kernfragen (1),
- Querschnittsthemen und -maßnahmen (2),
- sparten- und einrichtungsspezifische Fragestellungen (3).

(1) 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 »etablierte« und die freie Szene.

Allein diese beiden Punkte erzeugen legitimatorischen Druck 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, Innovationsförderung, Evaluation u. v. m.),
- Umbau 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, »Kulturförderabgaben« u. a. m.),
- Einführung eines konsequenten trisektoralen Blicks (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 etc.),
- Einführung von Kulturbeiräten (Begleitung kulturpolitischer Willensbildungs- und Entscheidungsprozesse durch ein permanentes Fachgremium).

(2) Auf Basis dieser grundsätzlichen Betrachtungsfelder werden zudem in einer Großzahl gegenwärtiger 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 Bildung/Kulturvermittlung,
- Kulturtourismus/Kulturmarketing,
- Kulturwirtschaft.

Selbstredend können weitere Querschnittsmaßnahmen lokalisiert werden. Hierzu zählen zum Beispiel die generellen Bestrebungen, die interkommunale Zusammenarbeit zu intensivieren oder themenspezifische Schwerpunkte zu setzen, die sich auf regionale Besonderheiten beziehen und oft im Rahmen von kulturtouristischen Potenzialen diskutiert werden.¹⁹

(3) Die oben benannten Fragestellungen führen in der Regel im nächsten Schritt zur weitergehenden Betrachtung von einzelnen Sparten und Einrichtungen. Einerseits ergeben sich aus den erwähnten Querschnittsmaßnahmen und kulturpolitischen Grundsatzfragen konkrete Erfordernisse an die vorhandenen Kultureinrich-

¹⁹ Besonders eindrücklich sind zum Beispiel die gegenwärtig virulenten Diskussionen über die Umbenennung der Stadt Dessau-Roßlau in Bauhausstadt Dessau im Rahmen des dortigen Kulturentwicklungsprozesses. Einerseits ist vielen Akteuren bewusst, dass man ein klares Thema in der touristischen Vermittlung benötigt – mit dem sich auch weitere Themenfelder vermitteln lassen. Andererseits besteht oft die Angst, dass andere Angebote, die dann nicht direkt mit dem Oberthema zu tun haben, keine Berücksichtigung mehr finden. Insgesamt ist hier mit einer durchdachten und integrativen Themenstrategie zu reagieren, die nach innen wie nach außen wirken kann.

tungen und -projekte. Andererseits werden im Rahmen von Kulturentwicklungsplanungen weitergehende Desiderate offengelegt. Hierzu zählen konkrete Finanzierungs-, Investitions- und Entwicklungsfragen. Im Mittelpunkt stehen hier selbstredend – als kostenintensivste Einrichtungen – die öffentlichen Theater. Häufig gefolgt von Fragen bezüglich der 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.

Merkmale einer reflexiven Kulturentwicklungsplanung im trisektoralen Netzwerk der Kulturpolitik

Die bisherigen Ausführungen haben gezeigt, dass Kulturplanung – im Gegensatz zu den 1970er und 1980er Jahren – nicht mehr allein Aufgabe der planenden Kommunal- oder Landeskulturverwaltung sein kann, sondern eingebettet ist in das trisektorale Netzwerk Kulturpolitik, von dem mittlerweile die Rede ist. Insofern ist jenes »Planungsverständnis der zweiten Generation«, von dem Eckart Pankoke sprach, immer noch aktuell. Charakteristisch für dieses Verständnis von Planung ist der subsidiäre Modus der Hilfe zur Selbsthilfe und ein reflexives Verständnis von Entwicklung²⁰, das eher weiche, non-direktiv ausgerichtete Steuerungsformen (die bestärkende Begleitung, die beratende Verhandlung, die aktivierende Intervention und die motivierende Animation) vorsah. Planung und Steuerung von kultureller Entwicklung sollte in diesem reflexiven Verständnis nicht der »Vollzug perfekter Pläne« sein, sondern sich an der »Logik von Lernprozessen« orientieren, »die für die Eigendynamik der sozialen Aktivitäten von Zielgruppen und Zielräumen »offen« bleiben« und sich auf die Akteure kommunikativ und interaktiv einlassen. (Pankoke 1995: 12) Steuerungstheoretisch spricht Pankoke hier auch von der »Umstellung von direkter zu non-direktiver, von regulativer zu kontextueller, von transitiver zu reflexiver Steuerung.« (Pankoke 2006: 324)

Vorausgesetzt ist hier das ordnungspolitische Selbstverständnis des »aktivierenden Staates«, wie es unter anderem als Leitbild im *Enquetebericht »Kultur in Deutschland«* vorgestellt worden ist. (Deutscher Bundestag 2007: 52) Darin spielen nicht mehr nur Markt und Staat die dominanten Rollen; gesellschaftliche Steuerung wird heute vielmehr als Kombination von öffentlicher Regulierung, marktvermittelter Produktion und gesellschaftlichem Engagement verstanden. Vor allem die autonomen Szenen und Akteure des Kulturbereichs standen im Fokus von Eckart Pankoke, die er vermittelt sah mit den Strukturen und Verfahren, Ressourcen und

20 »Ging es bei den Subventions- und Kompensationsprogrammen herkömmlicher Kulturförderung zunächst um »Entwicklungs-Hilfe« in dem »transitiven« Sinne, dass Personen und Situationen mittels kultureller Leistungen »entwickelt-werden«, so ließ solche Kulturleistungsverwaltung den Empfänger und Nutzer in der passiven Rolle des Nachfragers und Abnehmers. »Entwicklung« kann aber auch in dem »reflexiven« Sinn verstanden werden, dass eine Person, eine Organisation, eine Situation »sich-entwickelt.« (Pankoke 1982: 395)

Verteilungsmodi, Agenden und Arenen und den Medien öffentlicher Macht, öffentlicher Mittel und öffentlicher Meinung. (Pankoke 1995: 9) Kulturpolitik wird hier also nicht mehr nur aus einer staatszentrierten Ein-Sektor-Perspektive gedacht, sondern multipolar und als »Mehr-Agenten-System« (Pankoke 2006: 322), in dem staatliche und nicht-staatliche Akteure im Sinne einer Verantwortungsteilung kooperativ in einem Netzwerk zusammenwirken.²¹ Mit Blick auf die kooperierenden drei gesellschaftlichen Sektoren spricht man deshalb heute auch von trisektoraler Kulturpolitik. (Sievers 2013)

Zu den Aufgaben der Kulturpolitik und -planung zählen auf diesem Hintergrund dann nicht mehr nur die Entwicklung der kulturellen Infrastruktur und die Verteilung von Subventionen (oder im aktuellen Sprachgebrauch: Investitionen), sondern auch die »Gestaltung« von Relationen, also Beziehungen. Als befähigende und ermöglichende Politik geht es hierbei vor allem darum, nicht-staatliche Akteure in Wirtschaft und Gesellschaft zur Kooperation und Koproduktion zu ermuntern und Engagement fördernde Rahmenbedingungen zu gestalten, damit sich kulturelle Szenen und kreative Milieus selbst entwickeln können. Eine so verstandene »aktivierende Kulturpolitik« setzt dann Veränderungen in ihrer Programmstruktur, Organisationsstruktur, Personalstruktur und Relationsstruktur voraus. Ihre Gelingensbedingungen können unter anderem mit den Begriffen Kommunikation (1), Koordination (2), Konzertierung (3), konsensfähige Konzepte (4) sowie Kulturforschung und -statistik (5) beschrieben werden.

- 1 Kommunikation steht zunächst für die Notwendigkeit, im Netzwerk Kulturpolitik zu interagieren und sich als Partner darzustellen. Jede Form der Abstimmung, Kooperation und Koordination bedarf der kommunikativen Vermittlung. Aus den bisweilen eher hermetisch abgeschlossenen Kulturämtern und -abteilungen früherer Zeiten werden offenere und kommunikativere Akteure. Dies bedingt andere Einstellungen, Instrumente und Kompetenzen und ein neues Verständnis von Kulturverwaltung.²²
- 2 Kooperation und Koordination der kulturellen und kulturpolitischen Akteure sind die Modi und die Ziele einer auf Verantwortungsteilung, Ressourcenoptimierung und die Bearbeitung komplexerer Aufgaben ausgerichteten Kulturpolitik.²³ Auch sie ergeben sich nicht im Selbstlauf, sondern setzen andere Steuerungsformen, ein neues Rollenverständnis, intermediäre Strukturen, Koordinierungsgremien (z. B. ämterübergreifende und interministerielle Arbeits- und Steuerungsgruppen), beteiligungsorientierte Verhandlungs- und Anreizsysteme (z. B. Beiräte, Jurys sowie matching funds) voraus.

21 Die *Enquete-Kommission des Deutschen Bundestages »Kultur in Deutschland«* nimmt in ihrem Abschlussbericht konkret Bezug auf diesen Ansatz, indem sie den »aktivierenden Kulturstaat« als Leitbild der Kulturpolitik ausweist. (Deutscher Bundestag 2007: 52/92)

22 Was dies bedeutet, hat Kurt Eichler bereits Anfang der 1990er Jahre wie folgt beschreiben: »Die Kulturverwaltungen sollten sich sowohl von der »Behördenidentität« als auch vom »Dienstleistungsanspruch« lösen und sich zu »Transferstellen« für Ideen, Initiativen, Projekte, Förderungsmodelle, Zusammenarbeit und Vernetzung entwickeln.« (Eichler 1993: 81)

- 3 Konzertierung ist der anspruchsvolle Versuch, die unterschiedlichen Kulturträger und Akteure im kulturellen Feld miteinander ins Gespräch zu bringen und die politische Zielvereinbarung als Prozess zu organisieren. Auch dafür bedarf es beteiligungsorientierter Verfahren, partizipationsfähiger Akteure (»Mittler und Makler«, Pankoke 2006) und zwischensystemischer Vermittlungsinstanzen, die nur dann funktionieren, »wenn alle Akteure und Aktionssysteme auf beiden Seiten wechselseitig steuerungsfähig, vermittlungsfähig, sprachfähig und lernfähig werden, sich also auf die riskanten Interaktionen und Relationen kultureller Selbststeuerung einlassen können.« (Pankoke 2006: 325)
- 4 Schließlich werden Kooperation und Koproduktion nicht erfolgreich sein, wenn nicht ein Mindestmaß an Konsens über die Ziele und Strategien vorausgesetzt werden kann. Deshalb wird die Erarbeitung von konsensfähigen Konzepten im Rahmen eines beteiligungsorientierten Governance-Prozesses immer wichtiger. »Dies setzt Governance-Strategien voraus, in denen keine Zielbilder mehr idealisiert, wohl aber Verfahren programmiert (werden), über welche eine kommunikative und kooperative Zielbildung möglich ist.« (Pankoke 1995: 16)
- 5 Brauchbare kulturpolitische Konzeptionen bedingen wiederum nicht nur einen Konsens, sondern auch Wissen und fundierte Kenntnisse, und dies insbesondere dann, wenn Kulturpolitik sich in die komplexe trisektorale Gemengelage des kulturellen Geschehens steuernd oder Anreize gebend einbringen will. Deshalb gewinnen die Themen Kulturstatistik- und Kulturforschung eine wesentlich größere Bedeutung, als dies gegenwärtig der Fall ist.²⁴

Schlussbemerkung

Etlche Kritiker der gegenwärtigen Kulturpolitik beklagen seit Jahren die fortschreitende Marginalisierung von Kulturpolitik. (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

- 23 Eckart Pankoke verweist darauf, dass solche kooperativen Arrangements und Konstellationen nicht notwendig schwach sind, sondern auch neue Macht begründen können, »wenn Kulturpolitik sich stärker mit den Gruppen der Bevölkerung verbindet und verbündet, die als Bundesgenossen einer aktiven Kulturpolitik in Frage kommen.« (Pankoke 1986: 17) Er zitiert in diesem Zusammenhang den Verwaltungsexperten Gerhard Banner, der von Kulturdezernenten die »ständige konzeptionelle Arbeit« gefordert hat und in den Bürgern aufgrund der »strukturellen Schwäche« des Kulturbereichs die »Hauptalliierten« dieser Funktionsgruppe sah. Ein Kulturdezernent müsse letztlich ein »Verhandler« und »politischer Unternehmer« sein. (Pankoke 1986: 18 ff.)
- 24 Es scheint, als werde diese Notwendigkeit langsam erkannt. So sind etwa empirische Untersuchungen und Befragungen im Kulturbereich keine Seltenheit mehr. Und in den Kulturberichten der Länder (z. B. »Kulturbericht des Landes Niedersachsen 2013«) wird explizit darauf Bezug genommen. Möglicherweise handelt es sich auch hier um Kulturberichte der zweiten Generation, die nicht nur der Transparenz und Information dienen, sondern auch der Analyse.

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 bei Glaubensbekundungen bleibt, sondern – trotz der virulenten Situation – 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 analytisch-konzeptionell zu fundieren und dadurch Transparenz und Konsens 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 sind, um einer Überforderung von Kulturpolitik und ihren Möglichkeiten entgegenzuwirken.

Ob die neuen Konzepte und Planungsprozesse im Kulturbereich erfolgreich sein werden oder ihre Konjunktur nur ein Strohfeuer ist, wird sich zeigen. Auf jeden Fall aber sind die Vorbehalte vom Tisch, dass Kultur mit Planung nichts zu tun haben dürfe und im Widerspruch zur Kunstfreiheit stehe. Es hat lange gedauert, bis sich diese Erkenntnis durchgesetzt hat. Jetzt kommt es darauf an, sie verantwortungsvoll für die weitere Entwicklung von Kunst und Kultur zu nutzen.

Literatur

- Blumenreich, Ulrike (2012): »Konzeptionelle Kulturpolitik in den Bundesländern – Eine Bestandsaufnahme«, in: Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (Hrsg.): *Jahrbuch für Kulturpolitik 2012. Thema: Neue Kulturpolitik der Länder*, Essen: Klartext Verlag, S. 57–78
- Böhme, Helmut (1982): »Von der Legitimationsstatistik zur Strukturstatistik. Merkmale einer neuen Kulturstatistik, dargestellt am Beispiel kommunaler Kulturpolitik« (Referat vor dem Verband Deutscher Städtestatistiker – Ausschuss Schul- und Kulturstatistik am 10.2.1982 in Wiesbaden), siehe unter: <http://kulturstatistik.blogspot.de/2008/12/kulturstatistik-auf-neuen-wegen-ein.html> (letzter Zugriff: 29.10.2013)
- Deutscher Bundestag (Hrsg.) (2007): *Kultur in Deutschland. Schlussbericht der Enquete-Kommission*, Drucksache 16/7000 (11.12.2007)
- Ehrmann, Siegmund (2013): »Kultur mit Konzept – auch für den Bund!«, in: *Kulturpolitische Mitteilungen*, Heft 141 (II/2013), S. 11–12
- Ehrmann, Siegmund (2012): »Zeit für einen Paradigmenwechsel. Musikförderung durch den Bund«, in: *Kulturpolitische Mitteilungen*, Heft 136 (I/2012), S. 4–5
- Eichler, Kurt (1993): »Von der »Kulturversorgung« zur »Kulturmoderation«. Thesen«, in: *Kulturpolitische Mitteilungen*, Heft 61/62 (II-III/1993), S. 80–81

- Eichler, Kurt (1991): »Politische Innovationen durch kommunale Kulturentwicklungsplanung«, in: Schwencke, Olaf (Hrsg.): *Kulturstaat Deutschland? Spektren und Perspektiven kommunaler Kulturarbeit der 90er Jahre* (8. Locommer Protokolle 75/90), Locommer (Eigenverlag), S. 197–205
- Eichler, Kurt (1984): »Kulturentwicklungsplanung. Kulturpolitische Innovation durch Planung«, in: *Mitteilungen des Informationskreises für Raumplanung*, Heft 26, S. 3–6
- Föhl, Patrick S. (2013): »Kulturentwicklungsplanung – Renaissance und Expansion eines Steuerungsinstrumentes. Reflexion und Entscheidungsfindung in Kulturpolitik und Kulturmanagement«, in: Friedrich Loock/Oliver Scheytt (Hrsg.): *Kulturmanagement & Kulturpolitik*, Stuttgart: Raabe (Loseblattsammlung 2006 ff.), B 1.10
- Föhl, Patrick S./Götzky, Doreen (2013 a): *Theoretische und empirische Grundlagen für die »Entwicklung einer Konzeption zur Neugestaltung der Musikförderung des Bundes« unter Berücksichtigung von Governance-Aspekten* (Gutachten in Kooperation mit dem Institut für Kulturpolitik der Universität Hildesheim, im Auftrag der SPD-Bundestagsfraktion), Hildesheim, siehe unter: www.spdfraktion.de/sites/default/files/bundesmusikfoerderung_gutachten_spd_final.pdf (letzter Zugriff: 29.10.2013)
- Föhl, Patrick S./Götzky, Doreen (2013 b): *Zukunft der Bundesmusikförderung. Verfahrenskonzeption für die Neugestaltung der Musikförderung des Bundes unter Berücksichtigung von Governance-Aspekten* (Gutachten in Kooperation mit dem Institut für Kulturpolitik der Universität Hildesheim, im Auftrag der Friedrich-Ebert-Stiftung), Berlin
- Föhl, Patrick S./Grosse-Brockhoff, Hans-Heinrich (2013): *Außerordentlicher Zwischenstandsbericht der Moderatoren zur Kulturentwicklungsplanung für die Stadt Dessau-Roßlau nach Beteiligungsverfahren und Bestandsaufnahme*, Berlin/Düsseldorf, siehe unter: www.dessau.de/downloads/Deutsch/Kultur- und-Tourismus/Kulturentwicklungsplan/kep_zwischenstandsbericht.pdf (letzter Zugriff: 29.10.2013)
- 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*, Essen: Klartext, S. 79–88
- Föhl, Patrick S. (2011 a): *Kooperationen und Fusionen von öffentlichen Theatern. Grundlagen, empirische Untersuchungen und Gestaltungsempfehlungen*, Wiesbaden: VS-Verlag
- Föhl, Patrick S. (2011 b): »Nachhaltige Entwicklung in Kulturmanagement und Kulturpolitik: Neustart oder Placebo? Grundlagen und Diskussionsanstöße«, in: Föhl, Patrick S./Glogner-Pilz, Patrick/ Lutz, Markus/Pröbstle, Yvonne (Hrsg.): *Nachhaltige Entwicklung in Kulturmanagement und Kulturpolitik. Ausgewählte Grundlagen und strategische Perspektiven*, Wiesbaden: VS-Verlag, S. 19–68
- Föhl, Patrick S. (2010 a): *Kulturentwicklungskonzeption für die Stadt Brandenburg an der Havel und Feststellung von Qualifizierungsbedarf im Kulturbereich* (2 Bände), Potsdam/Brandenburg an der Havel, siehe unter: www.stadt-brandenburg.de/kultur/kultur-service/kulturentwicklung (letzter Zugriff 29.10.2013)
- Föhl, Patrick S. (2010b): »Gesellschaftliche Mitwirkung und Teilhabe bei Planungs- und Entscheidungsprozessen: Governance-Aspekte einer zeitgemäßen Museumspolitik«, in: Dreyer, Mathias/Wiese, Rolf (Hrsg.): *Das offene Museum. Rolle und Chancen von Museen in der Bürgergesellschaft*, Rosengarten-Ehestorf: Freilichtmuseum am Kiekeberg (Schriften des Freilichtmuseums am Kiekeberg, 74), S. 123–146
- Fohrbeck, Karla/Wiesand, Andreas (1981): *Kulturelle Öffentlichkeit in Bremen, Bremer Beiträge zur Kulturpolitik*, herausgegeben im Auftrag des Senators für Wissenschaft und Kunst, Bremen
- Fohrbeck, Karla (1979): »Bedarf und Bedürfnisse. Grundbegriffe der Kulturpolitik?«, in: Kulturpolitische Gesellschaft (Hrsg.): *Kulturentwicklungsplanung II*, Bonn: (Dokumentation Nr. 7), S. 6–26
- Fürst, Dietrich/Ritter, Ernst-Hasso (2005): »Planung«, in: Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hrsg.): *Handwörterbuch der Raumordnung*, Hannover: ARL, S. 765–769 (4. neu bearb. Aufl.)
- Glogner-Pilz, Patrick/Föhl, Patrick S. (Hrsg.) (2011): *Das Kulturpublikum. Fragestellungen und Befunde der empirischen Forschung*, Wiesbaden: VS (2. erw. Aufl.)
- Haselbach, Dieter/Klein, Armin/Knüssel, Pius/Opitz, Stephan (2012): *Der Kulturinfarkt. Von Allem zu viel und überall das Gleiche. Eine Polemik über Kulturpolitik, Kulturstaat, Kultursubvention*, München: Knaus
- Hollenstein, Erich (1978): *Kulturelles Bargaining. Ein Aspekt alternativer soziokultureller Aktivität*, Essen (unv. Diss.)
- Klein, Armin (2007): *Der exzellente Kulturbetrieb*, Wiesbaden: VS-Verlag
- Kloberg, Erik/Mirbach, Thomas (1981): *Kulturentwicklungsplanung in Großkommunen und Stadtstaaten der Bundesrepublik Deutschland*, Hamburg
- Knoblich, Tobias/Scheytt, Oliver (2009): »Governance und Kulturpolitik – Zur Begründung von Cultural Governance«, in: Föhl, Patrick S./Neisener, Iken (Hrsg.): *Regionale Kooperationen im Kulturbereich. Theoretische Grundlagen und Praxisbeispiele*, Bielefeld: transcript, S. 67–81
- Knödler-Bunte, Eberhard (1985): »Wider die Kurzatmigkeit sozialdemokratischer Kulturpolitik. Eine problemgeschichtliche Studie«, in: *Neue Gesellschaft/Frankfurter Hefte*, Heft 1/1985, S. 64–76
- Kulturamt der Stadt Eberswalde (2009): *Kulturkonzeption für die Stadt Eberswalde*, Eberswalde, siehe unter: www.eberswalde.de/fileadmin/bereich-eberswalde/global/Aktuelles/2009-10/kulturkonzept-23-aug-09.pdf (letzter Zugriff: 29.10.2013)
- 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)
- Kulturpolitische Gesellschaft (Hrsg.) (1979): *Kulturentwicklungsplanung II*, Hagen: Kulturpolitische Gesellschaft (Dokumentationen, 7)
- Kulturpolitische Gesellschaft (Hrsg.) (1978): *Kulturentwicklungsplanung I*, Hagen: Kulturpolitische Gesellschaft (Dokumentationen, 1)
- Landeshauptstadt Potsdam (2007): *Kulturpolitische Konzepte der Landeshauptstadt Potsdam 2008–2012*, Potsdam, siehe unter: www.potsdam.de/cms/dokumente/10011105_66476/c25b9e54/Kulturpolitische%20Konzepte%20der%20LHP%202008-2012.pdf (letzter Zugriff: 29.10.2013)
- Landkreis Ostprignitz-Ruppin (2009): *Kulturentwicklungsplan des Landkreises Ostprignitz-Ruppin 2010–2015*, Neuruppin, siehe unter: www.ostprignitz-ruppin.de/media/custom/353_2209_1.PDF (letzter Zugriff: 29.10.2013)
- Landkreis Ostprignitz-Ruppin (2000): *Kulturentwicklungsplan des Landkreises Ostprignitz-Ruppin 2000–2006*, Neuruppin
- Landtag Brandenburg (2009): »Kulturentwicklungskonzeption des Landes Brandenburg. Bericht 2009«, *Drucksache 4/7524*, Potsdam, siehe unter: www.mwfk.brandenburg.de/media_fast/4055/Kulturentwicklungskonzeption.pdf (letzter Zugriff: 29.10.2013)
- Landtag Brandenburg (2004): *Kulturentwicklungskonzeption der Landesregierung Brandenburg. Bericht 2004*, Potsdam, siehe unter: www.mwfk.brandenburg.de/media_fast/4055/Ergaenzung%20Kulturentwicklungskonzeption%202004.pdf (letzter Zugriff: 29.10.2013)
- Landtag Brandenburg (2002): »Konzeption der Landesregierung. »Bestandsaufnahme Kultur im Land Brandenburg. Vorschlag für Prioritäten.« (Kulturentwicklungskonzeption), *Drucksache 3/4506*, Potsdam, siehe unter: www.mwfk.brandenburg.de/media_fast/4055/Kulturentwicklungskonzeption2002.pdf (letzter Zugriff: 29.10.2013)
- Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Brandenburg (MWFK) (2012): *Kulturpolitische Strategie 2012*, Potsdam, siehe unter: www.mwfk.brandenburg.de/media_fast/4055/Kulturpolitische_Strategie_2012_FINAL.pdf (letzter Zugriff: 29.10.2013)
- Morr, Markus (1999): *Verplante Kultur? Die Rahmenbedingungen kultureller Planungen*, Bonn: Kulturpolitische Gesellschaft (Dokumentationen 53)
- Pankoke, Eckart (2006): »Konzentrieren und Konzentrieren. Neue Kulturpolitik zwischen Steuerung und Selbststeuerung«, in: Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft
- (Hrsg.), *Jahrbuch für Kulturpolitik 2006. Thema: Diskurs Kulturpolitik*, Bonn/Essen: Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft e. V./Klartext Verlag, S. 321–328
- Pankoke, Eckart (1995): »Macht – Geld – Sinn. Kulturelle Dynamik zwischen Markt, Staat und selbstaktivem Engagement«, in: Richter, Reinhart/Sievers, Norbert/Siewert, Hans-Jörg (Hrsg.): *»Unternehmen Kulturs«. Neue Strukturen und Steuerungsformen in der Kulturverwaltung*, Hagen/Essen: Kulturpolitische Gesellschaft/Klartext (Edition Umbruch. Texte zur Kulturpolitik Nr. 7), S. 9–23
- Pankoke, Eckart (1986): *Kulturverwaltung – Kulturentwicklung. Orientierungsrahmen und Organisationsprinzipien kommunaler Kulturpolitik*. Studienmaterialien zur Berufsfelderweiterung von Kulturpädagogen im Bereich »Kultur und Freizeit«, Hagen (unv. Ms.)
- Pankoke, Eckart (1982): »Kulturpolitik, Kulturverwaltung, Kulturentwicklung«, in: Hesse, Joachim J.: *Politikwissenschaft und Verwaltungswissenschaft. Politische Vierteljahrszeitschrift* (Sonderheft 13), S. 386–398
- Pankoke, Eckart (1978): »Soziokulturelle Alternativen. Problem öffentlicher Förderung und Steuerung«, in: Kulturpolitische Gesellschaft (Hrsg.): *Kulturentwicklungsplanung I*, Bonn: Kulturpolitische Gesellschaft (Dokumentation 1), S. 8–34
- Priddat, Birger P. (2003): »Umverteilung: Von der Ausgleichssubvention zur Sozialinvestition«, in: Lessenich, Stephan (Hrsg.): *Wohlfahrtsstaatliche Grundbegriffe. Historische und aktuelle Diskurse*, Frankfurt am Main/New York: Campus, S. 373–394
- Richter, Reinhart/Rüschhoff-Thale, Barbara (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*, Essen: Klartext, S. 141–148
- Richter, Reinhart (1978): »Bisherige Erfahrungen in der Entwicklung und Erprobung regionaler Kulturentwicklungspläne«, in: Kulturpolitische Gesellschaft (Hrsg.): *Kulturentwicklungsplanung I*, Hagen: Kulturpolitische Gesellschaft (Dokumentationen, 1), S. 61–71
- Scheytt, Oliver/Föhl, Patrick S. (2011): *Strategieentwicklungsprozess für die KulturRegion Stuttgart. Abschlussbericht und Materialband*, Stuttgart/Essen
- Scheytt, Oliver (2008): *Kulturstaat Deutschland. Plädoyer für eine aktivierende Kulturpolitik*, Bielefeld: transcript
- Sievers, Norbert (2013): *Aktivierende Kulturpolitik & Kultur-/Kreativwirtschaft*, Bonn (unv. Ms.)
- Sievers, Norbert/Föhl, Patrick S. (2012): »Einleitung«, in: Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (Hrsg.): *Jahrbuch für Kulturpolitik 2012. Thema: Neue Kulturpolitik der Länder*, Essen: Klartext, S. 17–27

- Sievers Norbert/Eichler, Kurt (2012): »Kulturpolitik als Strukturpolitik am Beispiel Nordrhein-Westfalen«, in: Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (Hrsg.): *Jahrbuch für Kulturpolitik 2012. Thema: Neue Kulturpolitik der Länder*, Essen: Klartext, S. 45–57
- Sievers, Norbert (2009): »Kulturpolitik ohne Subjekt?«, in: *Kulturpolitische Mitteilungen*, Heft 125 (II/2009), S. 21
- Sievers, Norbert (2005): »Aktivierende Kulturpolitik in Nordrhein-Westfalen. Aufstieg und Fall einer landeskulturpolitischen Konzeption«, in: Behrens, Fritz; Heinze, Rolf, G.; Hilbert, Josef; Stöbe-Blossey, Sybille (Hrsg.): *Ausblicke auf den aktivierenden Staat. Von der Idee zur Strategie*, Berlin: edition sigma, S. 337–363
- Sievers, Norbert (2001): »Fördern, ohne zu fordern«. Begründungen aktivierender Kulturpolitik«, in: Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (Hrsg.): *Jahrbuch für Kulturpolitik 2000. Thema: Bürgerschaftliches Engagement*, Bonn/Essen: Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft e. V./Klartext Verlag, S. 131–155
- Sievers, Norbert (1995): »Aktive Kulturpolitik und Kulturverwaltungsreform. Neue Steuerungsformen in der Diskussion«, in: Richter, Reinhart/Sievers, Norbert/Siewert, Hans-Jörg (Hrsg.): *»Unternehmen Kultur«. Neue Strukturen und Steuerungsformen in der Kulturverwaltung*, Hagen: Kulturpolitische Gesellschaft, S. 23–43
- Sievers, Norbert (1988): *»Neue Kulturpolitik«. Programmatik und Verbandseinfluß am Beispiel der Kulturpolitischen Gesellschaft*, Hagen: Kulturpolitische Gesellschaft (Dokumentation 32)
- Sievers, Norbert (1982): »Neue Kulturpolitik als lokale Gesellschaftspolitik«, in: Schwencke, Olaf/Sievers, Norbert (Hrsg.): *Kulturpolitik ist Gesellschaftspolitik. Festschrift für Alfons Spielhoff*, Hagen: Kulturpolitische Gesellschaft, S. 180–188
- Sievers, Norbert/Brendgens, Ulrich/Brülle, Heiner/Fühne, Bernd/van Lück, Gotthard (1981): »Kulturentwicklungsplanung in Bergkamen. Absichten – konzeptionelle Aspekte – Ergebnisse«, in: 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 (Dokumentationen 16), S. 74–126
- Sievers, Norbert (1981): Konzeptionen und Modelle kommunaler Kulturentwicklungsplanung, Bielefeld (unv. Ms.)
- Stadt Dortmund (1971): Aufgaben und Ziele der Kulturarbeit. Informationen – Statistische Analysen – Konsequenzen und Empfehlungen, Dortmund (unv. Bericht)
- Stadt Osnabrück (Hrsg.) (1976): *Kulturentwicklungsplan der Stadt Osnabrück 1976–1986*, Osnabrück (Selbstverlag)
- Stadtdirektor der Stadt Unna (1979) (Hrsg.): *Stadtteilbezogene Kulturentwicklungsplanung Unna-Lünern. Exemplarische Analyse der kulturellen Versorgung eines Stadtteils am Beispiel Unna-Lünern 1979*, Unna: Selbstverlag (Beiträge zur Stadtentwicklung 4)
- Stein, Alois von der (1979): »Bedarf und Bedürfnis. Begründungen für Kulturentwicklungsplanung«, in: Kulturpolitische Gesellschaft: *Kulturentwicklungsplanung II*, (Dokumentationen, 7), S. 27–39
- Treack, Dieter (1978): »Anmerkungen zu einer Kulturentwicklungsplanung in Klein- und Mittelstädten«, in: Kulturpolitische Gesellschaft: *Kulturentwicklungsplanung I*, (Dokumentationen, 1), S. 97–103
- Wagner, Bernd (2011): »Kulturentwicklungsplanung – Kulturelle Planung«, in: Klein, Armin (Hrsg.): *Kompendium Kulturmanagement: Handbuch für Studium und Praxis*, München: Vahlen, S. 165–183 (3. überarb. Aufl.)

JOHANNA WANKA

Vom Osten lernen?

Kulturpolitische Konzepte nach der Wende

»Kultur nach Plan?« Auf diese Frage, die im Mittelpunkt dieser Tagung steht, lautet meine Antwort provokant: Ja! Bei der Diskussionsrunde geht es um die Erfahrungen, die wir nach 1989 gemacht haben – insbesondere in den 1990er Jahren in den neuen Ländern. Die Wiedervereinigung hat in den neuen Ländern in der Verwaltung, in der Kultur und in vielen anderen Bereichen interessante Veränderungen gebracht. Diejenigen, die diese Prozesse nicht direkt miterlebt haben, können sich das sicher schwer vorstellen. Von einem Tag zum anderen hat sich alles verändert. Das hat man sich zwar gewünscht – aber gleichsam über Nacht ein völlig anderes Gesellschaftssystem mit ganz anderen Spielregeln zu haben, war keine einfache Situation. Und es betraf nicht nur einige Studenten und Akademiker, sondern jede und jeden.

Es war eine Zeit, in der vieles in Frage gestellt wurde – nicht nur die eigene Qualifikation, sondern an vielen Stellen auch die ganze Lebensleistung. Für den betroffenen Einzelnen war das sehr schwierig. Bei mir im Haus wohnte eine Frau, die im Spitzensport tätig war. Für sie brach eine Welt zusammen, als das ganze Staatssystem hinterfragt wurde. In dieser Situation mussten sich alle umorientieren. Und sie wollten es auch. Verwaltungsstrukturen waren neu aufzubauen. Es war aber auch eine Zeit, in der nicht klar war, ob man seine Arbeit behielt. Nach der ersten Euphorie hatten viele auch existentielle Sorgen und haben überlegt, wo sie in der veränderten Situation weiter tätig sein könnten. Es war auch notwendig, sich im Kulturbereich neu zu orientieren. Kultur erleben stand jedoch angesichts existentieller Herausforderungen nicht im Fokus.