

Miteinander statt gegeneinander

Wie Museen, Verwaltung und Politik wieder ins Gespräch kommen

Patrick S. Föhl

„Wir erfahren von Kürzungen aus der Zeitung.“ – „Unsere Expertise wird nicht gehört.“ – „Entscheidungen fallen über unsere Köpfe hinweg.“ Solche Sätze hört man derzeit häufig aus Museen. Die Kommunikation mit Verwaltung und Politik wird vielerorts als zunehmend schwieriger erlebt. Gleichzeitig stehen auch Verwaltung und Politik unter wachsendem Druck: Die Haushalte sind eng gestrickt, die Anforderungen steigen und Entscheidungen müssen oft unter Zeitdruck getroffen werden. Das Ergebnis ist viel Frustration auf allen Seiten und die Zusammenarbeit wird mühsamer, gerade wenn sie am dringendsten gebraucht würde.

Dieser Beitrag zeigt, warum Kommunikation schwierig geworden ist – und vor allem: was alle Beteiligten konkret tun können, um sie zu verbessern.

Wenn die E-Mail am Freitagabend kommt

Die Szenarien sind vielen vertraut: Die E-Mail kommt Freitagabend. Der kommunale Zuschuss soll gekürzt werden, die Begründung bleibt knapp, Rückfragen sind kaum möglich. Oder: Die seit Monaten vorbereitete Entscheidung über die Sanierung wird erneut vertagt – ohne erkennbaren Grund, ohne Perspektive. Oder: Ein aufwendiger Beteiligungsprozess wird durchgeführt, monatelang wird diskutiert und am Ende entscheidet die Politik anders, ohne die Argumente aufzugreifen.

Solche Situationen sind keine Einzelfälle, sondern Ausdruck einer dysfunktionalen Kommunikation. Museen erleben mangelnde Wertschätzung, fehlende Transparenz und das Gefühl, mit ihren Bedarfen nicht gehört zu werden. Gleichzeitig fühlen sich auch Verwaltungen oft zwischen widersprüchlichen Anforderungen zerrieben und politische Entscheidungsträger:innen müssen unter schwierigen Rahmenbedingungen Prioritäten setzen, die nie allen gerecht werden können.

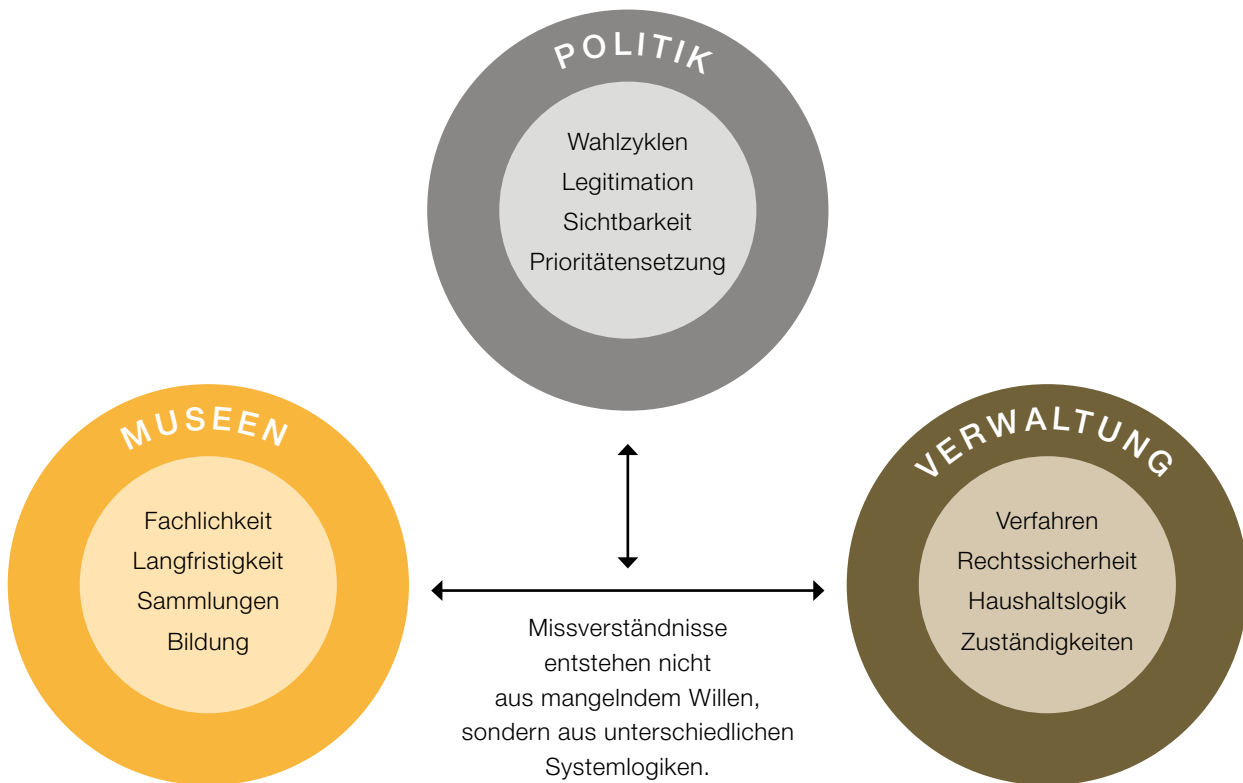
Warum Kommunikation schwieriger wird

Die Ursachen liegen selten in mangelndem Willen einzelner Personen. Sie sind strukturell – und gerade deshalb hartnäckig. Drei Faktoren spielen dabei eine zentrale Rolle:

Erstens: Unterschiedliche Arbeitslogiken treffen aufeinander. Museen arbeiten langfristig, fachlich und prozessorientiert. Eine wissenschaftliche Aufarbeitung von Sammlungsbeständen braucht Zeit, eine neue Dauerausstellung entsteht nicht in wenigen Monaten. Diese Arbeit erfordert Expertise, Sorgfalt und Kontinuität – Qualitäten, die Museen oft unter schwierigsten Bedingungen aufrechterhalten. Verwaltung hingegen denkt in Verfahren, Zuständigkeiten, Fristen und rechtlichen Rahmenbedingungen. Was fachlich sinnvoll wäre, scheitert manchmal an Haushaltsordnungen oder Vergaberichtlinien. Auch hier arbeiten engagierte Menschen, die oft zwischen Ermöglichung und Regulierung balancieren müssen. Politik wiederum bewegt sich in Wahlzyklen, öffentlicher Aufmerksamkeit und Legitimationsdruck. Eine unpopuläre Entscheidung lässt sich schwer umsetzen, auch wenn sie langfristig richtig wäre.

Diese unterschiedlichen Logiken sind zunächst einmal notwendig und legitim. Problematisch wird es, wenn sie nicht öffentlich gemacht und übersetzt werden. Dann entsteht Unverständnis: Das Museum erlebt Verwaltung als „bürokratisch“, Verwaltung erlebt das Museum als „realitätsfern“, Politik wirkt auf beide „sprunghaft“. Dabei folgen alle ihrer jeweils eigenen, durchaus nachvollziehbaren Rationalität.¹

Zweitens: Alle stehen unter wachsendem Druck. Ein kleines Stadtmuseum mit 1,5 Stellen soll heute seine Sammlung pflegen, digitalisieren, Bildungsprogramme entwickeln, Teilhabe ermöglichen, nachhaltig arbeiten und gesellschaftlich relevant sein. Die Anforderungen wachsen – die Ressourcen meist nicht. Dass Museen unter diesen Bedingungen überhaupt noch qualitativ hochwertige Arbeit leisten, verdient höchste Anerkennung. Verwaltungen erleben ähnliche Widersprüche: Sie sollen Prozesse beschleunigen und gleichzeitig stärkere Beteiligung zulassen, sparen und trotzdem Infrastruktur erhalten, Verfahren



Die drei Systemlogiken und ihre Kommunikationsprobleme.

vereinfachen bei gleichzeitig steigender Regelungs-dichte. Auch hier leisten Mitarbeitende oft weit mehr, als ihre Aufgabenbeschreibungen vorsehen. Politik muss unter Zeitdruck entscheiden, oft ohne alle Informationen zu haben, und dabei verschiedene Interessen ausbalancieren. Die Komplexität dieser Abwägungsprozesse wird häufig unterschätzt. Hinzu kommt, dass gegenwärtige Transformationsprozesse additive Steuerungslogiken an ihre Grenzen bringen: Neue Anforderungen können nicht dauerhaft „oben draufgepackt“ werden, ohne Strukturen, Rollen und Prioritäten neu zu verhandeln.²

Drittens: Kommunikation findet oft erst statt, wenn es brennt. Wenn jedoch dauerhafte Dialogstrukturen fehlen, wird Austausch zur Krisenkommunikation. Man spricht miteinander, wenn gekürzt, geschlossen oder umstrukturiert werden muss – nicht, wenn es um langfristige Entwicklung geht. Das verstärkt ein problematisches Muster: Strukturelle Konflikte werden personalisiert. Aus systemischen Zwängen werden individuelle Vorwürfe. Die Sachbearbeiterin wird zur „Verhindererin“, der Museumsleiter zum „Jammerer“, die Bürgermeisterin zur „Kulturbanausin“. Dabei sind oft alle in ihrer Rolle gefangen und versuchen unter schwierigen Bedingungen, ihre jeweilige Verantwortung wahrzunehmen.

Was können Museen tun?

Museen sind nicht machtlos. Auch wenn strukturelle Rahmenbedingungen begrenzt sind, gibt es konkrete Handlungsoptionen:

Bedarfe nachvollziehbar machen: Statt nur zu sagen „Wir brauchen mehr Personal“, konkret werden: „Für die Betreuung von 80 Schulklassen pro Jahr, die fachgerechte Pflege von 15.000 Objekten, drei Sonderausstellungen und die laufende Digitalisierung reichen 1,5 Stellen nicht aus. Aktuell können wir nur noch reagieren, nicht mehr gestalten.“ Verwaltung und Politik brauchen nachvollziehbare Begründungen – nicht als Misstrauen, sondern weil sie selbst legitimieren müssen. Ein Beispiel aus der Praxis: Ein Museum in einer brandenburgischen Kleinstadt führte ein einfaches Monitoring ein. Es dokumentierte nicht nur Besuchszahlen, sondern auch Schulk Kooperationen, ehrenamtliches Engagement, Medienreichweite und Anfragen aus der Wissenschaft. Als Kürzungen drohten, konnte das Museum konkret zeigen, welche Leistungen wegfallen würden. Die Kürzung fiel deutlich geringer aus als ursprünglich geplant.

Proaktiv das Gespräch suchen: Nicht nur reagieren, wenn Probleme akut werden, sondern regelmäßig den Austausch anbieten – auch über positive Entwicklungen. Ein quartalsmäßiges Gespräch mit dem Kulturamt oder der Bürgermeisterin schafft Beziehungen, die in Krisenzeiten tragen. Vertrauen entsteht nicht in Kürzungsdebatten, sondern in kontinuierlichem Dialog.

Verwaltungslogiken verstehen lernen:

Haushaltsprozesse, Förderbedingungen, rechtliche Vorgaben – je besser Museen diese Rahmenbedingungen verstehen, desto gezielter können sie argumentieren und Anträge formulieren. Manchmal lohnt es sich, nachzufragen: Warum dauert die Entscheidung so lange? Welche rechtlichen Hürden gibt es? Was bräuchte die Verwaltung, um schneller handeln zu können? Solche Fragen signalisieren Interesse und öffnen oft überraschende Spielräume.

Leistungen sichtbarer machen: Was leistet das Museum für die Stadtgesellschaft? Wie viele Menschen werden erreicht? Welche Bildungsarbeit findet statt? Welchen Beitrag leisten wir zu gesellschaftlichem Zusammenhalt? Solche Informationen sollten kontinuierlich kommuniziert werden. Ein kurzer Jahresbericht, regelmäßige Gespräche mit dem Träger oder aussagekräftige Berichte im Kulturausschuss schaffen Sichtbarkeit und damit auch Legitimation.

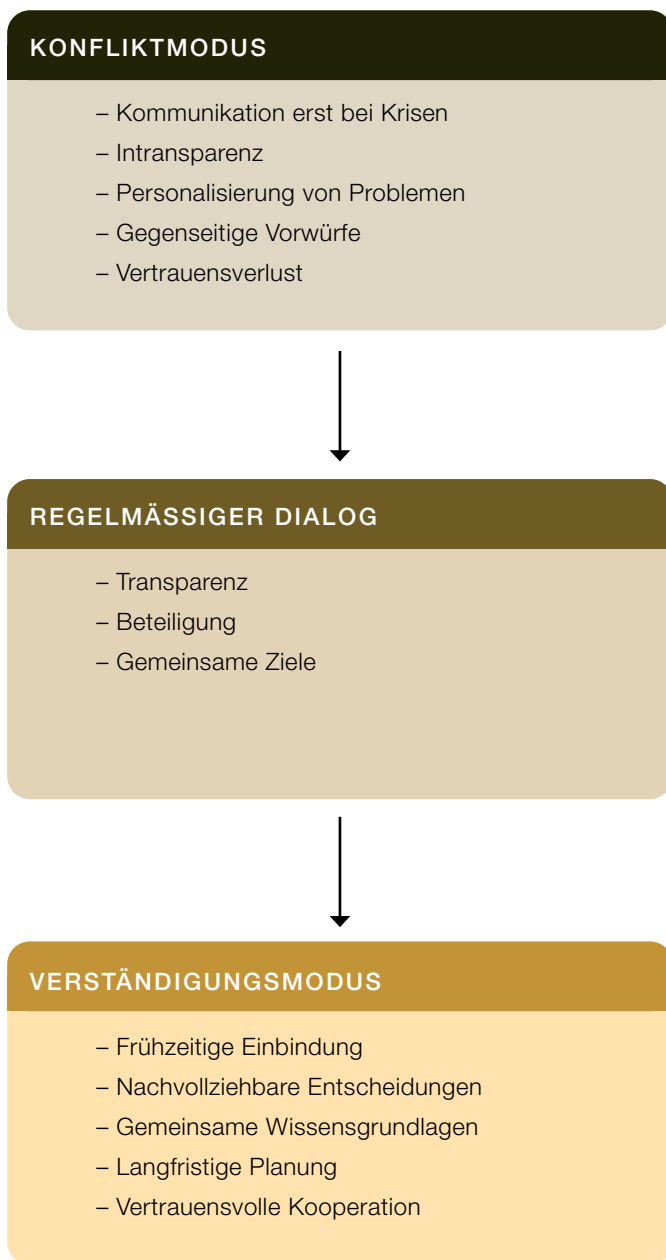
Gesellschaftliche Relevanz aktiv ausbauen:

Museen können ihre Rolle als Dritte Orte stärken und sich noch mehr als Orte der Begegnung, des Austauschs und der gesellschaftlichen Verständigung positionieren. Die Teilnahme an Kulturbeiräten, die Vernetzung mit anderen städtischen Akteuren – von Schulen über Sozialeinrichtungen bis zu Wirtschaftsinitiativen – und die Öffnung für neue Zielgruppen erhöhen nicht nur die gesellschaftliche Wirkung, sondern auch die kulturpolitische Sichtbarkeit. Wer als Museum aktiv zur Stadtentwicklung beiträgt, wird auch in Entscheidungsprozessen stärker wahrgenommen.

Was kann Verwaltung tun?

Auch Verwaltung hat konkrete Gestaltungsspielräume – oft größere, als im Alltagsstress sichtbar werden. Kulturverwaltungen leisten wertvolle Vermittlungsarbeit und tragen wesentlich dazu bei, dass kulturelle Infrastruktur überhaupt funktioniert. Diese Leistung verdient mehr Anerkennung. Zudem kann sie Folgendes tun, um die Verständigung zu verbessern:

Frühzeitig einbinden: Die häufigste Beschwerde von Museen lautet: „Wir werden zu spät informiert.“ Vieles ließe sich vermeiden, wenn Einrichtungen früher in Entscheidungsprozesse eingebunden würden und nicht erst, wenn Beschlüsse feststehen. Das bedeutet nicht, dass Museen immer mitentscheiden sollen. Aber sie können ihre Perspektive einbringen, Bedarfe artikulieren und auf mögliche Probleme hinweisen. Das verbessert nicht nur die Qualität von Entscheidungen, sondern auch deren Akzeptanz.



Transparenz schaffen: Viele Konflikte entstehen, weil Entscheidungswege unklar bleiben. Warum dauert eine Genehmigung so lange? Welche Stellen sind beteiligt? Wann ist mit einer Antwort zu rechnen? Die Weitergabe solcher Informationen kostet wenig Zeit, verhindert aber viel Frustration. Auch bei Ablehnungen hilft Transparenz: Wenn nachvollziehbar wird, warum etwas nicht möglich ist – rechtliche Vorgaben, Haushaltsrestriktionen, konkurrierende Prioritäten etc. – entsteht zwar nicht zwingend Zustimmung, aber zumindest Verständnis. Ein Kulturstadtrat in einer mittleren Stadt führte eine einfache Regel ein: Jeder Förderantrag erhält innerhalb von zwei Wochen eine erste Rückmeldung – auch wenn die endgültige Entscheidung noch dauert. Diese kleine Maßnahme verringerte die Zahl der Beschwerden erheblich, da deutlich wurde, dass das Anliegen bearbeitet wird.

Verfahren partizipativer gestalten: Beteiligung darf kein Feigenblatt sein. Wenn Museen eingebunden werden, muss klar sein: Was kann tatsächlich beeinflusst werden? Wo liegen Grenzen? Was ist bereits entschieden? Scheinbeteiligung frustriert mehr als gar keine Beteiligung. Wo echte Gestaltungsspielräume bestehen, sollten sie genutzt werden. Gerade bei strategischen Fragen – etwa der Entwicklung von Förderrichtlinien oder kulturpolitischen Konzepten – können Museen wertvolle Expertise einbringen.³

Regelmäßige Formate etablieren: Statt nur in Krisensituationen zu kommunizieren, helfen feste Austauschformate: ein halbjährliches Treffen aller Museumsleitungen mit dem Kulturstadtrat, ein Jour fixe mit einzelnen Häusern oder thematische Werkstattgespräche. Solche Formate schaffen Vertrauen und ermöglichen strategische Gespräche jenseits akuter Problemlagen.

Übersetzungsleistung erbringen: Verwaltung kann eine wichtige Brückenfunktion zwischen Museen und Politik übernehmen. Sie kann helfen, fachliche Bedarfe politisch verständlich zu machen und umgekehrt politische Prioritäten nachvollziehbar zu vermitteln. Diese Übersetzungsarbeit ist anspruchsvoll, aber sie ist zentral für funktionierende Kulturpolitik.⁴

Was kann Politik tun?

Kommunalpolitiker:innen, die sich für Kultur engagieren, leisten unter oft schwierigen Bedingungen wichtige Arbeit für den gesellschaftlichen Zusammenhalt. Diese Verantwortung verdient Respekt. (Kultur-)Politik kann unter anderem Folgendes tun:

Rahmen setzen und Prioritäten klären: Politik kann nicht alle Probleme lösen, aber sie kann Orientierung geben. Welche kulturpolitischen Ziele werden verfolgt? Wo liegen Schwerpunkte? Was ist unter knappen Ressourcen realistisch? Klare Prioritäten sind unbequem, weil sie Verzicht bedeuten. Aber sie schaffen Planbarkeit und verhindern, dass Museen in permanenter Unsicherheit arbeiten. Der Soziologe Andreas Reckwitz beschreibt die Gegenwart als Phase, in der viele gesellschaftliche Illusionen brüchig werden. Gerade deshalb braucht es politische Akteur:innen, die realistische Erwartungen formulieren und kommunizieren.⁵

Langfristigkeit ermöglichen: Kurzfristige Projektförderungen mögen flexibel erscheinen, für Museen sind sie oft problematisch. Daueraufgaben – Sammeln, Bewahren, Vermitteln – brauchen verlässliche Strukturen. Politik kann helfen, indem sie mehrjährige Zusagen ermöglicht, Förderungen verstetigt und institutionelle Absicherung stärkt. Dies kann bedeuten, bewusst Schwerpunkte zu setzen: Weniger Förderempfänger, dafür aber eine nachhaltigere, verlässlichere Unterstützung, die echte Entwicklung ermöglicht, statt lediglich kurzfristige „Projektitis“ zu fördern.

Dialogstrukturen institutionalisieren: Politik kann dafür sorgen, dass Austausch nicht zufällig geschieht, sondern strukturell verankert wird. Kulturbörsen, regelmäßige Kulturkonferenzen, moderierte Verständigungsverfahren oder strategische Planungsprozesse schaffen Räume für Verständigung. Entscheidend ist dabei, dass solche Formate nicht nur symbolisch sind, sondern echten Einfluss ermöglichen. Die Politikwissenschaftlerin Renate Mayntz hat darauf hingewiesen, dass Steuerung in komplexen Gesellschaften zunehmend kooperativ und netzwerkorientiert organisiert werden muss – Kulturpolitik lässt sich heute immer weniger hierarchisch „durchsteuern“.⁶

Wertschätzung zeigen: Politik hat symbolische Macht. Ein Besuch im Museum, öffentliche Anerkennung musealer Arbeit oder die Einbindung in stadtpolitische Debatten signalisieren: Museen sind wichtig. Das klingt banal, ist aber wirksam – gerade in Zeiten, in denen Museen oft „leiser“ arbeiten als andere Kultureinrichtungen.

Instrumente, die helfen

Neben diesen allgemeinen Handlungsoptionen gibt es konkrete Instrumente, die die Zusammenarbeit strukturell verbessern können:

Kulturentwicklungsplanung als Verständigungsraum: Kulturentwicklungsplanung ist mehr als ein Maßnahmenkatalog. Sie ist ein strukturierter Raum, in dem Politik, Verwaltung und kulturelle Akteur:innen gemeinsam über Ziele, Bedarfe und Prioritäten diskutieren können. In Brandenburg zeigt das Beispiel Neuruppin⁷, dass solche Prozesse helfen, Konflikte zu

versachlichen, gemeinsame Wissensgrundlagen zu schaffen und Entscheidungen transparenter zu machen. Entscheidend ist: Kulturentwicklungsplanung ersetzt politische Entscheidungen nicht, aber sie bereitet sie besser vor – und macht sie nachvollziehbarer. Dabei gewinnen zunehmend partizipative und dialogorientierte Methoden an Bedeutung, die unterschiedliche Perspektiven systematisch einbinden.⁸ Kulturentwicklungsplanung kann so zur „Starthilfe transformativer Kulturpolitik“ werden, indem sie nicht nur bestehende Strukturen beschreibt, sondern Veränderungsprozesse aktiv gestaltet.⁹

Prioritäten	LEITZIEL: AGILE KULTURVERWALTUNG AUF DEN WEG BRINGEN
	Status des aktuellen „Sachgebiets Kultur“ angemessen anpassen hin zu einem „Kulturamt“
	Transparenz und Schnittstellen herstellen über vorhandene (und zukünftige) Strukturen sowie Aufgaben, Funktionen und Angebote der Kulturverwaltung
Erster Schritt	Entscheidung für ein „Kulturamt“ und ob der Tourismus eine Schnittstelle in der (Kultur-)Verwaltung findet. In jedem Fall bessere Abstimmung der Veranstaltungsplanung, des Marketings, der Prozesse und Klärung von Zuständigkeiten.

Prioritäten	LEITZIEL: KULTURFÖRDERUNG, FÖRDERMITTELMANAGEMENT UND FÖRDERBEDARFE AN NEUE RAHMENBEDINGUNGEN ANPASSEN
	Entbürokratisierung und Flexibilisierung der Bewilligungsverfahren > Professionelles Fördermittelmanagement einrichten
	Konzeptförderung: Erarbeitung und begleitete Umsetzung von Strategien für Digitalität, Marketing (inkl. Social Media), Kultur und Tourismus, kulturelle Teilhabe und Diversität, Stadtmarke, Großprojekte (z. B. 250 Jahre Schinkel)
	Orte für informelle Zusammenkünfte (Jugendclubs, Bars, [Spiele-]Cafés etc.) sowie Projektbudgets zur selbstorganisierten Verwendung ermöglichen
Erster Schritt	Sicherung der Kulturförderung, insbesondere für postpandemische Zeiten, und Überarbeitung der Fördermittelbedingungen
	Professionelles Fördermittelmanagement einführen

Prioritäten	LEITZIEL: DEN KULTURBEIRAT KOMMUNIKATIV UND KOOPERATIV NEU AUSRICHTEN
	Ziele (neu) definieren, mutig die Stimme heben, eigene Impulse einbringen
	Kompetenzen des Kulturbeirats für Förderentscheidungen/Fördermittelbedingungen nutzen, eigene Projekte initiieren
Erster Schritt	Den Kulturbeirat durch Transparenz – auch digitale Sitzungen – für mehr Partizipation öffnen und zukunftsfest machen.

Ausschnitt aus dem Abschlussbericht der KulturStrategie 2030 der Fontanestadt Neuruppin. Die Strategie wird seit mehreren Jahren erfolgreich umgesetzt.

Kulturbeiräte neu denken: Viele Kommunen haben Kulturbeiräte, deren Funktion aber oft unklar bleibt: Beraten sie? Legitimieren sie? Entscheiden sie mit? Diese Unklarheit führt zu Enttäuschungen. Besser ist es, Rollen explizit zu klären. Ein Beirat kann wertvolle Expertise einbringen – wenn seine Funktion definiert und seine Einbindung kontinuierlich ist. Kulturbeiräte sollten nicht nur bei Konflikten aktiviert werden, sondern strategisch eingebunden sein. Museen können hier mit ihrer Expertise eine wesentliche Rolle einnehmen.¹⁰

Ziel- und Leistungsvereinbarungen: Gerade bei größeren Häusern können Zielvereinbarungen zwischen Museum und Träger helfen, Erwartungen zu klären und Leistungen nachvollziehbar zu machen. Was soll das Museum erreichen? Mit welchen Ressourcen? Wie wird Erfolg gemessen? Solche Vereinbarungen schaffen Transparenz auf beiden Seiten – und verhindern unrealistische Erwartungen.

Evaluation und gemeinsame Wissensgrundlagen: Entscheidungen sollten nicht „aus dem Bauch heraus“ getroffen werden, sondern auf Grundlage nachvollziehbarer Informationen. Wie entwickeln sich Besuchszahlen? Welche Bevölkerungsgruppen werden erreicht? Wo liegen Bedarfe? Wo funktioniert Zusammenarbeit gut, wo nicht? Regelmäßige Evaluationen schaffen gemeinsames Wissen und helfen, Debatten zu versachlichen. Konzeptbasierte Kulturpolitik bedeutet nicht bürokratische Überregulierung, sondern transparente Entscheidungsgrundlagen, die kulturelle Teilhabe systematisch berücksichtigen. Diese muss selbstverständlicher Bestandteil von Kulturpolitik und -förderung werden.¹¹

Gerade unter Druck gilt: mehr Kommunikation, nicht weniger

Die gegenwärtigen gesellschaftlichen Transformationsprozesse erhöhen den Druck auf alle Beteiligten. Museen, Verwaltung und Politik bewegen sich in Situationen wachsender Unsicherheit und widersprüchlicher Anforderungen. Gerade deshalb besteht die Versuchung, Kommunikation zu reduzieren, Beteiligung zu verkürzen und Entscheidungen stärker hierarchisch zu treffen. Kurzfristig mag das effizient erscheinen. Langfristig führt es jedoch zu Vertrauensverlusten, Frustrationen und einer Schwächung kultureller Kooperationen.

Dabei zeigt sich in der Praxis immer wieder: Wo Verständigung funktioniert, werden auch schwierige Situationen besser bewältigt. Das Museum, das seine Bedarfe nachvollziehbar kommuniziert. Die Verwaltung, die transparent macht, warum Entscheidungen dauern. Die Politik, die Prioritäten klärt, statt zu verschleiern.

Verständigung ist dabei kein Selbstzweck. Sie ist Voraussetzung dafür, dass Museen ihre gesellschaftlichen Aufgaben erfüllen können. Und sie ist eine Investition in Vertrauen, in Beziehungen, in langfristige Handlungsfähigkeit. Besonders in Zeiten gesellschaftlicher Unsicherheit wird deutlich, dass kulturelle Infrastruktur nicht allein aus Gebäuden und Sammlungen besteht. Sie besteht ebenso aus Kommunikationsfähigkeit und kooperativen Beziehungen.

Die E-Mail muss nicht Freitagabend kommen. Die Entscheidung kann vorbereitet statt verkündet werden. Das Beteiligungsverfahren kann echten Einfluss ermöglichen. All das ist möglich – wenn alle Beteiligten bereit sind, Zusammenarbeit nicht als lästige Pflicht, sondern als zentrale Voraussetzung zukunftsfähiger Kulturpolitik zu verstehen. Denn am Ende profitieren alle: Museen, die sich gehört fühlen, Verwaltungen, die auf tragfähige Beziehungen bauen können, Politik, die legitimierte Entscheidungen trifft. Und vor allem: eine Stadtgesellschaft, die auf funktionierende kulturelle Infrastruktur zählen kann.

1 Vgl. Niklas Luhmann, Soziale Systeme, Frankfurt am Main 1984.

2 Vgl. Patrick S. Föhl, Suse Klemm, Zurück in die Zukunft. Überlegungen zu einer transformativen Kulturpolitik im Zyklus von Erschaffen, Bewahren und Entschaffen, in: Anna Blach et al. (Hg.), Kultur:Wandel – Impulse für eine zukunftsweisende Kulturpraxis, Bielefeld 2023, 47–54.

3 Vgl. Patrick S. Föhl, Kulturentwicklungsplanung als Starthilfe transformativer Kulturpolitik. Ein Rück- und Ausblick, in: Johannes Crückeberg et al. (Hg.), Handbuch Kulturpolitik, Wiesbaden 2023.

4 Vgl. Patrick S. Föhl, Gernot Wolfram, Robert Peper, 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, 17–49.

5 Vgl. Andreas Reckwitz, Das Ende der Illusionen. Politik, Ökonomie und Kultur in der Spätmoderne, Berlin 2019.

6 Vgl. Renate Mayntz, Über Governance. Institutionen und Prozesse politischer Regelung, Frankfurt am Main 2009.

7 Eine für die Stadt erarbeitete Kulturentwicklungskonzeption wurde und wird erfolgreich umgesetzt. Aus ihr ist unter anderem ein engagierter Kulturbeirat hervorgegangen: <https://www.neuruppin-erleben.de/kulturbeirat> und https://www.neuruppin-erleben.de/fileadmin/user_upload/Kulturstrategie/Kultur-Strategie_2030_Fontanestadt_Neuruppin.pdf.

8 Vgl. Patrick S. Föhl, Marco Zöller, Neue Methoden in der Kulturentwicklungsplanung. Entwicklungen, Bedarfe und Beispiele, in: Lorenz Pöllmann et al. (Hg.), Handbuch Kulturmanagement. Recht, Politik & Praxis. Loseblattsammlung, Nr. 97/2025, 15–37.

9 Vgl. Föhl 2023.

10 Vgl. Patrick S. Föhl, Alexandra Künzel, Kulturbeiräte als lebendige Gefäße kooperativer Demokratie. Formen, Potenziale und Herausforderungen, in: Lorenz Pöllmann et al. (Hg.), Handbuch Kulturmanagement. Recht, Politik & Praxis. Loseblattsammlung, Nr. 89/2025, 21–45.

11 Vgl. Norbert Sievers, Patrick S. Föhl, Neue Kulturpolitik und neue Kulturförderung. Anmerkungen zu einem un abgeschlossenen Prozess, in: Institut für Kulturpolitik (Hg.), Jahrbuch für Kulturpolitik. Thema: Neue Kulturförderung, Essen 2015, 17–35.