



DR. PATRICK S. FÖHL
ALEXANDRA KÜNZEL



Kulturbeiräte als lebendige Gefäße kooperativer Demokratie

FORMEN, POTENZIALE UND
HERAUSFORDERUNGEN

Kulturbeiräte stehen nach wie vor hoch im Kurs. Wenn eine Stadt oder Region bislang kein derartiges Gremium beheimatet, ist für viele jetzt die Zeit gekommen, über eine entsprechende Einrichtung zu diskutieren. Als eine Reaktion auf die vielfältigen Herausforderungen unserer Zeit kann ein Kulturbeirat mit beratenden, empfehlenden oder weiteren Kompetenzen ein geeignetes Instrument darstellen, um kommunalpolitische Kulturdebatten zu bereichern. Zugleich stehen die Vernetzung der Kulturschaffenden und die Vergemeinschaftung von Interessen nicht selten im Vordergrund. Kulturbeiräte können somit zur Verbesserung der Zusammenarbeit mit an der Ermöglichung und/oder Produktion von Kunst und Kultur beteiligten Akteur*innen einer Kommune oder Region beitragen.

1. Kulturbeiräte haben immer noch Konjunktur	22
2. Theoretische Grundlagen	24
3. Der Kulturbeirat – Ziele und Aufgaben	28
4. Verfasstheit und Wesen eines Kulturbeirats	32
5. Wie gründe ich einen Kulturbeirat?	39
6. Mehrwert und viel zu beachten	40
Literatur	42

Autor und Autorin

Informationen zum Autor und zur Autorin finden Sie auf Seite 45.

1. Kulturbeiräte¹ haben immer noch Konjunktur

Kulturbeiräte stehen immer noch hoch im Kurs

Unser Beitrag „Kulturbeiräte als Instrument konzeptbasierter und beteiligungsorientierter Kulturpolitik“ aus dem Jahr 2014 in diesem Handbuch begann mit der Feststellung, dass „Kulturbeiräte Konjunktur“ haben. Dieser Diagnose kann zehn Jahre später ein Ausrufezeichen hinzugefügt werden. Wenn eine Stadt oder Region bislang kein derartiges Gremium beheimatet, dann ist für viele spätestens jetzt die Zeit gekommen, über eine entsprechende Einrichtung zu diskutieren. In beinahe jedem Kulturentwicklungsplan der letzten Jahre wird die Gründung eines Kulturbeirates als zentrale Maßnahme perspektiviert (z. B. Düsseldorf, Kassel, Bielefeld oder Braunschweig) oder die Notwendigkeit der Reformierung eines vorhandenen Gremiums konstatiert (z. B. Wiesbaden). Vor diesem Hintergrund macht es Sinn, zehn Jahre später einen grundsätzlich überarbeiteten Beitrag zu diesem wichtigen Thema vorzulegen. Häufig lässt sich feststellen, dass dieses Thema in Kommunen immer wieder von Null aufgerollt wird, obwohl viele Konzeptionen und umfangreiches Erfahrungswissen vorhanden sind. Deswegen sollen hier ausgewählte Informationen, Beobachtungen und Erkenntnisse gebündelt werden. Der/die Autor*in waren selbst vielfach an der Gründung und dem Aufbau von Kulturbeiräten in Funktion als Kulturentwicklungsplaner*in beteiligt.

Fokus Der vorliegende Beitrag fokussiert in erster Linie jene Modelle von Kulturbeiräten, die überwiegend Aufgaben mit Fokus auf Verfahren kooperativer Demokratie verfolgen, und nicht auf Förderbeiräte (z. B. Beirat für Literaturförderung) oder klassische Kulturverbände (wie z. B. Landesmusikverbände).

Kleiner Rückblick Rückblickend lässt sich feststellen, dass es zwischen 2007 und 2012 eine erste große Gründungswelle von Kulturbeiräten in Deutschland gegeben hat. Gleichwohl können einige wenige Kulturbeiräte eine sehr viel längere Wirkungszeit vorweisen. Der älteste noch existierende Kulturbeirat, der recherchiert werden konnte, wurde im Jahr 1978 in der baden-württembergischen Gemeinde Baienfurt gegründet. Eine ebenfalls lange Wirkungstradition kann der Kulturbeirat der Stadt Essen aufweisen, welcher im Jahr 1985 errichtet wurde. Seit Mitte der 2010er Jahre hat das Thema aber besonders Fahrt aufgenommen und seitdem nicht an Zugkraft verloren.

Viele Namen Dabei kann ein entsprechendes Gefäß verschiedene Namen tragen. Am gängigsten sind Kulturbeirat oder Kulturrat, aber auch entsprechende Variationen wie „Rat der Künste“ (Düsseldorf) oder der Bielefelder „Kulturpa©t e.V.“ sind vielfach zu finden.

Verschiedene Verfasstheiten Entscheidend ist aber nicht der Name, sondern die Verfasstheit des Gremiums. Welche Ziele werden verfolgt? Welche Strukturen liegen zugrunde? Wer darf partizipieren? Wie ist die Interaktion der Kulturschaffenden mit Kulturpolitik und Kulturverwaltung geregelt? Es gibt einerseits die

¹ Der Begriff „Kulturbeirat“ wird in diesem Beitrag synonym für alle Formen dauerhafter Akteur*innenbeteiligung/-partizipation im Feld der Kulturentwicklung, zumeist auf kommunaler Ebene, verwendet.

grundsätzliche Möglichkeit der Errichtung eines Beirats als Instrument der kommunalen Interessenvertretung. Diese ergibt sich aus der Selbstverwaltungsautonomie der Kommune aufgrund der Gemeindeordnung bzw. Kommunalverfassung des jeweiligen Bundeslandes. Dabei wird die Einrichtung und nähere Ausgestaltung von Beiräten mitunter – wie beispielsweise im Falle des Landes Brandenburg – explizit in der Kommunalverfassung geregelt. Ist dies nicht explizit geregelt, können Gemeinden i.d.R. aufgrund ihrer Satzungsbefugnis ein derartiges Gremium installieren. Beispiel für einen Kulturbeirat nach Kommunalverfassung ist der Kulturbeirat der Stadt Eberswalde. Andererseits kann aber auch eine freiere Form gewählt werden wie z.B. die einer Interessenvereinigung, die sich dann eine eigene Geschäftsordnung gibt – wie der Rat der Künste in Berlin – oder in Form eines Vereins wie der Bielefelder „Kulturpa©t e.V.“. Auf die jeweiligen Vor- und Nachteile wird später eingegangen.

Die sich abzeichnende Zunahme der Zahl von Kulturbeiräten geht einher mit einer generell verstärkten Inanspruchnahme von konzeptbasierten und beteiligungsorientierten Instrumenten der Kulturpolitik bzw. kooperativer Kulturpolitik. In Form und Ausgestaltung ist die so praktizierte Kulturpolitik freilich hoch unterschiedlich. Die konzept- und beteiligungsorientierten Instrumente reichen von Kulturentwicklungsplänen und -konzeptionen – die intensivste Form der sparten- und sektorenübergreifenden Planung (vgl. weiterführend Föhl 2023a) – über Kulturförderrichtlinien und -gesetze bis hin zu den hier näher zu behandelnden Kulturbeiräten als Teil strukturierter sowie dauerhafter Diskurs- und Beteiligungsverfahren.

Der Hauptgrund für den sich intensivierenden Einsatz der eben angesprochenen Instrumente liegt in den wachsenden und hinlänglich bekannten Herausforderungen, denen sich die Gesellschaft und damit auch der Kulturbereich und seine Akteur*innen ausgesetzt sehen. An dieser Stelle können konzeptbasierte und beteiligungsorientierte Verfahren auch mittels transparenter Strukturen eine breitere Legitimationsbasis schaffen und durch eine Erweiterung der Wissensressourcen zusätzliche Effekte auslösen. Insbesondere der Kulturbeirat als ein die Politik beratendes Gremium stellt durch sein Potenzial zur Bündelung von kultureller und künstlerischer Expertise innerhalb einer Kommune ein gut geeignetes Instrument dar, einen konstruktiven Umgang mit den vielen gegenwärtigen Krisen, Herausforderungen und Potenzialen kultureller Entwicklung zu finden. Insbesondere wenn man an die notwendigen Transformationsprozesse denkt (vgl. Föhl & Klemm 2023 und Föhl 2023b), die viele Jahre andauern können, bergen Kulturbeiräte den Vorteil, Kontinuität in Diskurse zu bringen, auch über Legislaturperioden hinaus.

Dafür müssen Kulturbeiräte derart ausgerichtet sein, dass sie mehr als die Summe ihrer Teile darstellen, damit für alle Beteiligten ein Mehrwert entsteht. Beiratstätigkeiten bedeuten erstmal zusätzliche Arbeit und müssen deswegen eine Verbesserung/Bereicherung der individuellen Arbeitssituation darstellen, um langfristig zu funktionieren.

Hauptthema dieses Beitrages sind die Ausgestaltungsformen sowie die Chancen und Risiken von Kulturbeiräten als Formen kooperativer Demokratie auf kommunaler Ebene. Um den Untersuchungsbereich

Zahlreiche Instrumente konzeptbasierter und beteiligungsorientierter Kulturpolitik

Zunahme von Herausforderungen

Mehr als die Summe der Teile

Aufbau des Beitrages

theoretisch und empirisch zu erfassen, wird zunächst eine Verortung des Governance-Ansatzes im Bereich der Kulturpolitik vorgenommen (Kapitel 2). Dies geschieht zudem mit der Absicht, eine konzeptionelle Grundlage zu schaffen, um im Anschluss die konzeptbasierte Kulturförderung als Form der Anwendung Governance-basierter Verfahren einzuführen und einer näheren Betrachtung zu unterziehen. Dies wiederum dient der thematischen Einführung und analytischen Fundierung des Gremiums „Kulturbeirat“ in Bezug auf dessen Ziele und Aufgaben (Kapitel 3). Darauf aufbauend wird die Verfasstheit und das Wesen eines Kulturbeirats beleuchtet (Kapitel 4). In Kapitel 5 wird zusammengefasst, was es bei der Gründung eines Kulturbeirates zu beachten gilt. Abschließend findet sich ein zusammenfassendes Resümee (Kapitel 6).

Heuristischer Vergleich

Für die Ausarbeitung des Beitrags wurden die Satzungen und weitere Informationen von über 40 Kulturbeiräten ausgewertet.² Diese Informationen fließen in die folgenden Ausführungen ein. Um die Übersichtlichkeit zu wahren, werden nicht alle Informationen direkt zitiert. Mit Ausnahme des Kulturbeirats des Stadtbezirks Charlottenburg-Wilmersdorf der Stadt Berlin – welcher exemplarisch für die bezirklichen Kulturbeiräte Berlins herangezogen wurde – handelt es sich bei den untersuchten Kulturbeiräten um Gremien von Städten oder Gemeinden. Hingegen nicht in die Untersuchung eingeschlossen wurden Kulturbeiräte, die auf Ebene eines Landkreises oder Kulturraums angesiedelt sind.

2. Theoretische Grundlagen

Governance in der Kulturpolitik

Multiple Verwendung von Governance-Ansätzen

Die begriffliche und basierend darauf die anwendungsorientierte Dimension von Governance variiert entlang disziplinärer Kontextgrenzen bisweilen stark und verursacht nicht selten eine gewisse Unschärfe in der Begrifflichkeit. Diesen Umstand berücksichtigend sollen der diversifizierte Governance-Begriff bzw. entsprechende Aspekte und

² In die Untersuchung einbezogen wurden die Kulturbeiräte der folgenden Städte und Gemeinden: Gemeinde Aichwald, Gemeinde Altenberge, Stadt Augsburg, Stadt Bad Belzig, Bundeshauptstadt Berlin, Stadt Bad Salzdetfurth, Gemeinde Baienfurt, Stadt Braunschweig, Gemeinde Böblingen, Stadt Bürstadt, Stadt Chemnitz, Landeshauptstadt Dresden, Landeshauptstadt Düsseldorf, Stadt Duisburg, Stadt Eberwalde, Gemeinde Eichwalde, Stadt Eisenach, Stadt Essen, Gemeinde Flecken Harpstedt, Stadt Freudenberg, Stadt Friedberg, Stadt Kulmbach, Stadt Lohr a. M., Gemeinde Maisach, Stadt Marktheidenfeld, Fontanestadt Neuruppin, Stadt Nidderau, Stadt Passau, Landeshauptstadt Potsdam, Stadt Regensburg, Gemeinde Reichenbach a. d. Fils, Stadt Rösrath, Stadt Schramberg, Stadt Siegburg, Stadt Sonthofen, Stadt Trostberg a. d. Alz, Stadt Villingen-Schwenningen, Landeshauptstadt Wiesbaden, Stadt Winnenden, Stadt Würzburg; außerdem der Kulturbeirat des Stadtbezirks Charlottenburg-Wilmersdorf der Stadt Berlin.

konzeptionelle Ausgestaltungsformen in erster Linie auf das kulturpolitische Feld bezogen werden.

Der hier zugrunde gelegte Governance-Begriff bezeichnet „die Gesamtheit der in einer politischen Ordnung mit- und nebeneinander bestehenden Formen der kollektiven Regelung gesellschaftlicher Sachverhalte [...]. Dabei liegt der Akzent auf den verschiedenen Formen zivilgesellschaftlicher Beteiligung an Prozessen politischer Regelung und Problemlösung [...]“ (Mayntz 2010, S. 37). So verstanden, bildet Governance die konzeptionelle Fundierung eines kooperativen Kulturpolitikverständnisses (vgl. Föhl 2023a.), in dessen Zentrum kooperative und koordinationsbasierte Strukturen und Verfahren stehen.

Kooperative und koordinationsbasierte Strukturen und Verfahren

Das Feld der Kulturpolitik ist geprägt von einer pluralistischen Akteurkonstellation aus Staat, Markt und einem großen intermediären Bereich sowie einer vergleichsweise gering ausgeprägten Verrechtlichung und damit einhergehend einem grundsätzlich großen politischen Handlungsspielraum. Verbunden mit diversen allgemeinen sowie spezifischen Herausforderungen, mit denen sich die kulturpolitischen Akteure heute konfrontiert sehen (u.a. Ressourcenknappheit, Ausdifferenzierung des Nachfragemarktes und verstärkter Legitimationsdruck), konstituiert sich eine Ausgangslage, die teils eine Neuformulierung der Gestaltung von Kulturpolitik erfordert und die Erprobung neuer, kooperativ angelegter Verfahren begünstigt (vgl. exempl. Merkel 2023).

Governance-Ansätze sind im Kontext von laufenden Veränderungen des Staatsverständnisses zu betrachten. Danach bewegt sich der Staat in einer Abkehr vom „schlanken Staat“ zunehmend hin zu einem „aktivierenden Staat“.³ Das dem zugrunde liegende Verständnis von aktivierender bzw. ermöglichender Politik nahm als denkbare, neue Perspektive Einzug in das kulturpolitische Feld – vor allem durch Scheytts Plädoyer „für eine aktivierende Kulturpolitik“ (vgl. Scheytt 2008). Vorangegangen war diesem Perspektivwechsel, der bis heute anhält bzw. aktiv ausgehandelt wird, die im Schlussbericht der Enquete-Kommission „Kultur in Deutschland“ des Deutschen Bundestages formulierte Bedeutung von Governance im Kulturbereich:

Aktivierende Kulturpolitik

„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, S. 93.)

Kooperative Demokratie

Kooperation als zentrale Ermöglichungsstrategie im kulturpolitischen Bereich kann im Zuge der theoretischen Einbettung auch als konzeptioneller Bestandteil von „kooperativer Demokratie“ gedacht werden. Formen kooperativer Demokratie sollen Formen repräsentativer und direkter demokratischer Willensbildung ergänzen, jedoch nicht ersetzen. Sie ist darüber hinaus gekennzeichnet durch bestimmte Formen

Dialogorientierte Beteiligungsinstrumente

3 Der aktivierende Staat „setzt auf die Aktivierung der Selbsthilfe und Selbststeuerung der Kräfte, Netzwerke und Institutionen der Zivilgesellschaft bei gleichzeitiger Gewährleistungsgarantie des Staates. Ziel ist die Steigerung von Leistungseffizienz und Legitimation durch Dialog statt Dekret und hierarchischer Steuerung, durch Zusammenarbeit statt Alleinproduktion, durch Produkt- und Prozessoptimierung.“ (Schultze 2005: „Aktivierender Staat“, Sp. 1).

„nicht gesetzlich festgeschriebene[r], dialogisch orientierte[r] und auf kooperative Problemlösungen angelegte[r] Verfahren der Bürger- und Verbändebeteiligung an der Politikformulierung und an der Politikumsetzung.“ (Bogumil 2001, S. 212) Die Koordination und Steuerung dieser verfahrensmäßigen Ausformungen kooperativer Demokratie lassen sich wiederum als Governance bzw. als zentrales Element eines Governance-Ansatzes bezeichnen. Als Kernelement kooperativer Demokratie sind dialogorientierte Beteiligungsinstrumente zu sehen, die Bogumil und Holtkamp danach ordnen, ob diese eine punktuelle oder eine dauerhafte Beteiligung beabsichtigen (hier und im Folgenden vgl. Bogumil & Holtkamp 2013, S. 125f). Während eine punktuelle Beteiligung beispielsweise in Form von Bürgerforen angeboten wird, sieht das Instrument der Beiräte eine dauerhafte Beteiligung der Bürger an der Vorbereitung politischer Entscheidungen vor.

Schwächen und Herausforderungen des Governance-Ansatzes

Zu berücksichtigen beim Aufbau von Kulturbeiräten

Insbesondere bei der praktischen Umsetzung von Governance (in Form kooperativer Verfahren) müssen die existierenden Schwächen des Ansatzes berücksichtigt und als entsprechende Herausforderungen formuliert werden. Dies gilt auch grundsätzlich auch für Kulturbeiräte als Formen kooperativer Demokratie. Näheres zeigt die nachfolgende Tabelle:

Schwächen des Governance-Ansatzes (Auswahl)	Herausforderungen/Konsequenzen (Auswahl)
Machtasymmetrien werden nicht hinreichend berücksichtigt (vgl. Mayntz 2010, S. 45).	Kooperative Verfahren müssen die Existenz partikularer Interessen erkennen und Dominanztendenzen bestmöglich nivellieren.
Es besteht eine potenzielle Selektivität der beteiligten Akteur*innen (vgl. Padopoulos 2010, S. 229).	Für die Auswahl der Beteiligten müssen bestimmte Kriterien festgelegt und angewendet werden. Damit die Gruppe (z. B. Vorstand eines Beirates) nicht zu groß wird, um steuerungsfähig zu bleiben, müssen sinnvolle Kategorien entwickelt werden. D. h. in der Konsequenz auch, das entsprechende Vertreter*innen für einen ganzen Bereich oder mehrere Bereiche verantwortlich sind. Entsprechende Abstimmungsverfahren und die Überwindung von Partikularinteressen sind essenziell.
In der politischen Praxis herrscht oftmals das Missverständnis vor, Governance sei ein Ersatz für Government. Tatsächlich ist Governance aber eine Ergänzung zu Government.	Die „formelle, durch Verfassung, Recht und Gesetz definierte Dimension von Politik sowie die Institutionen des Regierens“ (=Government) (Schultze 2005: „Governance“, Sp. 2.) behalten notwendigerweise ihre Steuerungs- und Koordinationsfunktion. Zudem erfordert Governance mitunter neue Kompetenzen von staatlichen kulturpolitischen Akteuren, da beteiligungsorientierte Prozesse der Initiierung und Organisation bedürfen und teilweise punktuell begleitet werden müssen (vgl. Föhl 2010, S. 129f.).
Der Partizipation von Akteur*innen sind Grenzen gesetzt.	Die Potenziale der ausgewählten Verfahren sowie der zu beteiligenden Akteur*innen und die damit einhergehenden Grenzen der Beteiligung müssen im Vorfeld identifiziert und entsprechend eingeschätzt werden.

Tabelle 1 Schwächen des Governance-Ansatzes und sich daraus ergebende Herausforderungen (Auswahl)

Konzeptbasierte Kulturpolitik

Konzeptbasierte Kulturpolitik stellt eine Abkehr von einer eher additiv geprägten Kulturpolitik dar und erlebt seit Jahren eine nie dagewesene Aufmerksamkeit.⁴ Maßgeblich für die Entwicklung einer konzeptbasierten Kulturpolitik ist die oben bereits erläuterte, ideelle Neuausrichtung eines Verständnisses von Staat im Sinne eines „aktivierenden Staates“ und der Steuerung kollektiver Prozesse im Sinne von Governance. Mithilfe der Konzeptbasierung kann die Kulturpolitik verstärkt „gesellschaftliche Entwicklungen und soziale Kontexte berücksichtig[en] sowie Kooperationen befördern und Prozesse [...] anstoßen“ (Sievers & Föhl 2012, S. 19). Sinnvoll und notwendig wird die Ausübung und Anwendung konzeptbasierter Kulturpolitik – wie oben bereits dargestellt – aufgrund existierender Herausforderungen und ferner sich vollziehender gesellschaftlicher Veränderungsprozesse. Diese Entwicklung erfordert in besonderem Maße transparente Strukturen innerhalb von politischen Entscheidungsprozessen und bei der Vergabe öffentlicher Mittel. Sie ist u.a. durch folgende Merkmale gekennzeichnet (vgl. zum Thema neue Formen der Kulturförderung Blach et al. 2023 und Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft 2015):

Angabe und Begründung der Förderziele⁵,

Bestimmung von Schwerpunkten, Handlungsfeldern und Maßnahmen zur Erreichung der Ziele,

Verfahren der Erfolgskontrolle,

Instrumente zur Fortschreibung und Weiterentwicklung.

Die Partizipation zivilgesellschaftlicher Akteure bei der Gestaltung der planerischen Arbeit kann dabei als ein häufig vorzufindendes Wesensmerkmal der konzeptbasierten Kulturförderung lokalisiert werden. Die kommunale Kulturpolitik und -verwaltung versteht sich in diesem Zusammenhang als koordinierende und moderierende Instanz solcher partizipativen Planungsprozesse, aktiviert Kooperationen und verteilt Verantwortlichkeiten. Entscheidend ist, dass die Kommune ihre Entscheidungskompetenzen behält, diese aber unter Berücksichtigung der Wissensressourcen zivilgesellschaftlicher Akteure ausübt (vgl. Föhl 2023a).

Der konzeptbasierten Kulturpolitik stehen verschiedene Formen bzw. Instrumente zur Verfügung, denen der Grundgedanke einer partizipativen Herangehensweise gemeinsam ist. Kulturbeiräte können hierbei als Gegenstand strukturierter Diskurse und Beteiligungsverfahren verortet werden.

Abkehr von einer additiven Kulturpolitik

Partizipation als Wesenselement

4 Für eine detaillierte Herleitung der historischen Zusammenhänge von konzeptorientierter Kulturentwicklung vgl. Sievers & Föhl 2012, S. 17ff.

5 Dies kann unter Berücksichtigung von „Prinzipien öffentlicher Kunstförderung“ geschehen. Eckhardt Braun hat diese definiert und ausdifferenziert: (a) Neutralität, (b) Achtung der Autonomie und Pluralität der Kunst, (c) Wahrung der Interessen des Gemeinwohls, (d) Achtung der Subsidiarität, (e) Standards in Verfahren der Planung und Auswahl sowie Organisation (vgl. Braun 2013).

3. Der Kulturbeirat – Ziele und Aufgaben

Dauerhafte Expert*innenbeteiligung	Analytisch betrachtet, handelt es sich bei einem Kulturbeirat um ein partizipatives Instrument konzeptbasierter Kulturpolitik bzw. -förderung. In seiner praktischen Form beabsichtigt dieses Instrument in erster Linie eine auf Dauer angelegte Expert*innenbeteiligung bei Entscheidungsprozessen (vgl. Sievers & Föhl 2012, S. 25). Ein Kulturbeirat kann somit als ein Organ der Willensbildung mit empfehlender und/oder beratender Kompetenz angesehen werden. Wenngleich eine Beteiligung von Verbänden, Künstler*innen und Kulturschaffenden an kulturpolitischen Entscheidungsprozessen vielerorts bereits stattfindet, geht es bei der verbindlichen Institutionalisierung eines derartigen Gremiums um einen möglichst effektiven und fruchtbaren Umgang mit den Wissensressourcen der Beteiligten. Es hat sich gezeigt, dass ein stärkerer Formalisierungsgrad eines Gremiums dessen Anbindung an die politischen Entscheidungsträger (Ausschüsse, Rat etc.) erhöht. Dies führt dazu, dass die Ergebnisse aus den Beteiligungsverfahren potenziell eher berücksichtigt und in die Umsetzung politischer Entscheidungen einbezogen werden (vgl. Bogumil & Holtkamp 2013, S. 144). Die formal geregelte Koordinierung kommunalkultureller Expertise trägt also zu einer Institutionalisierung von Beratungskompetenz bei.
Weitere Funktionen	Weitere Schwerpunkte bilden die Vernetzung, das Agenda-Setting und die Vergemeinschaftung von Interessen – in Einzelfällen auch die (Mit-)Entscheidung über die Vergabe von Fördermitteln. Im Prinzip lohnt es sich, Einzelfälle und ihre Satzungen zu betrachten, um die Bandbreite und die Spezifika verschiedener Kulturbeiräte zu durchdringen. Weitergehend lohnt sich der vertiefende Blick auf ausgewählte Ziele und Aufgaben von Kulturbeiräten.

Zentrale Ziele eines Kulturbeirats

Den Prinzipien der kooperativen Demokratie (vgl. Bogumil 2001) folgend, lassen sich dem Kulturbeirat generelle Ziele zuschreiben (Auswahl):

Beschäftigung mit und Stärkung der kulturellen Angelegenheiten einer Kommune: Hierzu gehört vor allem die Förderung und aktive (Mit-)Gestaltung des kulturellen Lebens in einer Kommune. Kulturbeiräte im Jahr 2024ff. leisten bestenfalls einen aktiven Beitrag zu einer transformativen und qualitativ hochwertigen Kulturlandschaft, indem nicht zuletzt immer wieder auch (selbstkritisch) auf die großen Transformationsthemen hingewiesen wird und diese bearbeitet werden (Diversität, Teilhabe, ökologische Nachhaltigkeit u.v.m.). Im Endeffekt geht es darum, eine kulturelle Stadtentwicklung mitzugestalten und zu ermöglichen.

Vergemeinschaftung von Interessen und Abbau von Entscheidungsblockaden: Der Kulturbeirat kann durch seine heterogene Zusammensetzung und Dialogorientiertheit bei kontrovers diskutierten Themen zwischen den verschiedenen Positionen vermitteln. I.d.R. wird ein Beirat durch einen Vorstand o.ä. gesteuert, der die Interessen aller im Beirat organisierten Kulturschaffenden zu vertreten hat. Dies setzt entsprechende Abstimmungen voraus und steigert das gegenseitige Interesse. Das Ergebnis ist die Vergemeinschaftung von Interessen, die dadurch gebündelt, besser kommunizierbar und sichtbarer werden. Auf dieser Grundlage kann auch die Formulierung gezielter fachlicher Empfehlungen oder Forderungen von Seiten des Kulturbeirats erfolgen. Damit können z.B. konsensuale Positionen innerhalb des politischen Entscheidungsgremiums gestärkt werden.

Verfahrensbeschleunigung (Effizienz): Der Kulturbeirat stellt mit seiner Vereinigung von kulturpolitischer und künstlerischer Kompetenz eine fachliche Ressource dar. Durch die Erarbeitung fundierter fachlicher Empfehlungen, welche dem politischen Entscheidungsverfahren i.d.R. zeitlich vorgelagert sind, können Entscheidungen innerhalb der entsprechenden politischen Gremien gezielter getroffen werden.

Besseres politisches Steuerungswissen: Der Kulturbeirat bietet eine Plattform des Austauschs, insbesondere auch zwischen Kulturschaffenden und Kulturpolitiker*innen. Diese Form des Austauschs ermöglicht die gezielte Aneignung von gegenseitigem Wissen und die Förderung des Verständnisses für die jeweiligen Handlungslogiken/-erfordernisse.

Höhere Akzeptanz staatlichen Handelns: Durch die explizite Beteiligung zivilgesellschaftlicher Akteure bei der Vorbereitung von politischen Entscheidungen können diese auf Basis einer größeren Transparenz getroffen werden. Dies wiederum kann dazu beitragen, dass die so getroffenen Entscheidungen von Seiten der relevanten Akteur*innenkreise eher akzeptiert werden.

Verbesserung der Vernetzung untereinander: Die Kulturschaffenden können in einem Kulturbeirat eine Plattform finden, die eine Stärkung ihrer Koordination und Vernetzung befördert. Gleichfalls werden häufig in Form von AGs gemeinsam Themen bearbeitet, die viele Kulturschaffende bewegen.

Sichtbarmachung gemeinsamer Interessen und Herausforderungen: Der Kulturbeirat dient nicht nur als Ansprechpartner, wenn die Presse allgemeine Fragen an die Kulturschaffenden stellt. Er gibt auch eigene Stellungnahmen ab oder macht durch Aktionen auf wichtige Themen des Kulturbereichs aufmerksam.

Diese allgemeinen Ziele sind von Fall zu Fall zu spezifizieren und um das jeweilige Selbstverständnis zu ergänzen, wie das folgende Beispiel aus Düsseldorf zeigt. Der „Rat der Künste“ ist 2018 als zentrale Forderung der Kulturschaffenden aus dem Kulturentwicklungsplanungsprozess der Landeshauptstadt hervorgegangen und gilt seitdem für einige andere Gründungen als Vorbild eines zeitgemäßen Kulturbeiratsansatzes, der mit eher offenen Strukturen arbeitet und seine Beziehungen zur

Beispiel Selbstverständnis

Stadtpolitik Schritt für Schritt aufgebaut und nicht von Beginn an formal festlegt hat.

Selbstverständnis und Funktion des „Rat der Künste Düsseldorf“

Der Rat ist die unabhängige und gewählte Interessenvertretung der Kulturschaffenden in Düsseldorf. Bei ihnen handelt es sich um Verantwortliche und Mitarbeiter*innen der im Kulturbereich aktiv tätigen Kultureinrichtungen, künstlerisch tätigen Institutionen, Gruppen, freien Formationen, Unternehmen der Kulturwirtschaft sowie um Einzelpersonen. Der Rat vertritt seine Interessen gegenüber der Landeshauptstadt Düsseldorf, dem Land NRW sowie dem Bund.

Der Rat tritt für eine offene Gesellschaft und Stadtgesellschaft ein. Er versteht die kulturelle Arbeit auch als einen integralen Bestandteil der Vermittlung und des Austauschs über soziale und andere Grenzen hinaus, die das Hinterfragen eigener und die Erfahrung anderer Positionen und Lebensentwürfe ermöglicht.

Die Mitglieder des Rats agieren kollegial und im Interesse der Gemeinschaft und verpflichten sich dem Eigenwert von Kunst und Kultur jenseits von kommerziellen oder sonstigen Verwertungsinteressen.

Entsprechend der fundamentalen Funktion von Kultur für eine Stadt tritt der Rat der Künste Düsseldorf für die Stärkung der Kultur ein. Er öffnet einen vertrauensvollen Dialograum zwischen Kulturschaffenden, Kulturinstitutionen, Politik, Verwaltung und Bürger*innen. Der Rat verfolgt eine Qualifizierung des gemeinschaftlichen spartenübergreifenden Dialogs unter den verschiedenen Akteuren und mit den Bürgern. Er berät bei kulturpolitischen Entscheidungen, begleitet konstruktiv die Kulturentwicklung und gibt Impulse für zukünftige Entwicklungen im Interesse der Kultur in der Stadt und der in ihr lebenden Menschen.

Quelle: <https://rat-der-kuenste.de/ueber-uns/selbstverstaendnis-und-funktion/>, Zugriff am 11.03.2024

Aufgaben eines Kulturbeirats

Die eben beschriebenen Ziele eines Kulturbeirats erlauben die Formulierung zentraler Funktionen und Aufgaben (Auswahl):

Aktivierung und Bewahrung des kulturellen Lebens: Vielfach wird dem Kulturbeirat die Mitwirkung an und aktive Gestaltung des kulturellen Lebens der Gemeinde im Sinne einer kulturellen Stadtentwicklung als Aufgabe zugeschrieben. Dies geschieht mitunter in Form der Entwicklung von Kulturprogrammen und -konzepten, oftmals in Anlehnung an bereits existierende kulturpolitische Leitlinien. Auch die teils als Aufgabe zugewiesenen Fundraising-Aktivitäten können in diesem Zusammenhang genannt werden sowie die Einrichtung spezifischer AGs zur Bearbeitung kultureller Transformationsthemen.

Vernetzung der Kulturschaffenden: Der Ruf nach Kooperationen und deren Notwendigkeit ist omnipräsent. Wann und mit wem macht aber Zusammenarbeit wirklich Sinn? Kulturbeiräte können einen Raum für Kennenlernen, Vertrauensaufbau, Kommunikation und Koordination sein, insbesondere zwischen sehr heterogenen Akteur*innen. Dadurch werden bessere Voraussetzungen für ein sinnhaftes und produktives Miteinander geschaffen.

Beratung: Der Kulturbeirat ist gemäß seiner Bestimmung ein die politischen Entscheidungsgremien und/oder die öffentliche Verwaltung dauerhaft beratendes Gremium. Die Bündelung kommunalkultureller Expertise soll dazu beitragen, fachlich qualifizierte Empfehlungen abzugeben. Die Formalisierung des Gremiums gewährleistet unterdessen die Kontinuität der Beratungsleistung. Dem Kulturbeirat obliegt i.d.R. keine Entscheidungskompetenz. Die Dimension der Beratungsleistung hängt davon ab, mit welcher Art von Themen- bzw. Fragestellung der Kulturbeirat befasst wird. Die Spannweite der Themen reicht von Querschnittsthemen (z. B. thematische Schwerpunktsetzungen) über anlassbezogene Themen (z. B. Umbenennung von Straßen) bis hin zum Thema der Kulturförderung (auch zukünftige Investitionen, ferner die Erhebung von Eintrittsgeldern und Personalangelegenheiten).

Akzeptanzfunktion: Indem zivilgesellschaftlichen Akteur*innen eine Beratungskompetenz innerhalb des politischen Entscheidungsprozesses zukommt, gewinnen die Prozesse an Transparenz und die daraus resultierenden Entscheidungen werden auf eine breitere Basis gestellt. Dies kann einen Beitrag zu einer potenziell größeren öffentlichen Akzeptanz von politischen Entscheidungen leisten.

Austausch und Vermittlung: Aufgrund seiner heterogenen Zusammensetzung kommt dem Kulturbeirat eine Rolle beim Austausch konfligierender Interessen zu. Diese Austauschfunktion kann eine vermittelnde Dimension annehmen, wenn im Rahmen politischer Entscheidungen Gewinner- und Verliererdiskussionen geführt werden.

Mitvorbereitung politischer Entscheidungen: Indem der Kulturbeirat seine fachlichen und zeitlichen Ressourcen u.a. in Form von Entscheidungsgrundlagen zur Verfügung stellt, nimmt dieser eine Aufgabe bei der Vorbereitung von politischen Entscheidungen wahr.

Entwicklung und Einbringung von Ideen und Impulsen: Dem Kulturbeirat ist es möglich, sich fernab des tagespolitischen Geschäfts und zudem parteipolitisch unabhängig mit Fragestellungen und Themen zu beschäftigen. Dies begünstigt die Entwicklung innovativer Ideen, die dann in die kommunalpolitische Debatte eingebracht werden können.

Interessenvertretung und Mobilisierung von Öffentlichkeit: Als Gremium, welches sich u.a. aus zivilgesellschaftlichen Akteuren zusammensetzt, nimmt der Kulturbeirat die Interessenvertretung der Kulturschaffenden und der kulturell Interessierten wahr. Dafür steht ihm beispielsweise die Möglichkeit der öffentlichen Stellungnahme zur Verfügung. Dies ermöglicht u.a. die Platzierung relevanter Themen, die Darstellung kontroverser Positionen und das Aufzeigen von Missständen. Zudem bietet sich dadurch die Möglichkeit, nicht nur öffentliche Aufmerksamkeit zu erzeugen, sondern ggf. auch die Mobilisierung der Öffentlichkeit zu erreichen.

Agenda-Setting-Funktion: Durch die verfahrensmäßige Einbeziehung kommunalkultureller Expertise als Wissensressource können wichtige Themen potenziell schneller identifiziert und entsprechend auf die politische Agenda gesetzt werden.

Weitere Aufgaben (u.a. Beratung bei der Vergabe von Fördermitteln): In vielen Fällen können weitere Aufgaben hinzukommen wie die Beratung bei der Vergabe von Fördermitteln, wie es z. B. beim Essener Kulturbeirat der Fall ist: „Durch transparente und qualitätsorientierte Arbeit stellen wir uns der wachsenden Herausforderung, komplexe Prozesse innerhalb politischer Entscheidungsfindung sowie bei der Vergabe öffentlicher Mittel im Kultursektor zu begleiten.“ (hier und im Folgenden: https://www.essen.de/leben/kultur_/vernetzung/kulturbeirat.de.html, Zugriff: 11.04.24). Der Essener Kulturbeirat unterstützt die Kulturpolitik der Stadt also auch bei: „[...] zukünftigen Besetzungen von Jurys, Gremien und Kommissionen in der kommunalen Kulturpolitik[, um] auf eine stärkere Berücksichtigung der Faktoren Fachkompetenz, Parität/Diversität, Rotation hin[zu]wirken und eine kontinuierliche Einbindung externen Sachverständigen in diesen Prozessen selbstverständlich werden lassen.“ Eine weitere klassische Aufgabe einiger Beiräte ist z. B. auch die Begleitung der Umsetzung von Kulturentwicklungsplänen.

4. Verfasstheit und Wesen eines Kulturbeirats

„Form follows function“

Unterschiedliche Formen abhängig von Zielen und Aufgaben eines Beirats

Die oben beschriebenen Ziele und Aufgaben führen je nach Zuspitzung und Spezifizierung zu unterschiedlicher Ausgestaltung und Verfasstheit von Kulturbeiräten. Hinzu kommen jeweils die Genese der Gründung und die jeweiligen Voraussetzungen/Rahmenbedingungen in den

Kommunen. Beiräte können von den kommunalen Organen freiwillig zu deren Beratung eingerichtet werden. Näheres regelt die jeweilige Kommunalverfassung, meist unter Bezugnahme auf die Satzungsbefugnis der Gemeinden. Zugleich gibt es viele Kulturbeiräte, die auf Initiative der Kulturschaffenden selbst auf die Beine gestellt wurden und werden (häufig unterstützt durch die Kommune) und ganz unterschiedliche (Rechts-)Formen annehmen. In diesen Fällen ist es besonders wichtig, die Ziele, Funktionen und insbesondere die Beziehung zu den Entscheidungsträger*innen in der Kulturpolitik zu formulieren.

Die Bezeichnung „Kulturbeirat“ findet – wie beschrieben – nicht einheitlich Verwendung in der Praxis. Vielfach wird dieser bei kommunalen bzw. landesrechtlichen Institutionen verortet, ähnlich wie Beiräte in anderen Feldern (Jugendbeirat u.ä.). Weiterhin finden sich viele andere Namen wie Kulturrat, Kulturforum, Kulturkonferenz, Rat der Künste u.v.a.m. Diese existieren parallel bzw. alternativ zu den klassischen Kulturverbänden, die auf Landes- oder Bundesebene angesiedelt sind wie z.B. der Deutsche Kulturrat.

Diverse Ausrichtung

Derartige beratende Gremien können gemäß ihrer unterschiedlichen Verfasstheit grob kategorisiert werden (vgl. im Folgenden auch Vermeulen 2007, S. 12):

Verfasstheit

1. Kulturbeiräte qua Landesrecht als verpflichtende Instrumente der Kulturförderung (werden in diesem Beitrag nicht betrachtet),
2. Kulturbeiräte mit kommunaler Satzung (z.T. auch Vergabe von Fördermitteln),
3. Kulturbeiräte mit Satzungen nach Vereinsrecht,
4. Kulturbeiräte als sonstige Vereinigungen (z.B. Interessengemeinschaft mit eigener Geschäftsordnung).

Zentrale Elemente eines Kulturbeirates – Was gilt es zu beachten?

Der Ruf nach einem Kulturbeirat ist schnell verlautbart. Sobald man sich auf einen entsprechenden Weg macht, wird man feststellen, wie viele Fragen es zu klären gilt. Die Ausprägungsformen können dabei teils ergänzenden, teils sich gegenseitig ausschließenden Charakter aufweisen, je nach Zuschnitt des Kulturbeirates. Im Folgenden werden die wichtigsten Elemente eines Kulturbeirates aufgearbeitet:

Wichtige Elemente eines Kulturbeirates

Ziele und Aufgaben

Rechtliche Verfasstheit/institutionelle Grundlage/Formalisierungsgrad

Zusammensetzung

Auswahlkriterien

Wahl der Mitglieder

Funktion der Mitglieder

Amtszeit

Vorsitz/Sprecher*innen

Gremien

Einberufungsmodus

Beschlussfassung/-fähigkeit

Form/Ausgestaltung der Beziehungen zu Entscheidungsträgern

Geschäftsstelle

Fragen der Vergütung

Ziele und Aufgaben: Die im Rahmen der Arbeit des Kulturbeirats wahrzunehmenden Aufgaben werden entweder durch die Stadtverordnetenversammlung bzw. den Stadtrat – und ggf. zuständige Ausschüsse – geregelt (das gilt für Kulturbeiräte, die nach Kommunsatzung eingerichtet sind, oder für Beiräte, die direkt der Kulturverwaltung bzw. einem Kulturausschuss zugeordnet sind) oder selbstständig durch den Kulturbeirat formuliert, wenn dieser selbstständig organisiert ist. In beiden Fällen werden die Ziele und Aufgaben in einer Satzung bzw. Geschäftsordnung festgeschrieben.

Wie dargestellt, sind die Aufgaben potenziell vielfältig. Die Beratung bei der Vergabe von Fördermitteln zählt dabei zu den Aufgaben mit den potenziell größten direkten Einflussmöglichkeiten. Gleichzeitig ist die Zuschreibung dieser Aufgabe eher die Ausnahme. Zudem lässt sich feststellen, dass Kulturbeiräte mit dieser spezifischen Beratungskompetenz i.d.R. durch die Kulturverwaltung geleitet oder überdurchschnittlich stark mit politischen Entscheidungsträger*innen besetzt sind. Letztendlich ist die Ausübung der Aufgaben und die damit verbundene Einflussnahme auf politische Entscheidungen stets auch von der politischen Kultur der jeweiligen Stadt oder Gemeinde einschließlich ihrer Akteur*innen abhängig.

Rechtliche Verfasstheit/institutionelle Grundlage/Formalisierungsgrad: Die Einrichtung eines Kulturbeirats obliegt der jeweiligen Gemeinde oder (dem zu gründenden) Kulturbeirat selbst, wenn z.B. Kulturschaffende sich entschließen, einen solchen gründen zu wollen ohne direkte bzw. anfängliche Anbindung an die Kulturpolitik. Näheres zur Ausgestaltung des Kulturbeirats regelt entweder die entsprechende Gemeindeordnung und/oder eine eigens für den Kulturbeirat verfasste Satzung bzw. Geschäftsordnung. Grundsätzlich lohnt es sich, einen Blick in entsprechende Satzungen und Verfassungen zu werfen. Im Mittelpunkt steht nicht selten die Frage, ob man sich ein stark formalisiertes oder offenes Gefäß wünscht, welches sich im Sinne einer „rollenden Planung“ nach Bedarfen (weiter-)entwickeln kann. Letztere haben in den vergangenen Jahren zugenommen. Es lässt sich vermuten, dass darin der Wunsch deutlich wird, angesichts der vielfältigen Transformationen und je nach Akteur*innenkonstellation fluide in der Ausgestaltung des

Beirates zu bleiben. Das bedeutet aber nicht, dass ein entsprechender Rat keinen kulturpolitischen Einfluss hat. Nach Gründung des „Rates der Künste Düsseldorf“ wurde dieser von Anbeginn auch aktiv vom Kulturausschuss der Landeshauptstadt beratend eingebunden mit der Konsequenz, dass dieser inzwischen einen festen Sitz im Kulturausschuss ohne Stimmrecht innehat.

Zusammensetzung: Die Zusammensetzung des Kulturbeirats kann neben der Aufgabenzuschreibung als sein zentrales, determinierendes Element identifiziert werden. Entscheidend ist dabei, ob und in welcher Gewichtung sich der Beirat aus Vertreter*innen der Politik und Verwaltung einerseits und aus Vertreter*innen der künstlerischen/kulturellen Szenen bzw. Sparten andererseits zusammensetzt. Ein Kulturbeirat, der überwiegend mit politischen Akteur*innen besetzt ist – wie dies beispielsweise bei dem Kulturbeirat der Stadt Duisburg der Fall ist – neigt möglicherweise dazu, ein Gremium für parteipolitische Interessen darzustellen. In diesem Fall verliert der Kulturbeirat seine originären Funktionen. Darüber hinaus gibt es Mischformen, also Beiräte, in denen Vertreter*innen der Politik und z.T. der Verwaltung sowie Kulturschaffende zusammenwirken. Dies ist beim Kulturbeirat der Landeshauptstadt Wiesbaden der Fall. Von den 25 Sitzen des Kulturbeirates werden dreizehn Personen aus Wiesbadens Kulturlandschaft in einer öffentlichen Wahl direkt gewählt. Diese vertreten jeweils eine von sieben unterschiedlichen künstlerischen Sparten oder sind spartenunabhängig. Die anderen Sitze besetzen Vertreter*innen von festgeschriebenen Kulturinstitutionen und fünf Sitze werden nach Fraktionsstärke von den politischen Fraktionen im Rathaus benannt (<https://www1.wiesbaden.de/microsites/kulturbeirat/ueber-den-beirat/vorstand-mitglieder.php>, Zugriff: 15.11.23). Zudem gründen sich vermehrt Beiräte, die ausschließlich mit Kulturschaffenden besetzt sind. Das Motiv scheint zu sein, einer starken Formalisierung entgegenzuwirken und mehr Teilhabe zu ermöglichen sowie eine flexiblere Aufgabengestaltung. In diesem Fall ist während und nach Gründung des Kulturbeirates Schritt für Schritt mit der Kulturpolitik und Kulturverwaltung zu reflektieren, wie die gemeinsamen Beziehungen verbindlich gestaltet werden können. So beschreibt der erstmalig 2013 gewählte „Augsburger Kulturbeirat“ seine zentrale Aufgabe dahingehend, „[...] den Stadtrat sowie den Kulturausschuss in kulturellen Fragen zu beraten und die Zusammenarbeit der politischen Mandatsträger mit kulturellen Organisationen, Einrichtungen und Kulturschaffenden zu fördern, sowie gegenseitiges Verständnis zu verstärken.“ (<https://www.augsburg.de/buergerservice-rathaus/rathaus/beiraete/kulturbeirat>, Zugriff: 11.04.24)

Auswahlkriterien: Determinierend für Qualität und Akzeptanz eines Kulturbeirats ist ein qualifiziertes Auswahlverfahren der Beiratsmitglieder. Die praktizierten Auswahlkriterien zur Bestimmung der Kulturbeiratsmitglieder reichen von einer eher allgemeinen Ausprägung, wie „kulturell engagiert“, bis hin zu einer sehr ausdifferenzierten Ausprägung in Form einer Auswahl nach Sparte und/oder Einrichtung (s. oben Zusammensetzung des Kulturbeirates der Landeshauptstadt Wiesbaden). Die durch die Auswahl der Mitglieder bestimmte Zusammensetzung des Gremiums ist maßgeblich für dessen allgemeine Beratungskompetenz. Dabei wirkt eine festgelegte Verteilung nach Sparten, Institutionen oder definierten Bereichen insbesondere einer parteipolitischen Färbung des Gremiums potenziell entgegen. Gleichzeitig ist jedoch anzumerken, dass

ein feingliedriges Auswahlverfahren und eine bestimmte Größe des Gremiums die Suche nach Mitgliedern erschweren kann. Deswegen hat sich z. B. der „Rat der Künste Düsseldorf“ für eine eher schlanke Zusammensetzung entschieden (<https://rat-der-kuenste.de/ueber-uns/selbstverstaendnis-und-funktion/>, Zugriff: 11.04.24):

Kommunale Einrichtungen (je 2 Kandidat*innen),

Einrichtungen des Landes und Beteiligungsgesellschaften (je 2 Kandidat*innen),

Institutionell durch das Kulturred der Landeshauptstadt geförderte Einrichtungen in freier Trägerschaft (je 2 Kandidat*innen),

Freie Projekte, Festivals, Off-Räume und Vereine (je 2 Kandidat*innen),

Interessenvertretungen der freien Künstler*innen, Künstlergruppen und Einzelpersonen (je 2 Kandidat*innen),

Kulturwirtschaft/Kreativwirtschaft (je 2 Kandidat*innen),

maximal vier vom Rat zur Mitarbeit eingeladene Fachexpert*innen ohne Stimmrecht.

In diesem Fall ist von besonderer Bedeutung, dass die gewählten Kandidat*innen ihren jeweiligen Bereich vertreten – also keine partikularen Interessen – und sich auch entsprechend abstimmen. Diese Verteilung trägt potenziell auch dazu bei, sparten- und sektorenübergreifendes Verständnis und gemeinsame Positionen zu entwickeln.

Wahl der Mitglieder: Die Wahl der Mitglieder bzw. des Vorstandes des Kulturbeirats ist in jedem Fall detailliert festzulegen (Verfahren, Proporz, Kriterien etc.) und inzwischen gibt es sehr viele verschiedene Modelle (Auswahl):

Wahl durch Stadtverordnetenversammlung bzw. den Stadtrat bzw. den Kulturausschuss nach Vorschlag, Nominierung und/oder eigenständiger Bewerbung nach entsprechenden Kriterien der Zusammensetzung/Auswahl.

Wahl durch eine Vollversammlung (alle Kulturschaffenden einer Kommune) oder bestehende Mitgliederversammlung nach Aufstellung einer Kandidat*innenliste (auf Grundlage von Kriterien, wer kandidieren darf und Verteilung nach Bereichen) wie z. B. „Rat für die Künste Berlin“ oder „Kulturbeirat Augsburg“. Eine Kandidatur muss häufig im Vorfeld angemeldet bzw. eine Nominierung angenommen werden und/oder kann z.T. auch spontan am Wahltag erfolgen. In einigen Fällen muss die Wahl durch das zuständige politische Entscheidungsgremium bestätigt werden.

Es sind auch hybride Verfahren zu finden wie beim „Kulturbeirat der Landeshauptstadt Wiesbaden“. Ein Teil des Beirates wird öffentlich gewählt, der andere Teil setzt sich aus Funktionsträger*innen zusammen (Leiter*innen von Kultureinrichtungen und politische Vertreter*innen).

Selbstverständlich werden auch Bestimmungen zur Abwahl und Neuwahl – außerhalb des festgelegten Turnus – eines Kulturbeirates festgelegt.

Funktion der Mitglieder: Es besteht die Möglichkeit, die Mitglieder des Kulturbeirats in jene „mit Stimmrecht“ und jene „ohne Stimmrecht“ zu kategorisieren. Dies geschieht z. B. dann, wenn neben zivilgesellschaftlichen Akteur*innen auch Vertreter*innen von politischen Gremien und der Verwaltung als Mitglieder berufen werden. Im Falle des Kulturbeirats Augsburg nehmen die politischen und Verwaltungsakteur*innen an den Sitzungen des Kulturbeirats als beratende Mitglieder ohne Stimmrecht teil. Eine ähnliche Vorgehensweise bietet das Modell des „aktiven Teilnahmerechts“, welches den politischen Vertreter*innen gewährt wird, jedoch keine Form der Mitgliedschaft darstellt (z. B. „Kulturbeirat Eberswalde“). Eine solche Unterteilung kann auch im Vorstand eines Kulturbeirates stattfinden, wenn z. B. Akteur*innen beratend aus anderen Bereichen (z. B. Stadtentwicklung, Tourismus) hinzugezogen werden.

Amtszeit: Die Amtszeit eines Kulturbeirats wird – wenn nicht in der Gemeindeordnung entsprechend festgeschrieben – entweder an die kommunale Wahlperiode gekoppelt oder eigens für den Kulturbeirat bestimmt.

Vorsitz/Sprecher*innen: Für die Ausgestaltung des Vorsitzes – mitunter auch Sprecher*innen genannt – gibt es im Wesentlichen drei unterschiedliche Modelle. Möglich ist zum einen, dass der/die Vorsitzende/n aus dem Kreis der Mitglieder stammt und von diesen gewählt wird/werden. Der Vorsitz führt i. d. R. die Geschäfte des Kulturbeirats und vertritt ihn gegenüber den Organen der Stadt (z. B. „Kulturbeirat Eisenach“) bzw. der Außenwelt. Diese Variante kann dahingehend ergänzt werden, dass der Vorsitz zusammen mit einem/r Vertreter*in der Verwaltung und möglichen Beisitzer*innen einen Vorstand bildet. Dieser leitet den Kulturbeirat, bereitet die Sitzungen vor und vertritt den Kulturbeirat nach außen (z. B. „Kulturbeirat Essen“). Eine andere Variante stellt die Besetzung des Vorsitzes durch eine/n Vertreter*in der Verwaltung dar (z. B. „Kulturbeirat Charlottenburg-Wilmersdorf“).

Gremien: In Bezug auf mögliche Gremien eines Kulturbeirats ist inzwischen eine große Vielfalt vorzufinden. Grundsätzlich finden sich i. d. R. eine Mitglieder- bzw. Vollversammlung und der Vorstand, der wiederum einen Vorsitz bestimmt. Darüber hinaus existieren z. T. Arbeitsgruppen, spezifische Konferenz- und Austauschformate, Sitz(e) im Kulturausschuss und viele mehr.

Einberufungsmodus: Die Einberufung des Kulturbeirats erfolgt in aller Regel durch den Vorsitz des Kulturbeirats oder beispielsweise durch den Hauptverwaltungsbeamten der Gemeinde. In einigen Fällen kann der Kulturbeirat auch durch das politische Entscheidungsgremium einberufen werden (z. B. Kulturbeirat Eisenach). Bisweilen sind auch die Mitglieder des Kulturbeirats (z. B. Kulturbeirat Essen) bzw. die Vollversammlung (z. B. „Rat der Künste Düsseldorf“) zu dessen Einberufung befähigt. Teils ist eine jährliche Mindestanzahl an Sitzungen in der Satzung des Kulturbeirats festgelegt, teils orientiert sich die Häufigkeit der Sitzungen an aktuellen Ereignissen.

Beschlussfassung und -fähigkeit: Beschlüsse werden weitenteils mit einfacher Stimmenmehrheit gefasst. Die Beschlussfähigkeit des Gremiums liegt vor, wenn mehr als die Hälfte der stimmberechtigten Mitglieder anwesend ist. Z.T. gibt es hier Abweichungen, insb. dann, wenn die Geschäftsordnung geändert werden soll (z. B. Zweidrittelmehrheit).

Form und Ausgestaltung der Beziehungen zu Entscheidungsträgern: Die Beziehungen zwischen dem Kulturbeirat und den politischen Entscheidungsgremien sowie ferner der Verwaltung können inzwischen viele Ausprägungen annehmen. Diesen ist gemeinsam, dass sie den Austausch zwischen dem Kulturbeirat und der Politik/Verwaltung maßgeblich definieren und ermöglichen (Auswahl):

1. Das **Vorschlagsrecht**, z. B. im Hinblick auf potenzielle Mitglieder des Kulturbeirats, obliegt in aller Regel den Mitgliedern des politischen Entscheidungsgremiums, welches die Wahl der Kulturbeiratsmitglieder abhält. Üblicherweise sollen Vorschläge aus dem Kreis des bestehenden Kulturbeirats besondere Berücksichtigung bei der Kandidat*innenauswahl finden. In einigen Fällen wird bestimmten kulturellen Einrichtungen bzw. Zusammenschlüssen – beispielsweise dem örtlichen Kulturforum – ebenfalls die Möglichkeit gegeben, ihre Kandidat*innenvorschläge einzubringen.
2. Ein **aktives Teilnahmerecht** an den Sitzungen des Kulturbeirats bezieht sich i.d.R. auf die Mitglieder des politischen Entscheidungsgremiums der Stadt. Die Kommunalverfassung Brandenburgs beispielsweise definiert das aktive Teilnahmerecht als das Recht, „das Wort zu ergreifen, Vorschläge einzubringen, Fragen und Anträge zu stellen und sie zu begründen [...]“ (§ 30, Abs. 3, Satz 1 BbgKVerf.) Eine andere Variante des Austauschs zwischen Kulturbeirat und Politik – wie sie beispielsweise in Augsburg praktiziert wird – gewährt den Fraktionen des politischen Entscheidungsgremiums die Entsendung eines/r Vertreter*in in den Kulturbeirat. Die Fraktionsvertreter*innen treten dann in aller Regel als beratende Mitglieder ohne Stimmrecht auf. Dieses Teilnahmerecht existiert inzwischen auch umgekehrt, wie z. B. in Düsseldorf, mit einem festen Sitz im Kulturausschuss (ohne Stimmrecht).
3. Die Möglichkeit der **Stellungnahme** soll gewährleisten, dass der Kulturbeirat – meist in Person eines oder mehrerer ausgewählter Vertreter*innen – seine Positionen zu relevanten Maßnahmen, Förderentscheidungen und Beschlüssen aktiv in die politische Arena einbringen kann.
4. Über die Einberufung von Sitzungen des Kulturbeirats sowie deren Ergebnisse ist üblicherweise eine **Unterrichtung** des politischen Entscheidungsgremiums und/oder der Verwaltung in Form von Einladungen und Protokollen vorzunehmen. Die Berichterstattung erfolgt durch den Vorsitzenden bzw. Sprecher des Kulturbeirats.
5. Darüber hinaus existieren viele **weitere Formen**, die z.T. auch informeller Natur sind und sich über die Jahre der Existenz eines Kulturbeirats entwickeln (bilaterale Gespräche etc.).

Geschäftsstelle: Die Koordinations- und Kommunikationsaufgaben eines Kulturbeirates obliegen i.d.R. einer Geschäftsstelle. Deren

Ausgestaltung, Steuerung und Finanzierung stellt sich höchst unterschiedlich dar. Während sich in Düsseldorf i.d.R. ein Vorstandsmitglied mit institutioneller Anbindung ihr/sein Sekretariat zur Verfügung stellt, übernimmt in Essen das Kulturamt die Geschäfts- und Schriftführung des Kulturbeirats. Die Landeshauptstadt Wiesbaden stellt für die Begleitung der Arbeit des Kulturbeirates, für tiefergehende Recherchen, Netzwerk- und Repräsentationsarbeit, die strategische Weiterentwicklung und Evaluation sowie für Veranstaltungsplanung und -durchführung eine Geschäftsstelle mit drei Mitarbeiter*innen zur Verfügung. Häufig unterstützen die Kulturämter auch punktuell und nach Bedarf. In jedem Fall ist zu berücksichtigen, dass ein Kulturbeirat einige zusätzliche Arbeit und Kosten nach sich zieht.

Fragen der Vergütung: Die Frage nach der Finanzierung stellt sich nicht nur im Falle einer Geschäftsstelle, sondern auch dann, wenn im Vorstand Kulturschaffende mitwirken, die über keine feste Anstellung verfügen. Angesichts des großen finanziellen Drucks, der auf freischaffenden Kulturschaffenden liegt, ist zu klären, ob diese mit Sitzungsgeldern o.ä. durch die öffentliche Hand unterstützt werden können. Andernfalls besteht die Gefahr, zu wenige Menschen außerhalb fester Angestelltenverhältnisse für die aktive Mitgestaltung eines Kulturbeirats gewinnen zu können.

5. Wie gründe ich einen Kulturbeirat?

Der Gründung eines Kulturbeirates geht immer ein entsprechender Willensbildungsprozess voraus. Entweder ist er kulturpolitisch gewollt, als Maßnahme eines Kulturentwicklungsplanes entstanden oder bspw. als Bottom-Up-Prozess direkt durch Kulturschaffende auf den Weg gebracht worden. Was muss aber berücksichtigt werden bzw. wie kann ein solides Verfahren aussehen, um einen Kulturbeirat zu gründen? Exemplarisch kann hierfür der Prozess angeführt werden, der jüngst in Braunschweig zur Gründung eines „Kulturrates Braunschweig“ durchgeführt wurde. Nachdem in einem Kulturentwicklungsprozess durch die Kulturschaffenden mehrfach der Wunsch nach der „Gründung eines Kulturbeirates“ artikuliert wurde, floss dieser als Maßnahme in den entsprechenden Abschlussbericht ein, der einstimmig im Ausschuss für Kultur und Wissenschaft der Stadt Braunschweig beschlossen wurde. Damit einhergehend erfolgte auch die Unterstützung seitens der Kulturverwaltung mit finanziellen Mitteln und koordinierender Hilfe, um die Kulturschaffenden bei der Gründung eines Kulturbeirates zu unterstützen. Hierbei wurden folgende Schritte in den Jahren 2022–23 unternommen:

Willensbildungs- und Qualifizierungsprozess

Durchführung eines „Think-Tanks“ mit Kulturschaffenden zu diesem Thema und Konkretisierung der entsprechenden Vorstellungen.

Gründung einer AG mit Kulturschaffenden aus verschiedenen Sparten, Sektoren und Bereichen sowie einem/r Vertreter*in der Kulturverwaltung mit externer Begleitung.

Durchführung von fünf AG-Sitzungen zur Formulierung eines Entwurfs einer Geschäftsordnung mit Blick auf viele Kulturbeiratsmodelle in Deutschland, inklusive Aufgabenbeschreibung, Entscheidungsfindung bzgl. Namen und eines Verfahrensvorschlags zur Gründung des Kulturbeirats. Viele weitere Punkte wurden protokollarisch festgehalten (Fragen der Vergütung, Gestaltung einer Beziehung zur Politik u.a.), die erst nach der ersten Wahl des Vorstands, insbesondere mit der Politik, besprochen werden können/müssen.

Öffentliche Diskussion der Geschäftsordnung und anschließende Überarbeitung.

Regelmäßige Information der Kulturpolitik.

Einberufung einer Vollversammlung zum Beschluss der Geschäftsordnung im Sinne einer rollenden Planung, um die Grundlage für die Wahl eines Vorstandes zu schaffen (der bei Bedarf die Geschäftsordnung anpasst und Beziehungen zur Kulturpolitik aufnimmt).

Im Frühjahr 2024: Wahl des Vorstands und Aufnahme der Arbeit des „Kulturrates Braunschweig“.

(weitere Details: <https://www.braunschweig.de/kultur/kulturentwicklungsprozess/Gruendung-Kulturbeirat.php>, Zugriff: 11.03.24)

6. Mehrwert und viel zu beachten

Wie eingangs konstatiert, kann seit Jahren ein Anstieg bei der Gründung von Kulturbeiräten verzeichnet werden. Im Rahmen einer verstärkt konzeptbasierten und beteiligungsorientierten Kulturpolitik kann der Kulturbeirat einen sinnvollen Beitrag zu einem Mehr an strukturierten sowie konstruktiven Dialogen und Diskussionen leisten und viele weitere Angebote (AGs, Projekte, Netzwerke u.a.) in die Kommune einbringen. Dabei sind die lokalen Gegebenheiten zu berücksichtigen. Zwar determinieren die Ziele und Aufgaben eines Kulturbeirats maßgeblich den Rahmen für dessen Einflussnahme und Wirkungsweise. Eine nicht zu unterschätzende Komponente bilden aber schließlich auch Haltung und Denkweise der vor Ort handelnden Akteur*innen. Es bedarf einer grundsätzlichen Bereitschaft zur Beteiligung zivilgesellschaftlicher Akteur*innen am politischen Entscheidungsfindungsprozess auf der einen und einem diplomatischen sowie politischen Fingerspitzengefühl auf

der anderen Seite. Dadurch entstehen die Voraussetzungen für einen konstruktiven Gebrauch kooperativer Verfahren.

Nach der ausführlichen Darstellung der Potenziale und Chancen eines Kulturbeirats soll abschließend auf zentrale Herausforderungen und Risiken hingewiesen werden, die es bei der Einrichtung und der Steuerung zu berücksichtigen gilt:

Auf Herausforderungen achten
und reagieren

Partikularinteressen: Damit der Kulturbeirat ein funktionales Gremium sein kann, sollten seine Mitglieder die Fähigkeit besitzen, zugunsten der gesamten städtischen Kulturlandschaft zu beraten. Eine Dominanz partikularer Interessen ist daher für diese Art von Gremium kontraproduktiv und stellt eine permanente Herausforderung dar – auch dahingehend, dass ggf. stets nur Kompromisslösungen vorgeschlagen werden. Aufgrund der Heterogenität der Akteur*innen besteht auch die Gefahr, dass man sich eher auf die Empfehlung von Kompromisslösungen einigt, die keine weitreichenden Veränderungen nach sich ziehen.

Zusammensetzung: Die Zusammensetzung des Gremiums ist maßgeblich für seine funktionale Qualität und die daraus resultierenden Ergebnisse. Im Falle einer sehr selektiven Auswahl der Mitglieder – und einem dadurch beispielsweise produzierten Spartenübergewicht – oder einer parteipolitisch ausgerichteten Auswahl der Mitglieder nimmt u.a. die Beratungs- und Vermittlungskompetenz des Gremiums tendenziell ab. Ein qualifiziertes Auswahlverfahren ist somit empfehlenswert.

Konzeptionelles Missverständnis: In der politischen Praxis existiert bisweilen das Missverständnis, die Beteiligung zivilgesellschaftlicher Akteur*innen beschneide die Entscheidungskompetenz der Politik. Dies kann dazu führen, dass Beteiligungsstrukturen zwar aufgebaut, aber nicht hinreichend genutzt werden. Es sollte daher – möglichst im Vorfeld einer Implementierung – klar kommuniziert werden, dass die Hinzunahme bürgerschaftlichen Engagements den Entscheidungsprozess potenziell qualifizieren soll, anstatt ihn zu unterwandern. Andernfalls werden kooperative Verfahren eher zu dysfunktionalen Anhängseln (z. B. der Kulturbeirat als „Debattierclub“).

Enttäuschungen: Beteiligungsverfahren sind in ihren Möglichkeiten naturgemäß begrenzt. Beispielsweise können die Mitglieder des Beirats zwar von ihren beratenden und empfehlenden Kompetenzen Gebrauch machen, jedoch keine Entscheidungen „mittreffen“. Diese Grenze der Partizipation zu identifizieren, ist sowohl für die zivilgesellschaftlichen als auch die politischen Akteur*innen von entscheidender Bedeutung. Geschieht dies nicht, können schnell Enttäuschungen auf beiden Seiten produziert werden, die den kooperativen Prozess stören und ggf. sogar nachhaltig verhindern.

Literatur

- [1] **Blaich, Anna et al. (Hg.) (2023):** Kultur:Wandel – Impulse für eine zukunftsweisende Kulturpraxis, Bielefeld.
- [2] **Bogumil, Jörg (2001):** Modernisierung lokaler Politik – Kommunale Entscheidungsprozesse im Spannungsfeld zwischen Parteienwettbewerb, Verhandlungszwängen und Ökonomisierung, Baden-Baden.
- [3] **Bogumil, Jörg/Holtkamp, Lars (2013):** Kommunalpolitik und Kommunalverwaltung. Eine praxisorientierte Einführung, Bonn.
- [4] **Braun, Eckhard (2013):** Prinzipien öffentlicher Kunstförderung in Deutschland, Bonn.
- [5] **Deutscher Bundestag (Hg.) (2007):** Schlussbericht der Enquete-Kommission „Kultur in Deutschland“, Drucksache 16/7000 (11.12.2007).
- [6] **Föhl, Patrick S. (2010):** Gesellschaftliche Mitwirkung und Teilhabe bei Planungs- und Entscheidungsprozessen: Governance-Aspekte einer zeitgemäßen Museumspolitik, in: Dreyer, Matthias/Wiese, Rolf (Hg.): Das offene Museum. Rolle und Chancen von Museen in der Bürgergesellschaft, Ehestorf, S. 123–146.
- [7] **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 (Hg.): Jahrbuch für Kulturpolitik 2012. Schwerpunkt: Neue Kulturpolitik der Länder, Essen/Bonn, S. 79–88.
- [8] **Föhl, Patrick S. (2023a):** Kulturentwicklungsplanung als Starthilfe transformativer Kulturpolitik. Ein Rück- und Ausblick, in: Crückeberg, Johannes et al. (Hg.): Handbuch Kulturpolitik, Wiesbaden.
- [9] **Föhl, Patrick S. (2023b):** „Transformation – Das Zauberwort unserer Zeit?!“ Videoimpuls 3.11.2023: <https://youtu.be/EgAzMriqnQc?si=IN-PWWtpKbSALpKc5>, Zugriff: 18.11.23.
- [10] **Föhl, Patrick S.; Bielicky, Dinah (2018):** Kulturpolitik dauerhaft begleiten, beraten und fordern. Gründung eines »Rat der Künste« für Düsseldorf, in: Kulturpolitische Mitteilungen, H. 161 (II/2018), S. 84–85.
- [11] **Föhl, Patrick S.; Klemm, Suse (2023):** Zurück in die Zukunft – Überlegungen zu einer transformativen Kulturpolitik im Zyklus von Erschaffen, Bewahren und Entschaffen, in: Blaich, Anna et al. (Hg.): Kultur:Wandel – Impulse für eine zukunftsweisende Kulturpraxis, Bielefeld, S. 47–54.
- [12] **Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (Hg.) (2015):** Jahrbuch für Kulturpolitik 2014. Schwerpunkt: Neue Kulturförderung, Essen/Bonn.

- [13] **Mayntz, Renate (2010):** Governance im modernen Staat, in: Benz, Arthur/Dose, Nicolai (Hg.): Governance- Regieren in komplexen Regelsystemen. Eine Einführung, Wiesbaden, S. 37–48.
- [14] **Merkel, Janet (2023):** Cultural Governance. Kollaborative Governanceformen für eine gerechtere Kulturpolitik im 21. Jahrhunderts, in: Blaich, Anna et al. (Hg.): Kultur:Wandel – Impulse für eine zukunftsweisende Kulturpraxis, Bielefeld, S. 41–46.
- [15] **Nohlen, Dieter (2005):** Vergleichende Methode, in: Nohlen, Dieter/Schultze, Rainer-Olaf (Hg.): Lexikon der Politikwissenschaft, Band 2, München.
- [16] **Papadopoulos, Yannis (2010):** Governance und Demokratie, in: Benz, Arthur/Dose, Nicolai (Hg.): Governance- Regieren in komplexen Regelsystemen. Eine Einführung, Wiesbaden, S. 225-250.
- [17] **Scheytt, Oliver (2008):** Kulturstaat Deutschland. Plädoyer für eine aktivierende Kulturpolitik, Bielefeld.
- [18] **Schultze, Rainer-Olaf (2005):** Aktivierender Staat, in: Nohlen, Dieter/Schultze, Rainer-Olaf (Hg.): Lexikon der Politikwissenschaft, Band 1, München.
- [19] **Schultze, Rainer-Olaf (2005):** Governance, in: Nohlen, Dieter/Schultze, Rainer-Olaf (Hg.): Lexikon der Politikwissenschaft, Band 1, München.
- [20] **Sievers, Norbert/Föhl, Patrick (2012):** Einleitung, in: Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (Hg.): Jahrbuch für Kulturpolitik 2012. Schwerpunkt: Neue Kulturpolitik der Länder, Essen/Bonn, S. 17–27.
- [21] **Vermeulen, Peter (2007):** Neuausrichtung kommunaler Kulturförderung. Strategien für eine systematische Kulturentwicklung, in: Loock, Friedrich/Scheytt, Oliver (Hg.): Handbuch Kulturmanagement und Kulturpolitik, Berlin u.a.O. 2006ff., Kap. B 1.5.

Autor und Autorin

Dr. **Patrick S. Föhl**, Gründer und Direktor des „Netzwerks für Kulturberatung“ in Berlin. Er ist ein internationaler Kulturentwicklungsplaner und Kulturmanagement-Trainer. Seit 2004 war er für über 40 partizipative Kulturplanungsprojekte verantwortlich, u.a. für die Städte Braunschweig, Kassel, Düsseldorf, Nürnberg, Plovdiv und Frankfurt am Main sowie für viele ländliche Regionen. Als Redner, Coach und Trainer arbeitet er weltweit an Universitäten und Institutionen (z. B. Österreich, Ägypten, Griechenland, Bosnien-Herzegowina, Bulgarien, China, Chile, Luxemburg, Nigeria, Pakistan, Polen, Schweiz, Tunesien, Ukraine, Usbekistan, USA, Vietnam, Yemen). Er publiziert regelmäßig in den Bereichen Kulturpolitik und Kulturmanagement. Seit 2014 ist er aktiv in die Entwicklung und Durchführung unterschiedlicher kultureller Transformations- und Empowerment-Projekte des Goethe-Instituts Ukraine eingebunden. Von 2016 bis 2021 war er Beirat in der Abteilung „Bildung und Diskurse“ des Goethe-Instituts.

Weitere Informationen: www.netzwerk-kulturberatung.de.

Foto: Patricia Haas

Alexandra Künzel studierte Politikwissenschaft an der Freien Universität Berlin. Über den Bereich der politischen Bildungsarbeit entwickelte sie ihr Interesse für kommunale Kulturpolitik und Transformationsprozesse im Kultursektor. Seit 2013 arbeitet sie als freie Mitarbeiterin für das „Netzwerk Kulturberatung“ und begleitet partizipative Prozesse der Kulturentwicklung. Im Rahmen dessen war sie u.a. für die Städte Frankfurt am Main, Nürnberg und Düsseldorf tätig sowie für Landkreise und das Land Schleswig-Holstein. Ihr besonderes Interesse gilt den zwischenmenschlichen Beziehungen und der Frage, wie individuelle und kollektive Bedürfnisse erfüllt werden können, um gemeinsam zu guten und nachhaltigen Lösungen zu gelangen.

Foto: Jean Balke

Einordnung des Beitrags auf der Webseite und für die weitere Nutzung des Loseblattwerks

Signatur: B 1.12

Hauptkapitel B: Kultur und Politik | **Unterkapitel B 1:** Strukturen und Prozesse in der Kulturpolitik

Die PDF-Fassung des Beitrags finden Sie mit Hilfe dieser Angaben auf www.kulturmanagement-portal.de unter Inhalte. Kunden, die das Handbuch weiterhin in den zugehörigen Ordnern pflegen, entnehmen bitte den kompletten Beitrag und fügen ihn unter den oben genannten Angaben ein. Der Beitrag ersetzt den 2014 erschienenen Beitrag B 1.12.