



# Kulturentwicklungsplanung als Starthilfe transformativer Kulturpolitik. Ein Rück- und Ausblick

Patrick S. Föhl

## Zusammenfassung

Dieser Artikel befasst sich mit dem Instrumentarium der Kulturentwicklungsplanung (KEP), dem umfänglichsten und weitreichendsten kulturpolitischen Planungs- und Beteiligungsinstrument. Neben einem kurzen historischen Rückblick werden entsprechende Methoden, Themen und Herausforderungen fokussiert und der Versuch einer Einordnung unternommen, inwieweit es gelingt, kulturelle Entwicklungen sehr viel breiter zu diskutieren und zu verankern, als dies vielerorts bislang der Fall ist. Abschließend werden Anforderungen an eine zeitgemäße Kulturplanung formuliert.

## Schlüsselwörter

Kulturentwicklungsplanung · Kulturstrategie · Transformation · Konzeptbasierte Kulturpolitik · Governance

## 1 Kulturentwicklungsplanung als Instrument kooperativer und konzeptbasierter Kulturpolitik

Eine zukunftsorientierte Kulturpolitik ist vor dem Hintergrund der gesellschaftlichen Transformationsprozesse dazu aufgerufen, die Etablierung einer auf Beteiligung von möglichst unterschiedlichen Akteur\*innen am kulturellen Leben orientierte Form

Dieser Beitrag ist eine vollständig aktualisierte und stark gekürzte Version von Föhl 2017. Der Autor schreibt diesen Aufsatz aus einer doppelten Perspektive: als Forscher und als Akteur, der selbst zahlreiche KEP-Prozesse als externer Projektleiter begleitet und mit umgesetzt hat. Viele entsprechende Beispiele fließen in die folgenden Ausführungen mit ein.

P. S. Föhl (✉)  
Netzwerk Kulturberatung, Berlin, Deutschland  
E-Mail: [foehl@netzwerk-kulturberatung.de](mailto:foehl@netzwerk-kulturberatung.de)

der kulturellen Teilhabe und des Dialoges über Kulturentwicklung in einer Stadt, Region oder einem Bundesland anzubieten. Letztere Form des Empowerments zielt in diesem Zusammenhang vor allem auf die Ermutigung ab, eigene Ziele, Ideen, Erwartungen und Beteiligungsbereitschaften im Hinblick auf konkrete Veränderungsmaßnahmen im Kulturbereich offen und transparent zu formulieren. Klares Ziel ist außerdem das wechselseitige Lernen dieser Akteur\*innen, Institutionen sowie ggf. auch des (Nicht-)Kulturpublikums und schlichtweg stärker miteinander in „Beziehung“ zu gehen (Föhl und Klemm 2021 sowie Borwick 2012). Selbstredend ist dies ein Idealbild kooperativer Kulturpolitik.

Das Spektrum kooperativer und konzeptbasierter Kulturpolitik ist breit und spätestens durch die Governance-Orientierung des Schlussberichts der Enquete-Kommission „Kultur in Deutschland“ des Deutschen Bundestages im Jahr 2007 (Deutscher Bundestag 2007) und das Plädoyer des Kulturmanagers und -politikers Oliver Scheytt für eine aktivierende Kulturpolitik (Scheytt 2008, siehe auch Sievers 2005) im kulturpolitischen Diskurs manifest (Föhl 2010, 2012 sowie Knoblich und Scheytt 2009). Dieser Artikel befasst sich in diesem Zusammenhang mit dem Instrumentarium der Kulturentwicklungsplanung (KEP), dem umfänglichsten und weitreichendsten kulturpolitischen Planungs- und Beteiligungsinstrument. Kulturpolitik wird in diesem Kontext als Gesellschaftspolitik verstanden (Baecker 2013) und sie unternimmt den Versuch, kulturelle Entwicklungen sehr viel breiter zu diskutieren und zu verankern, als dies vielerorts nach wie vor der Fall ist. Der Ansatz einer Top-Down-orientierten Kulturpolitik wird idealerweise um Bottom-Up-Ansätze ergänzt und bereichert. So sollen auch lokale sowie regionale Wissens- und Aktivitätsressourcen bestmöglich eingebunden und die häufig starren Silos der Kulturpolitik sowie des Kulturbereichs aufgebrochen werden. Eine KEP plant dabei nicht kulturelle oder künstlerische Inhalte, sondern befasst sich mit den Rahmenbedingungen ihrer Ermöglichung und Potenzialentfaltung. Genau genommen ist eine KEP eine Kulturpolitikentwicklungsplanung.

Kulturentwicklungsplanung kann folglich heutzutage als partizipativer Prozess zur Analyse und (Re-)Formulierung kultureller Leitlinien und Maßnahmen für die zukunftsorientierte Ausrichtung von (kulturpolitischen) Rahmenbedingungen definiert werden.<sup>1</sup> Klassische Bestandteile eines Kulturentwicklungsplans sind dabei vor allem (zur Planung allgemein Fürst und Ritter 2005):

- Darstellung Methodik und spezifizierte Zielstellung des jeweiligen KEP
- Beschreibung der kulturellen Infrastruktur/kultureller Themen/Cultural Mapping

---

<sup>1</sup>Der vorliegende Beitrag vernachlässigt eine dezidiert historische sowie begriffliche Aufarbeitung und Kategorisierung der KEP als kulturpolitischem Planungsinstrument. Hierfür sei auf Wagner 2011, auf Morr 1999 sowie Föhl und Sievers 2013 verwiesen. Zudem sei die Lektüre aktueller Kulturentwicklungspläne empfohlen, um sich mit den jeweiligen Handlungsfeldern und Maßnahmenansätzen zu befassen. Der Kulturkontakt Westfalen bietet hierzu eine Seite an, die eine Übersicht vieler abgeschlossener und laufender Planungen beinhaltet: <https://www.strategische-kulturplanung.lwl.org/de/kulturentwicklungsplanung/kulturplanungen-auerhalb-von-westfalen-lippe/>, letzter Zugriff: 1. Dezember 2022.

- Analyse der Ausgangssituation im Kulturbereich, flankiert mit gesellschaftlichen Entwicklungen und Trends
- z. T. Formulierung eines kulturellen Leitbildes oder einer Kulturvision
- Ableitung von Handlungsfeldern und entsprechenden Zielstellungen (z. B. Stärkung kultureller Teilhabe)
- Beschreibung der Maßnahmen, um diese Ziele zu erreichen
- Priorisierung der Maßnahmen (z. B. 10-Punkte-Plan oder „Starter-Kit“)
- z. T. Zeit- und Finanzplanung, insbesondere für die priorisierten Maßnahmen
- z. T. additive Elemente wie Netzwerkkarten und Kulturkarten.

Darüber hinaus existieren andere Formen – meist schlankere Varianten – kultureller Planung wie zum Beispiel kulturpolitische Leitlinien, Kulturkonzeptionen oder Teilpläne (Blumenreich 2012, S. 63–73, auch für andere Formen konzeptbasierter Kulturpolitik).

---

## 2 Kulturentwicklungsplanung im Spiegel der Geschichte

Das Thema Kulturentwicklungsplanung erlebt in Deutschland schon seit geraumer Zeit eine Konjunktur unvergleichbaren Ausmaßes.<sup>2</sup> Bereits vor den eingangs aufgeführten gegenwärtigen „Krisen“ bemühten sich spätestens mit den ausklingenden 2000er-Jahren zahlreiche Städte, Kreise, Regionen und Bundesländer intensiv darum, ihre Kulturpolitik und Kulturförderung konzeptbasierter und planvoller im Dialog mit den Kulturakteur\*innen und teilweise auch mit den (Nicht-)Nutzer\*innen kultureller Angebote zu gestalten.

Allerdings gab es bereits in den 1970er- und Anfang der 1980er-Jahren in der Bundesrepublik Deutschland eine Phase der intensiven Beschäftigung mit diesem Thema.<sup>3</sup> So hat die damals noch junge Kulturpolitische Gesellschaft in dieser Zeit gleich drei Tagungen (1978, 1979, 1981) hierzu durchgeführt, um über Theorie, Notwendigkeit und Praxis von Planung im Kulturbereich zu diskutieren (Kulturpolitische Gesellschaft 1978, 1979, 1981).

Kulturentwicklungsplanung hatte in ihrer ersten Phase vor allem eine Programmierungs-, Konzeptualisierungs- und Strukturierungsfunktion (hier und im Folgenden Föhl und Sievers 2013). Daneben wurden aber auch finanzpolitische Argumente ins Feld geführt. So gab es die Erwartung, mit einem Kulturentwicklungsplan der strukturell schwachen Position der kommunalen Kulturpolitik entgegenwirken zu können, wenn die Ziele und Maßnahmen der städtischen Kulturarbeit in einem Plan

---

<sup>2</sup>Als Beleg dafür kann bereits der 7. Kulturpolitische Bundeskongress „Kultur nach Plan? Strategien konzeptbasierter Kulturpolitik“ der Kulturpolitischen Gesellschaft und der Bundeszentrale für politische Bildung am 13./14. Juni 2013 in Berlin gelten, dessen Ergebnisse im Jahrbuch für Kulturpolitik 2013 dokumentiert sind (Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft 2013).

<sup>3</sup>Als einer der ersten wirklich wegweisenden Kulturpläne gilt bis heute die „Kunstkonzeption des Landes Baden-Württemberg“ des Landes Baden-Württemberg aus dem Jahr 1990 (siehe Rettich 1990).

festgeschrieben sowie mit konkreten Etatansätzen unterlegt würden. Hierbei ging es überwiegend darum, das kulturpolitische Konzept einer „Kultur für alle“ konzeptionell zu untermauern, um entsprechende additive Investitionen, z. B. in soziokulturelle Infrastruktur, zu legitimieren.

Entgegen heutigen Standards wurden die Planungen nur vereinzelt partizipativ erarbeitet. Vielfach wurden sie ausschließlich durch die jeweiligen Kulturverwaltungen oder durch entsprechend beauftragte Autor\*innen oder Berater\*innen ohne intensivere Einbeziehung weiterer Akteur\*innen erstellt. Heutzutage werden in den meisten Fällen auf Grundlage einer öffentlichen Ausschreibung externe Agenturen aus dem Feld der Kulturberatung und z. T. auch allgemeinen Strategie- und Unternehmensberatung engagiert, um die gesamte Planung oder einzelne Elemente zu begleiten oder zu realisieren. In der Regel geht dem ein politischer Beschluss zur Durchführung einer kulturellen Planung für die jeweilige Gebietskörperschaft voraus. Dies findet zumeist in Kooperation mit der jeweiligen Kulturverwaltung statt, die in der Regel für solche Prozesse eine Koordinationsstelle einrichtet. Die externe Begleitung reduziert bestenfalls die verwaltungsinterne Arbeitslast, bringt Neutralität in den Prozess und zusätzliche analytische sowie methodische Kompetenzen. Kontraproduktiv ist das (Teil-)Outsourcing an externe Agenturen dann, wenn diese ausschließlich – da ggf. fachfremd – ökonomische Parameter anlegen und/oder eine politische „Hidden Agenda“ umsetzen. Das A und O ist eine umfassende Transparenz über alle Planungs- und Beteiligungsschritte sowie entsprechende Ergebnisse.

Nach der Aufbruchszeit in den 1970er-Jahren war es im Verlauf des folgenden Jahrzehnts vergleichsweise ruhig um dieses neue Planungsfeld geworden, bevor es in den 1990er-Jahren im Kontext der kulturpolitischen Transformationsprozesse in den damals neuen Bundesländern erneut – nicht zuletzt als Sparinstrument (welches als solches allerdings in der Regel nicht funktioniert hat) – wieder an Aufmerksamkeit gewann. Seitdem ist das Thema in Ostdeutschland 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, 2009 sowie MWFK 2012) sowie die diversen Planungsaktivitäten in einer Vielzahl der dortigen Landkreise<sup>4</sup> oder Verbünde<sup>5</sup> sowie Städten und Gemeinden<sup>6</sup> stehen hierfür exemplarisch. Auf Landesebene und in vielen Kommunen stehen inzwischen Fortschreibungen an (z. B. Eberswalde) oder sind bereits abgeschlossen (z. B. hat die Fontanestadt Neuruppin eine Fortschreibung der 2011er Kulturentwicklungskonzeption 2022 vorgelegt).

---

<sup>4</sup>Z. B. die Kulturkonzepte des Landkreis Ostprignitz-Ruppin aus den Jahren 2000 sowie 2009 und des Landkreises Havelland aus dem Jahr 2015.

<sup>5</sup>Z. B. Kulturkonzept für den Regionalen Wachstumskern Perleberg – Wittenberge – Karstädt aus dem Jahr 2009. Siehe hierzu auch Neisener 2009.

<sup>6</sup>Siehe z. B. die Kulturpläne der Städte Brandenburg an der Havel (Jahr 2010), Eberswalde (Jahr 2009), Fontanestadt Neuruppin (Jahr 2011) und Landeshauptstadt Potsdam (Jahr 2014).

Gleiches gilt für das Bundesland Thüringen mit dem Kulturkonzept des Freistaats Thüringen aus dem Jahr 2012 (Thüringer Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur 2012) und den daran anschließenden Kulturentwicklungskonzeptionen für zwei Thüringer Modellregionen (Föhl und Sievers 2015, Föhl et al. 2018) oder der Stadt Gera im Jahr 2019 und dem Wartburgkreis (Abschluss im Jahr 2023).

Mit den ausklingenden 2000er-Jahren lässt sich dann nach und nach auch ein rasanter Anstieg an kulturellen Planungsprozessen im gesamten Bundesgebiet erkennen. Großstädte wie Bremen (2006), Dresden (2007, Fortschreibung 2020), Köln (2008, Fortschreibung 2019) und Leipzig (2008) oder Karlsruhe (2014), Düsseldorf (2017) oder Nürnberg (2018) setzten mit groß angelegten Kulturplanungsverfahren ebenso sichtbare Akzente wie zahlreiche mittelgroße bis kleinere Gebietskörperschaften wie Freiburg (2006), Leverkusen (2008), Wolfsburg (2011), Heilbronn (2018), Chemnitz (2018), Kassel (2019), Wiesbaden (2020), Braunschweig (2022), Kempten (2022) oder der Landkreis Wunsiedel i. Fichtelgebirge (2022). Besonders interessant sind auch die Aktivitäten im Rahmen der Kulturagenda Westfalen des Landschaftsverband Westfalen-Lippe, die in der Region eine unvergleichbare Dichte an kommunalen Kulturplanungen ermöglicht hat (LWL-Kulturabteilung 2014, 2019).

An abgeschlossenen oder laufenden Verfahren zur Landeskulturplanung sind unter anderem die in Thüringen (2012), Schleswig-Holstein (2012, neu: 2022), Baden-Württemberg (2020), Hessen (seit 2018) und Rheinland-Pfalz (seit 2022) zu nennen – und auch auf Bundesebene gab und gibt es vereinzelte Bemühungen um eine konzeptbasierte Kulturpolitik (siehe exemplarisch Föhl und Götzky 2013 und Ehrmann 2013).

---

### **3 Auslöser und Themen aktueller Kulturentwicklungsplanungen**

Bevor die Methodik zur Erarbeitung von KEPs genauer zu beleuchten sind, ist zunächst der Frage nachzugehen, warum die Planungsaktivitäten im Kulturbereich derart ansteigen. Der Hauptgrund liegt vor allem an der hohen Schlagzahl gesellschaftlicher Veränderungen, also gegenwärtiger Transformationen (siehe exemplarisch Institut für Kulturpolitik 2016; Landschaftsverband Lippe et al. 2022), die in ihrer Kulmination die Grundfeste des Kulturbetriebs endgültig ins Wanken bringen. Weiterhin sind spezifische Problematiken des öffentlichen Kulturbereichs virulent (Klein 2007), insbesondere die zunehmende Bewegungsunfähigkeit der Kulturpolitik (Knoblich et al. 2021; Wimmer 2022) – ausgelöst durch die vorherrschenden Paradigmen einer additiven und zugleich in der Regel einseitig verteilten Kulturförderung.

Während die Kultur(-politik) folglich auf der einen Seite eine massive Aufgabenlast zu meistern hat und zahlreiche etablierte Kultureinrichtungen durch die Erosion des klassischen Publikums – beschleunigt durch die Auswirkungen der Coronapandemie – zunehmend um ihre gesellschaftliche Stellung kämpfen müssen (vertiefend hierzu siehe Glogner-Pilz und Föhl 2016 und aktuell Klein 2022), gewinnt

Kultur zur gleichen Zeit an anderer Stelle wieder vermehrt an Bedeutung. Diese – auf den ersten Blick paradoxe – Situation erklärt sich vor allem dadurch, dass Kultur im Aufgabenhorizont anderer Politik- und Entwicklungsfelder (wieder) einen höheren Stellenwert erfahren hat. Allen voran sind hier die Kulturelle Bildung bzw. Teilhabe, der Kulturtourismus, die Kulturwirtschaft sowie die Stadt- und Regionalentwicklung im Allgemeinen zu nennen.

Auf den ersten Blick erhöht sich vor diesem Hintergrund abermals die gegenwärtige Komplexität von Kulturpolitik, Kulturmanagement und Kulturarbeit. Zugleich stellt sich die Frage, ob Kunst und Kultur nicht mit entsprechenden Anspruchshaltungen überladen werden bzw. diese Bindestrichzuweisungen die vorhandenen Systeme mit den sich daraus ergebenden Kooperationsnotwendigkeiten nicht überfordern. Auf den zweiten Blick bieten sich aber zugleich enorme Chancen. Hierzu zählen die Etablierung neuer Begründungs- und Verteilungsmuster für Kulturförderung, die Nutzung – und dadurch Revitalisierung – vorhandener kultureller Infrastruktur für sparten-, sektoren- und themenübergreifende Projekte, die Anschlussfähigkeit zu gesamtgesellschaftlichen Diskursen und Entwicklungen (z. B. ökologische Nachhaltigkeit), der Zugang zu anderen Fördermöglichkeiten sowie neuen Zielgruppen und das Aufbrechen segmentierter Sicht- und Handlungsweisen im (öffentlichen) Kulturbereich.<sup>7</sup> Zudem können durch Konzepte Schwerpunkte benannt werden, die eine Konzentration auf Kernaufgaben ermöglichen – weg vom „Gießkannenprinzip“ bzw. einer additiven Kulturpolitik (Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft 2015).

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

- kulturpolitische Kernfragen (z. B. Transparenz und Wirkung von Kulturförderung, Transformation der Kulturverwaltung, Einführung von dauerhaften Verfahren einer kooperativen Demokratie wie Kulturbeiräte, Umverteilungsfragen, Transformation vorhandener kultureller Infrastrukturen etc.)
- Querschnittsthemen und -maßnahmen (z. B. kulturelle Teilhabe/Inklusion, Diversität, Transkulturalität, Sichtbarkeit von Kultur, Digitalisierung/Digitalität, Stadtteilkulturarbeit, ökologische Nachhaltigkeit, Entwicklung von Räumen und Dritten Orten, Kunst im öffentlichen Raum)<sup>8</sup>
- sektoren-, sparten- und einrichtungsspezifische Fragestellungen (u. a. Entwicklung von Museums- und/oder Theaterlandschaften, Stärkung der sogenannten Freien Szene, Künstler\*innenförderung, Ermöglichung offener Räume für die Kunst- und Kulturentwicklung, Personalentwicklung).

<sup>7</sup>Siehe hierzu aktuell Burstein 2022, der nochmals entsprechende Entwicklungen auflistet.

<sup>8</sup>Einige Themen sind inzwischen auch zu kulturpolitischen Kernfragen avanciert wie die kulturelle Teilhabe/Inklusion.

Dass sich im Kontext der genannten Hintergründe zunehmend die Erkenntnis durchsetzt, es sei sinnvoll, anstatt eines segmentierten Vorgehens mittels einzelner Maßnahmen eine kulturpolitische Gesamtstrategie zu entwickeln und dabei das Wissen möglichst vieler Akteur\*innen einzubeziehen, ist sicherlich eine der Triebfedern für den starken Anstieg von Kulturstrategieprozessen. So konstatiert der Kulturpolitikforscher Norbert Sievers, dass es heute weder selbstverständlich ist, welche Ziele Kulturpolitik hat (Policy), noch wer sie in welchen Verfahren formuliert und bestimmt (Politics) und wer schließlich im Netzwerk der Kulturpolitik (Polity) die Verantwortung für die Umsetzung trägt. Kulturplanungsprozesse sollen Antworten auf diese und weitere Fragen geben (Sievers und Föhl 2012). Dabei lassen sie sich jedoch nicht ohne weiteres kategorisieren. Häufig sind sie hybrider Natur. 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.

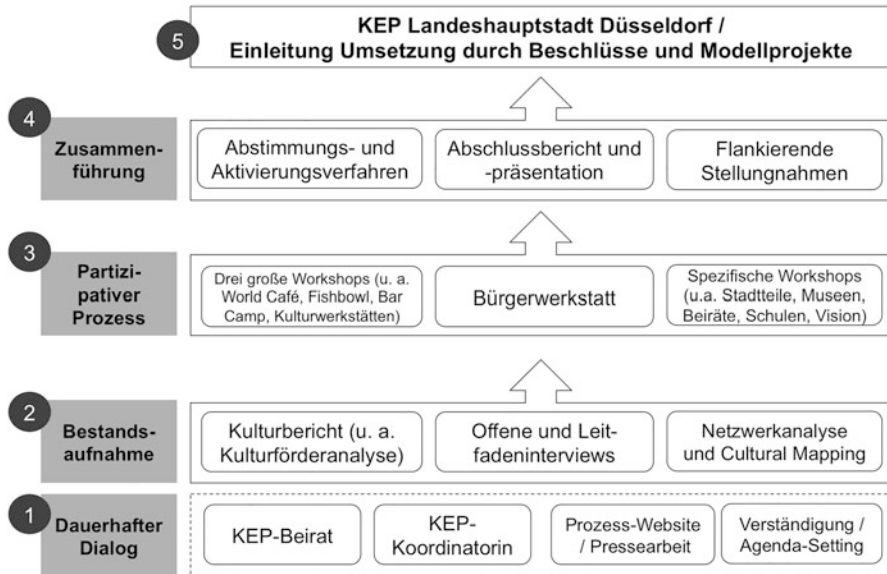
Mit dieser Beobachtung wird die Zielstellung eines Großteils gegenwärtiger KEP-Verfahren gespiegelt, die mittels Transformationsschritten in Bezug auf das Vorhandene, z. B. durch Vernetzung, veränderter Aufgabenzuschreibung und z. T. auch Umverteilung, eine zeitgemäße Kulturlandschaft modellieren wollen. Es versteht sich von selbst, dass dies eine diffizile und langwierige Aufgabe ist, in der an vorderster Stelle häufig erst die Kreierung neuer Netzwerk- und Ermöglichungsstrukturen stehen, bevor die eigentlichen Kernthemen angegangen werden können. Ein Beispiel hierfür ist die Gründung der Abteilung „Kulturelle Entwicklung“ im Kulturred der Landeshauptstadt Düsseldorf, als Ergebnis des KEP Düsseldorf (Schwarz-Bielicky und Dimitrov 2021 sowie Schwarz-Bielicky und Föhl 2020) und als Begleiterin der Umsetzung des KEPs im Sinne einer „Meisterin der Zwischenräume“ (Föhl et al. 2016 und auch Föhl und Pröbstle 2021).

---

## 4 Methoden der Kulturentwicklungsplanung

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

Exemplarisch für einen sequenziell und multiperspektivisch angelegten Analyse- sowie Partizipationsprozess sei auf die Kulturentwicklungsplanung der Landeshauptstadt Düsseldorf verwiesen, der viele bis dahin praktizierte Ansätze zusammenführt und für zahlreiche Folgeprozesse quasi prototypischen Charakter hatte (siehe Landeshauptstadt Düsseldorf. Der Oberbürgermeister. Kulturred 2017) (Abb. 1):



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

1. **Dauerhafter Dialog:** Das Fundament des KEP-Prozesses bilden begleitende Dialog- und Koordinationsformate. Hierzu zählt vor allem die Einrichtung eines prozessbegleitenden Beirates mit Vertreter\*innen aus der Kulturpolitik, Kulturverwaltung, verschiedenen Kultursparten und -sektoren als auch Einzelkünstler\*innen sowie Vertreter\*innen aus wichtigen Querschnittsfeldern wie Bildung und Tourismus. Unabdingbar für einen solchen Prozess ist außerdem die Bestellung einer koordinierenden Einheit mit mindestens einer Koordinator\*innenstelle. Im Falle von Düsseldorf war die Koordinatorin beim Kulturamt angesiedelt; diese kümmerte sich primär um die Organisation von Veranstaltungen, allgemeine Kommunikationsarbeit, Analysen, Berichtswesen und um die Kommunikation zwischen der mit dem KEP-Prozess extern beauftragten Agentur sowie dem Kulturamt. Als weiteres Instrument ist die öffentliche KEP-Website anzuführen, die über den Prozess sowie alle anstehenden Schritte informiert und alle Unterlagen, fertigen Berichte usw. zeitnah zur Verfügung stellt.
2. **Bestandsaufnahme/Analyse:** Die Transparenz über die Ausgangssituation wird mit breit angelegten Analyseverfahren bewerkstelligt. In der Regel ist in vielen Bereichen Pionierarbeit zu leisten, da mitunter zum ersten Mal gewisse Bereiche (z. B. Kulturförderung) dezidiert aufbereitet werden. Zum Einsatz kommen Verfahren der Literatur- und Dokumentenanalyse/Inhaltsanalyse (z. B. Dokumente zur Kulturförderung, Bevölkerungsstruktur, Stadthistorie, Sozialräumen, Stadtentwicklung; alte Kulturkonzepte; thematisch relevante Fachliteratur), aber auch leitfadengestützte und/oder narrative Expert\*inneninterviews, die bereits einen ersten Schritt der Akteur\*innenbeteiligung darstellen. Darüber hinaus wurden in



Düsseldorf eine quantitative sowie eine qualitative Netzwerkanalyse durchgeführt, um vorhandene Kooperationsbeziehungen sowie Kooperationsbedarfe vertiefend zu untersuchen. Diese Methode wurde erstmalig im Feld der Kulturentwicklungsplanung in dem zuvor benannten Modellprojekt in Thüringen angewendet und hat sich seitdem bewährt (Föhl und Peper 2014; Peper und Föhl 2023). Gleichfalls wurde ein Cultural Mapping vorgenommen (siehe hierzu auch Stewart 2010), um die kulturelle Landschaft im Bestand zu erfassen (welche Einrichtungstypen sind wo und in welcher Umfänglichkeit vorhanden?). Zum Teil kommen in KEP-Verfahren auch noch umfängliche Bestandserfassungsverfahren zum Zuge, in denen die Kulturlandschaft sehr detailliert erfasst wird.

3. Partizipativer Prozess: Im KEP-Prozess in Düsseldorf kamen verschiedene Partizipations- und Dialogformate zum Einsatz. Diese reichen von intensiven Arbeitssituationen in World-Cafés über Diskussionsrunden, Plenumsdiskussionen, Bar Camps bis zu groß angelegten Fishbowl-Diskussionen. Gleichfalls werden auch aufsuchende Formate wie zielgruppenspezifische Workshops in Schulen angeboten. Bei der Betrachtung der methodischen Abfolge wird außerdem deutlich, dass z. T. verschiedene Zielgruppen mit unterschiedlichen Formaten angesprochen, teilweise aber auch gemeinsame Veranstaltungen (z. B. Kulturakteur\*innen und Bürger\*innen) durchgeführt werden. Bedeutsam bei der Entwicklung des partizipativen Methodendesigns ist insbesondere die Schritt-für-Schritt-Planung von Ermächtigungs- und Qualifizierungsprozessen. So bauen die Teilnehmenden durch verschiedene Formate der Beteiligung gemeinsames Wissen und Standpunkte auf, die dann in entsprechenden Protokollen dokumentiert und qualifiziert werden, um dann wiederum das Fundament für den nächsten Beteiligungsschritt darzustellen. Auf diese Weise entsteht ein qualifizierter Partizipationsprozess, an dessen Ende konkrete Ziele und Maßnahmen stehen. Fundamentmal ist hier auch der Aufbau eines komplexen Verteilers, der möglichst breit angelegt ist und auch Akteur\*innen integriert, die von der Kulturpolitik bislang nicht gesehen wurden. Parallel braucht es andere Kommunikationselemente, um auf den KEP-Prozess hinzuweisen. Die Stadt Frankfurt am Main plakatiert sogar bzgl. des seit 2021 laufenden Prozesses zu einzelnen KEP-Veranstaltungen im öffentlichen Raum und verfolgt parallel eine flankierende Social-Media-Strategie.
4. Zusammenführung: Sobald die Schritte 1 bis 3 durchlaufen sind und die Ergebnisse auf dem Tisch liegen, kommen verschiedene kleinteilige Diskussionsverfahren zum Einsatz (z. B. Workshop mit dem Kulturausschuss), um die bisherigen zu präzisieren und für die Entscheidungsfindung im politischen Raum vorzubereiten. Danach erfolgt die Formulierung des Abschlussberichts.
5. Beginn der Umsetzungsphase: Mit letztgenanntem Punkt wird die Umsetzungsphase eingeleitet, die häufig mit der Beschlussfassung des KEP als kulturpolitische Handlungsgrundlage im Kulturausschuss der betreffenden Kommune o. Ä. beginnt. Danach erfolgen die Beschlüsse zu einzelnen Maßnahmen. Häufig wird in der Zwischenzeit die KEP-Koordination aufrechterhalten, um den Umsetzungsprozess zu stützen und den begonnenen Kommunikationsprozess fortzuführen. Nicht selten bleiben auch die KEP-Beiräte bestehen bzw. werden in dauerhafte Strukturen überführt (s. hierzu auch Föhl und Künzel 2014 sowie Föhl und Bielicky 2018).

Die Darstellungen zeigen, dass sich KEP-Verfahren heutzutage in der Regel durch die Kombination von verschiedenen Methoden auszeichnen (siehe z. B. auch die KEP-Verfahren der Städte Wolfsburg, Karlsruhe, Wiesbaden, Braunschweig, Frankfurt am Main, Ulm oder bspw. der Bundesländer Baden-Württemberg, Hessen und Schleswig-Holstein). Möglichst vielfältige Perspektiven sollen eingenommen und unterschiedliche Impulse aufgenommen werden.

Selbstredend hat jeder Kulturplan seine eigene Logik, Gestaltung und individuelle Zielrichtung. Die oben genannten Elemente sind allerdings in verschiedenen Ausführungsformen zu finden. Seit der Düsseldorfer Kulturentwicklungsplanung haben sich die Ansätze weiter ausdifferenziert. So bezog sich der Kulturentwicklungsprozess der Stadt Braunschweig in der Ausschreibung des Prozesses explizit auf das sog. „Düsseldorfer Modell“, stellte dann aber viele Methoden um, da der Prozess aufgrund der Corona-Pandemie fast komplett digital durchgeführt werden musste – ein Novum in Deutschland (Hesse et al. 2022).

Ähnliches gilt für die seit 2021 laufende Kulturentwicklungsplanung der Stadt Frankfurt am Main, die ebenfalls mit einem sequenziellen Methodenansatz arbeitet und u. a. im Feld der Bürger\*innenbeteiligung im Rahmen kultureller Planungen neue Maßstäbe setzt. Im Rahmen von sogenannten *kep.labs* wurde durch ein Künstler\*innen-Kollektiv *Mobilier* inklusive *DJ-Pult* und *Eisdiele* für öffentliche Beteiligungsevents konstruiert (siehe auch Richter 2013), das seitdem mehrfach im Einsatz war und im öffentlichen Raum die diverse Stadtgesellschaft erreichen konnte. Bislang kommt es nur vereinzelt vor, dass künstlerische Praktiken innerhalb von KEPs eingesetzt werden.<sup>9</sup> Insgesamt setzt die Kulturentwicklungsplanung der Stadt Frankfurt am Main neue Maßstäbe – z. B. moderiert das Kulturamt selbst Arbeitsgruppen in Workshops unter Verwendung des *Spiraldialogs* nach dem US-amerikanischen Quantenphysiker und Philosophen David Bohm – und ist in eine Erhebungs-, Beteiligungs- und Konzeptionsphase unterteilt. Der Prozess soll im Sommer 2024 abgeschlossen sein.<sup>10</sup>

---

## 5 Forschungen zum Thema Kulturentwicklungsplanung

Zum Thema KEP liegen zahlreiche deskriptive, instruktive und zusammenfassende Beiträge sowie Artikel über einzelne Beispiele oder Teilaspekte vor.<sup>11</sup> Allerdings liegen keine umfassenden Forschungen im deutschsprachigen Raum zum Thema KEP vor. Aufgrund der umfänglichen Entwicklungen in diesem Feld wären z. B. vergleichende Analysen der Ergebnisse von KEPs interessant oder die Erforschung von Erfolgs- bzw. Misserfolgsindikatoren wünschenswert. Hier liegen quasi viele

---

<sup>9</sup>S. hierzu exempl. auch den Erarbeitungsprozess der Kulturkonzeption Kempten ([https://www.kempten.de/file/221116\\_Kekk\\_Ausarbeitung\\_web.pdf](https://www.kempten.de/file/221116_Kekk_Ausarbeitung_web.pdf), letzter Zugriff: 20. März 2023).

<sup>10</sup>Siehe weiterführend <http://www.kep-ffm.de>, letzter Zugriff: 1. Juli 2023.

<sup>11</sup>Siehe hierzu vor allem die Standardwerke Föhl 2017, Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft 2013, Morr 1999 und Wagner 2011; siehe auch Tröndle 2017.

tausende Seiten an aktuellen Analysen und konzeptionellen wie praktischen Überlegungen im Feld der Kulturentwicklung und Kulturpolitik vor, die im Rahmen von Sekundäranalysen ausgewertet werden könnten. Gleichfalls wäre die stärkere Integration von empirischen Forschungen im Rahmen von KEPs denkbar und sinnvoll, insbesondere in Form von additiven Methoden wie Besucher\*innumfragen, zielgruppenspezifischen Fokusgruppen oder Netzwerkanalysen.

KEPs werden auch in zahlreichen anderen Ländern auf allen Kontinenten durchgeführt. Seitdem die Europäische Kommission im Rahmen der Vergabe des jährlichen Titels „European Capital of Culture“ für alle Bewerberinnenstädte die Vorlage einer verbindlichen „Cultural Strategy“ vorgeschrieben hat, sind viele weitere zusätzliche Planungen in Europa entstanden. Gut erforscht ist das Thema vor allem in den USA.<sup>12</sup> Dort finden sich auch viele konzeptionelle und instruktive Publikationen zum Thema (siehe exemplarisch für viele Borwick 2012; Flood 2015; Goldbard 2006).

---

## 6 Herausforderungen von Kulturentwicklungsplanungen

Die Herausforderungen bei der Durchführung von Kulturentwicklungsplanungen sind vielfältig. Ganz grundsätzlich lassen sich folgende Punkte festhalten:

- Umgang mit und Reduktion von Komplexität in Bezug auf alle vorhandenen Herausforderungen, um innovative, konkrete und machbare Maßnahmen im Rahmen einer KEP zu formulieren. Nicht wenige KEPs verweilen auf einer Meta-Ebene, was nur dann unproblematisch ist, wenn sich Konkretisierungsprozesse anschließen.
- Bestmögliche Lösungen für alle vorhandenen Bedürfnisse lassen sich selten finden. Eine konfliktscheue Kulturpolitik und fehlende dauerhafte Kommunikationsplattformen (z. B. ein Kulturbeirat), können zur Nivellierung von konkreten Ideen führen.
- Partizipationsprozesse machen auch von der Planung Betroffene zu Mitplaner\*innen. Dies kann zu inneren und äußeren Konflikten führen und zu einer Verzerrung, wenn nicht ausreichend andere Perspektiven in den Prozess eingebunden werden.<sup>13</sup>
- Grundsätzlich ist der Aspekt der Partizipation innerhalb von KEPs auch ein kritischer: Wie werden Expert\*innen für Interviews ausgewählt, wie divers ist der Einladungsverteiler für Workshops, welche Rolle spielt ein prozessbegleitender Beirat und wie wird mit den Ergebnissen aus der Beteiligung umgegangen? Hier bedarf es einer zeitgemäßen und im höchsten Maße transparenten Strategie und Kommunikation, sonst kann ein KEP schnell zu einer Alibi-Veranstaltung degenerieren. Gleiches gilt für den Aspekt der Vergütung für die Mitwirkung in KEP-Prozessen. Bislang erfolgt diese zumeist ehrenamtlich.

---

<sup>12</sup>Siehe exemplarisch für viele Borrup 2018, Redaelli 2012, 2019.

<sup>13</sup>Siehe Holtkamp et al. 2006, Kunstforum International 2016, Lang 2015.

- Partizipation generiert viele Bedarfe und Ideen, die nicht selten auch miteinander im Konflikt sind. Auf der Zielgerade eines KEPs braucht es einen abgestimmten Prozess, der die Konzentration und Kondensierung auf stimmige und kompatible Ziele sowie Maßnahmen ermöglicht.
- KEPs werden nicht selten von den Mitwirkenden (bspw. Kulturpolitik) überschätzt. Innerhalb kürzester Zeit sollen Missstände beseitigt werden, die über Jahrzehnte aufgebaut wurden. Es können Grundlagen gelegt und Transformationsprozesse in Gang gesetzt werden. Doch das braucht Zeit und einen langen (politischen) Atem.
- Wenn KEPs als Projekt gedacht werden, fehlt ihnen nicht selten die Langfristigkeit und auch Verbindlichkeit. Dadurch besteht die Gefahr, dass die Umsetzung nicht nachhaltig angegangen und mit den Ergebnissen selektiv umgegangen wird.
- Kirchturmdenken und Ängste können einen KEP substanziell ausbremsen. Deswegen brauchen entsprechende Vorbehalte Raum für deren Bearbeitung und ausreichende Anlässe sowie verschiedene Kommunikationskanäle, um Vertrauensaufbau leisten zu können.
- Unterschiedliche Vorstellungen zu den Zielen eines KEP können zu Konflikten führen. Auftragsklärung und eine wiederkehrende sowie transparente Darstellung der spezifischen Ziele sind dafür essenziell. Das beginnt damit, dass der entsprechende politische Auftrag, der in Deutschland zumeist am Anfang eines solchen Prozesses steht, konzise formuliert und vermittelt wird.
- Häufig gibt es keine frei verfügbaren Ressourcen für Veränderungsprozesse. Deshalb werden temporäre Mittel benötigt, um Transformation überhaupt erst zu ermöglichen und zukünftige Aufgaben neu zu verteilen. Ein Beispiel dafür ist die Erarbeitung von Kulturentwicklungskonzeptionen für zwei Thüringer Modellregionen. Da es in beiden Modellregionen an den Koordinations- und Förderstrukturen zur Umsetzung dieser Maßnahmen fehlte, finanzierte die Thüringer Staatskanzlei beiden Modellregionen u. a. eine Koordinationsstelle zur Umsetzung der Konzeptionen und eine externe Begleitung über den Planungszeitraum hinaus (siehe weiterführend Föhl und Sievers 2015).<sup>14</sup>

---

## **7 Zukunft von Kulturentwicklungsplanung: Hin zu einer rollenden Planung im Lebenszyklus von Erschaffen, Erhalten und Entschaffen**

Mit Blick auf die aktuellen Entwicklungen und die bereits lange Historie von KEPs in Deutschland, stellt sich selbstredend auch die Frage, wie Kulturentwicklungsplanung noch nachhaltiger und zukunftsorientiert gestaltet werden kann (Föhl 2022). Eine kooperative und wirkungsorientierte Planung setzt auch ein anderes Denken

---

<sup>14</sup>Diese Vorgehensweise im Sinne einer aktivierenden Kulturpolitik macht inzwischen vielerorts Schule (siehe hierzu auch LWL-Kulturabteilung 2014, siehe auch Richter und Rüschoff-Thale 2012).

und methodisches Vorgehen voraus. Hierzu zählt zuvorderst die Abkehr vom Wunsch nach einem Plan, der auf alle Fragen Antworten hat oder hunderte Maßnahmen auflistet. In beiden Fällen wird ein Prozess kein Ende beziehungsweise die Umsetzung keinen Anfang finden – zu groß ist die gesellschaftliche Komplexität und zu gering sind die vorhandenen Ressourcen für die Umsetzung derart umfangreicher Wunschlisten. Die Antwort darauf stellen rollende Planungsverfahren dar, die den Start der Planungsphase bereits als Teil der Umsetzung betrachten, sich auf Kernthemen fokussieren und Voraussetzungen in Form von Denk-, Netzwerk- und Handlungsmustern schaffen, damit ein tatsächlicher agiler Kulturentwicklungsprozess einsetzen kann. Ein Abschlussbericht stellt dann „nur“ noch eine Markierung auf einem kooperativen Transformationsprozess dar, der möglichst viele Akteur\*innen mit auf den Weg nimmt und das gemeinsame Handeln in den Mittelpunkt rückt. Das Anfangen steht hierbei im Mittelpunkt, und einer „Aufschieberitis“ wird nach und nach der Garaus gemacht.

Die großen Kernthemen sind in allen Städten und Regionen in Deutschland (auf der Metaebene auch international) sehr ähnlich. Es macht also wenig Sinn, bei jeder Planung bei null anzufangen, um dann immer wieder zu den gleichen großen Themen bzw. Aufgaben kultureller Entwicklung zu gelangen (zum Beispiel „mehr Teilhabe ermöglichen“). Allein Digitalisierung/Digitalität und Nachhaltigkeit für sich oder in Kombination (Kulturpolitische Gesellschaft e.V. 2022) sind hier für alle Kommunen und Regionen zu leistende Mammutaufgaben und werden nicht selten als „Buzzwords“ verwandt, ohne sie mit eindeutigen Entscheidungen und Maßnahmen zu unterlegen. Hier ist auf der Meta-Ebene längst klar, was zu tun ist, es existieren schon Lösungsansätze und man kann von anderen Prozessen und vielen Good-Practice-Beispielen lernen. Es ist also nicht mehr notwendig, herauszufinden, dass man ökologisch nachhaltiger arbeiten muss, sondern eine zeitgemäße KEP zeigt Startpunkte auf und entwickelt spezifische Ideen, wer hier wie und mit welchen Schwerpunkten einen Beitrag leisten kann. Diese führen dann bestenfalls zu den notwendigen Haltungen. Wichtig ist, von den großen Forderungsnarrativen, wie sie aktuell immer noch in KEP-Arbeitsgruppen und -Workshops zu finden sind („mehr Förderung“, „mehr Anerkennung des Ehrenamts“ usw.), hin zu konkreten Maßnahmen zu gelangen. Dafür ist es wichtig, möglichst zügig mit der Umsetzung zu beginnen, machbare Schritte zu definieren, stetig zu hinterfragen und – wenn nötig – anzupassen (siehe hierzu auch Bilabel 2022).

Das alles setzt den Mut zur Schwerpunktsetzung und die Schaffung von Grundlagen voraus, die dauerhafte Diskurse und Aktivitäten möglich machen, wie die Einrichtung von Kulturbeiräten, die Bildung koordinierender Einheiten, Modellprojekte/Laboratorien/Ankereinrichtungen oder Fortbildungen. Methodisch heißt das für die Planungen selbst, dass der bereits seit Jahren eingeschlagene Weg eines multimethodischen Analyse- und Partizipationsdesigns fortzusetzen und noch agiler zu gestalten ist. Jeder Plan braucht sein eigenes Methoden-Setting. Anstatt in jeder Ausschreibung einen identischen/ähnlichen Ansatz aus anderen Planungen zu übernehmen, sollte der erste Schritt sein, eine auf die Vor-Ort-Bedürfnisse zugeschnittene Methodik zu entwickeln, die bereits vorhandenes Wissen antizipiert und auch natürliche Lebenszyklen in den Blick nimmt, anstatt auf additive Strategien zu

fokussieren (Föhl und Klemm 2021). Dazu gehört auch die Frage, was wir wohlmöglich nicht mehr brauchen oder was grundsätzlich transformiert werden muss. Bislang standen in Kulturentwicklungsverfahren zumeist die Fragen von Erhalt und Innovation bzw. Erschaffung neuer Strukturen im Mittelpunkt (siehe hier und im Folgenden Föhl und Klemm 2023).

Um die künstlerische und kulturelle Qualität sowie Vielfalt zu bewahren und weiter zu fördern, bedarf es einer transformativ ausgerichteten Kulturpolitik, die gleichermaßen den Erhalt kultureller Infrastrukturen durch Resilienzstrategien (Schieck und Zipf 2021) unterstützt, Innovationen ermöglicht und Exnovation (Arnold et al. 2015) zulässt. In diesem Dreiklang lässt sich potenziell eine ganzheitliche und wirksame Kulturentwicklung ermöglichen. Der Zyklus birgt das Potenzial, der Fokussierung auf das Bewahren die beiden lebenszyklischen Elemente einer wahrhaftigen Innovation und Exnovation hinzuzufügen. Damit besteht eine Chance, mit den gegenwärtigen Herausforderungen zu arbeiten und diese mitzugestalten und das möglichst flächendeckend hin zu einer tatsächlich „neuen Neuen Kulturpolitik“ (siehe exemplarisch die Kulturstrategie der Stadt Nürnberg; Lehner 2018). Die Stadt Braunschweig hat diesen Zyklus beispielsweise als Fundament für ihre aktuellen kulturpolitischen Leitlinien formuliert. Diese wurden 2022 im Stadtrat einstimmig beschlossen (Fachbereich Kultur und Wissenschaft der Stadt Braunschweig 2022).

Potenziell entsteht hier ein Grundverständnis, das die vorhandene Komplexität gesellschaftlicher Transformation anerkennt und mit dieser arbeitet, ohne damit den Anspruch zu verbinden, direkt auf alle Fragen eine Antwort zu haben. Dass der Mut wächst, sich auf eine entsprechende Reise zu machen, ist nicht mehr zu übersehen und dabei notwendige Konflikte sind zunehmend nicht mehr zu scheuen (Schad-Spindler et al. 2023). Kulturplanungen sollten sich also ab sofort auch daran messen lassen, ob sie den Blick gleichwertig auf die Aspekte Bewahren, Innovation und Exnovation bzw. Entschaffen richten.

---

## 8 Abschließende Reflexion

Letztlich reift die Erkenntnis, dass es eine gerechtere Kulturpolitik im 21. Jahrhundert braucht, die die vorhandenen Silos nach innen wie nach außen öffnet. Hierzu gehört die Überwindung sektoraler sowie spartenspezifischer Bevorzugungen ebenso wie eine gnadenlose Öffnung kultureller Einrichtungen (Kulturpolitische Gesellschaft 2020 ff.).

Im Rückblick kann zwar festgestellt werden, dass viele Kulturentwicklungspläne nicht immer alle angestrebten Ziele erreicht haben (siehe hier und im Folgenden Föhl und Sievers 2013; Föhl 2022), dennoch waren sie in der Regel hilfreich für die programmatische Entwicklung landesweiter, regionaler und/oder kommunaler Kulturpolitik, die Ermöglichung neuer Maßnahmen und Wege sowie für die Herausbildung eines neuen Verständnisses von Kultur – z. B. im Sinne einer kulturellen Stadtentwicklung wie bei den Planungen in Nürnberg, Kassel und Braunschweig.

Es ist evident, dass sich bestehende Determinanten, Paradigmen und Konzepte aufgrund des rapiden gesellschaftlichen Wandels in immer höherer Kadenz verändern, ja verändern müssen (Föhl und Wolfram 2016a, b). Veränderungen im Kulturbereich lösen indes häufig Empörung, Angst oder polemische Zustimmung aus. In wenigen Bereichen des öffentlichen Lebens findet regelmäßig eine derart einschneidende Emotionalisierung von Sachfragen statt wie im Kulturbereich.<sup>15</sup> Dabei fällt es offensichtlich schwer, die Komplexität der Ausgangslage zu kommunizieren oder eben Interesse für diese Komplexität wachzurufen. Veränderungen beziehungsweise die Forderung danach werden häufig reflexartig als Gefahr wahrgenommen – und blickt man auf den viel zitierten Bereich der Kürzungen, strukturellen Umverteilungen und Neuausrichtungen innerhalb von Budgets für kulturelle Projekte wird deutlich, dass es hier auch stets um den Diskurs geht, wer durch diese Veränderungen zu den Gewinner\*innen und wer zu den Verlierer\*innen gehört. Nicht zuletzt kommen hier moralische und symbolische Ebenen ins Spiel – denn Veränderung oder gar Transformation erscheinen per se in vielen Kontexten als Begriffe, denen zwar immer mehr zugestimmt wird, aber nur, wenn man selbst nur bedingt davon betroffen ist. Dabei spielt dann die Frage nach der Ermächtigung von staatlichen wie zivilgesellschaftlichen Akteur\*innen eine zentrale Rolle, da es nicht allein um staatlich verordnete Transformationsmaßnahmen gehen sollte, sondern vielmehr um die Aktivierung von neuen Ansätzen, insbesondere um Kooperationen, die auf der Zustimmung und dem Ideenreichtum lokaler wie externer Expert\*innen basieren. Vor diesem Hintergrund kommt der Kulturentwicklungsplanung eine stark auf Moderation, Mediation und Kommunikation bezogene Rolle zu und verbindet sich diese mit Analyse- und Entscheidungsfindungsverfahren.

Je mehr Menschen involviert sind, sich verantwortlich fühlen und Kultur nicht als eine Angelegenheit von kleinen elitären Gruppen begreifen, desto größer ist die Chance, dem zum Teil drohenden Bedeutungsverlust kultureller Arbeit entgegenzusteuern.

---

## Literatur

- Arnold, Annika, Martin David, Gerolf Hanke, und Marco Sonnberger, Hrsg. 2015. *Innovation – Exnovation: Über Prozesse des Abschaffens und Erneuerns in der Nachhaltigkeitstransformation*. Marburg: metropolis.
- Baecker, Dirk. 2013. Kulturpolitik als Gesellschaftspolitik? In *Jahrbuch für Kulturpolitik 2013*, Hrsg. Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft, 29–42. Bonn/Essen: Klartext.
- Bilabel, Jacob Sylvester. 2022. Nachhaltigkeit in und durch Kunst und Kultur. Audio-Podcast. *KUBUZZ: Kultur – Business – Zukunft. Facetten kultureller Transformation*, 27. Dezember. <https://podcasts.apple.com/de/podcast/facetten-kultureller-transformation/id1658300305?i=1000591359998>. Zugegriffen am 05.01.2023.

---

<sup>15</sup> Man erinnere sich allein an die virulenten und polemisch zugespitzten Debatten um das 2012 veröffentlichte Buch „Der Kulturinfarkt“ (Haselbach et al. 2012).

- Blumenreich, Ulrike. 2012. Konzeptionelle Kulturpolitik in den Bundesländern – Eine Bestandsaufnahme. In *Jahrbuch für Kulturpolitik 2012*, Hrsg. Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft, 57–78. Essen/Bonn: Klartext.
- Borrupt, Tom. 2018. *Cultural planning at 40 – A look at the practice and its progress. Results from a 2017 survey of cultural planning in the United States. Compared with results from a 1994 study.* <https://www.americansforthearts.org/sites/default/files/Cultural%20Planning%20Report%20by%20Tom%20Borrupt.pdf>. Zugegriffen am 30.12.2022.
- Borwick, Doug. 2012. *Building communities, not audiences. The future of the arts in the United States.* Winston-Salem: ArtsEngaged.
- Burstein, Fabian. 2022. *Eroberung des Elfenbeinturms. Streitschrift für eine bessere Kultur.* Wien: Atelier.
- Deutscher Bundestag, Hrsg. 2007. Schlussbericht der Enquete-Kommission „Kultur in Deutschland“. *Drucksache 16/7000*.
- Ehrmann, Siegmund. 2013. Kultur mit Konzept – auch für den Bund! *Kulturpolitische Mitteilungen* 141(II): 11–12.
- Fachbereich Kultur und Wissenschaft der Stadt Braunschweig. 2022. *Kulturentwicklungsprozess der Stadt Braunschweig. Abschlussbericht.* <https://www.braunschweig.de/kultur/kulturentwicklungsprozess/index.php>. Zugegriffen am 02.12.2022.
- Flood, Bill. 2015. Community cultural development 2015: Revisiting our practice. *CultureWork. A Digital Periodic Broadside for Arts & Culture Workers* 19(3): unpaginiert.
- Föhl, Patrick S. 2010. Gesellschaftliche Mitwirkung und Teilhabe bei Planungs- und Entscheidungsprozessen. Governance-Aspekte einer zeitgemäßen Museumspolitik. In *Das offene Museum. Rolle und Chancen von Museen in der Bürgergesellschaft*, Hrsg. Matthias Dreyer und Rolf Wiese, 123–146. Ehestorf: Eigenverlag.
- . 2012. Governance im Kulturbereich – Neue Konzepte braucht das Land?. Sicherheit und Unsicherheit – Wie weiter mit der kulturellen Infrastruktur. In *Jahrbuch für Kulturpolitik 2012*, Hrsg. Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft, 79–88. Essen/Bonn: Klartext.
- . 2017. Kulturentwicklungsplanung. In *Kompendium Kulturmanagement. Handbuch für Studium und Praxis*, Hrsg. Armin Klein, 157–179. München: Vahlen.
- . 2022. Nachhaltigkeit in der Kulturentwicklungsplanung. Was macht Kulturentwicklungsplanung nachhaltig? In *Jahrbuch für Kulturpolitik 2022*, Hrsg. Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft, 171–178. Bielefeld: transcript.
- Föhl, Patrick S., und Dinah Bielicky. 2018. Kulturpolitik dauerhaft begleiten, beraten und fordern. Gründung eines „Rat der Künste“ für Düsseldorf. *Kulturpolitische Mitteilungen* 161(II): 84–85.
- Föhl, Patrick S., und Doreen Götzky. 2013. *Zukunft der Bundesmusikförderung. Verfahrenskonzeption für die Neugestaltung der Musikförderung des Bundes unter Berücksichtigung von Governance-Aspekten.* Hrsg. von der Friedrich-Ebert-Stiftung. Berlin: Eigenverlag.
- Föhl, Patrick S., und Suse Klemm. 2021. In Beziehung gehen. Gedanken entlang des kulturellen Transformationsparadigmas in Zeiten von Covid. In *Kulturpolitik neu denken. Frühe Prioritäten, neue Relevanzen*, Hrsg. Tobias J. Knoblich et al., 212–217. Bonn: Eigenverlag.
- . 2023. Zurück in die Zukunft – Überlegungen zu einer transformativen Kulturpolitik im Zyklus von erschaffen, bewahren und entschaffen. In *Kultur: Wandel – Impulse für eine zukunftsweisende Kulturpraxis*, Hrsg. Anna Blaich et al. 47–54. Bielefeld: transcript.
- Föhl, Patrick S., und Alexandra Künzel. 2014. Kulturbeiräte als Instrument konzeptbasierter und beteiligungsorientierter Kulturpolitik. Formen, Potenziale und Herausforderungen. In *Handbuch Kulturmanagement*, Hrsg. Friedrich Loock und Oliver Scheytt, 2006 ff. Berlin: Raabe.
- Föhl, Patrick S., und Robert Peper. 2014. Transformationsprozesse benötigen neue methodische Ansätze. Einsatz einer Netzwerkanalyse bei der Erarbeitung einer Kulturentwicklungskonzeption. *Kulturpolitische Mitteilungen* 147(IV): 54–56.
- Föhl, Patrick S., und Yvonne Pröbstle. 2021. *Regionalmanager\*in Kultur. Kulturarbeit in ländlichen Räumen. Handreichung zu einem neuen Aufgabenprofil.* Hrsg. von TRAFO – Modelle für Kultur im Wandel und Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg. Berlin: Eigenverlag.



- Föhl, Patrick S., und Norbert Sievers. 2013. Kulturentwicklungsplanung. Zur Renaissance eines alten Themas der Neuen Kulturpolitik. In *Jahrbuch für Kulturpolitik 2013*, Hrsg. Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft, 63–82. Essen/Bonn: Klartext.
- . 2015. *Transformation kooperativ gestalten. Kulturentwicklungsplanung in den Modellregionen Kyffhäuserkreis/Landkreis Nordhausen und Landkreis Hildburghausen/Landkreis Sonneberg*. Broschüre. Hrsg. von der Thüringer Staatskanzlei. Erfurt: Eigenverlag.
- Föhl, Patrick S., und Gernot Wolfram. 2016a. Partizipative Kulturentwicklungsplanung als Wegbereiter für neue Formen der kulturellen Teilhabe und des Community Building. In *Teilhabeorientierte Kulturvermittlung. Diskurse und Konzepte für eine Neuausrichtung des öffentlich geförderten Kulturlebens*, Hrsg. Birgit Mandel, 265–279. Bielefeld: transcript.
- . 2016b. Transformation konkret. Vom Schlagwort zur lebendigen Praxis innerhalb von Kulturentwicklungsplanungen und Ermächtigungsprozessen. In *Jahrbuch für Kulturpolitik 2016*, Hrsg. Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft, 381–390. Bielefeld: transcript.
- Föhl, Patrick S., Gernot Wolfram, und Robert Peper. 2016. Cultural managers as ‘masters of interspaces’ in transformation processes – A network theory perspective. *Journal of Cultural Management. Arts, Economics, Policy* 2(1): 17–49.
- Föhl, Patrick S., Alexandra Fomer, Julia Ackerschott, Philipp Rothe, Antje Jakob, und Birgit Sprenger. 2018. *Transformation gemeinsam realisieren. Umsetzung der Kulturentwicklungsplanung in den Thüringer Modellregionen Kyffhäuserkreis/Landkreis Nordhausen und Landkreis Hildburghausen/Landkreis Sonneberg*. Broschüre. Hrsg. von der Thüringer Staatskanzlei. Erfurt: Eigenverlag.
- Fürst, Dietrich, und Ernst-Hasso Ritter. 2005. Planung. In *Handwörterbuch der Raumordnung*, Hrsg. Akademie für Raumforschung und Landesplanung, 765–769. Hannover: ARL.
- Glogner-Pilz, Patrick, und Patrick S. Föhl, Hrsg. 2016. *Handbuch Kulturpublikum. Forschungsfragen und -befunde*. Wiesbaden: Springer VS.
- Goldbard, Arlene. 2006. *New creative community – The art of cultural development*. Oakland: New Village Press.
- Haselbach, Dieter, Armin Klein, Pius Knüsel, und Stephan Opitz. 2012. *Der Kulturinfarkt. Von Allem zu viel und überall das Gleiche. Eine Polemik über Kulturpolitik, Kulturstaat, Kultursubvention*. München: Knaus.
- Hesse, Anja, Elke Scheler, Suse Klemm, und Patrick S. Föhl. 2022. Zukunftsweisende kulturpolitische Leitlinien für die Stadt Braunschweig. *Kulturpolitische Mitteilungen* 178(III): 25–27.
- Holtkamp, Lars, Jörg Bogumil, und Leo Kießler. 2006. *Kooperative Demokratie: Das politische Potenzial von Bürgerengagement*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft, Hrsg. 2013. *Jahrbuch für Kulturpolitik 2013*. Essen/Bonn: Klartext.
- , Hrsg. 2015. *Jahrbuch für Kulturpolitik 2014*. Bielefeld: transcript.
- , Hrsg. 2016. *Jahrbuch für Kulturpolitik 2016*. Bielefeld: transcript.
- Klein, Armin. 2007. *Der exzellente Kulturbetrieb*. Wiesbaden: VS-Verlag.
- . 2022. Zwangsvorstellungen? – Über das allmähliche, aber unübersehbare Verschwinden des Publikums – auch ohne Corona. *Kulturpolitische Mitteilungen* 179(IV/2012): 16–17.
- Knoblich, Tobias J., Norbert Sievers, und Henning Mohr, Hrsg. 2021. *Kulturpolitik neu denken. Frühe Prioritäten, neue Relevanzen*. Bonn: Kulturpolitische Gesellschaft e. V.
- Knoblich, Tobias, und Oliver Scheytt. 2009. Governance und Kulturpolitik – Zur Begründung von Cultural Governance. In *Regionale Kooperationen im Kulturbereich. Theoretische Grundlagen und Praxisbeispiele*, Hrsg. Patrick S. Föhl und Iken Neisener, 67–81. Bielefeld: transcript.
- Kulturpolitische Gesellschaft, Hrsg. 1978. *Kulturentwicklungsplanung. Dokumentation 1 der Kulturpolitischen Gesellschaft*. Hagen: Eigenverlag.
- , Hrsg. 1979. *Kulturentwicklungsplanung II. Dokumentation 7 der Kulturpolitischen Gesellschaft*. Hagen: Eigenverlag.
- , 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.
- . 2020ff. „#neueRelevanz“. Eine Kulturpolitik der Transformation. *Blog*. <https://kupoge.de/blog>. Zugegriffen am 01.11.2022.
- Kulturpolitische Gesellschaft e.V. 2022. *Digitalität als Treiber einer Kultur der Nachhaltigkeit?! Reflexionen zur gesellschaftlichen Transformation*, Sonderausgabe der Kulturpolitischen Mitteilungen. Bonn: Eigenverlag.
- Kunstforum International. 2016. *Schwerpunkt „Get Involved! Partizipation als künstlerische Strategie“*, Juni – Juli, 240.
- Landeshauptstadt Düsseldorf. Der Oberbürgermeister. Kulturamt. 2017. *Abschlussbericht zur Kulturentwicklungsplanung: Ergebnisse und Maßnahmen*. Düsseldorf: Eigenverlag.
- Landschaftsverband Westfalen-Lippe, und Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft e. V., Hrsg. 2022. *Kultur in Bewegung. Agilität – Digitalität – Diversität. Teil 1. Zukunftsthemen einer innovationsorientierten Kulturpraxis und Kulturpolitik. Eine 3-teilige Publikationsreihe des Landschaftsverbandes Westfalen-Lippe und der Kulturpolitischen Gesellschaft e. V.* Münster/Bonn: Eigenverlag.
- Landtag Brandenburg. 2002. Konzeption der Landesregierung. Bestandsaufnahme Kultur im Land Brandenburg. Vorschlag für Prioritäten. (Kulturentwicklungskonzeption). *Landtag Brandenburg Drucksache 3/4506*.
- . 2004. *Kulturentwicklungskonzeption der Landesregierung Brandenburg. Bericht 2004*. Potsdam.
- . 2009. *Kulturentwicklungskonzeption des Landes Brandenburg. Bericht 2009. Landtag Brandenburg Drucksache 4/7524*.
- Lang, Sieglinde. 2015. *Partizipatives Kulturmanagement. Interdisziplinäre Verhandlungen zwischen Kunst, Kultur und Öffentlichkeit*. Bielefeld: transcript.
- Lehner, Julia, Hrsg. 2018. *Kulturstrategie der Stadt Nürnberg. Abschlussbericht. Schriften des Kulturreferats der Stadt Nürnberg*. Nürnberg: Stadt Nürnberg.
- LWL-Kulturabteilung, Hrsg. 2014. *Die Kulturagenda Westfalen. Kulturentwicklungsplanung für Westfalen-Lippe*. Münster: Eigenverlag.
- , Hrsg. 2019. *Die Kulturagenda Westfalen ff. Eine Wirkungsanalyse*. Münster: Eigenverlag.
- Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Brandenburg (MWFK). 2012. *Kulturpolitische Strategie 2012*. Potsdam.
- Morr, Markus. 1999. *Verplante Kultur? Die Rahmenbedingungen kultureller Planungen*. Bonn: Kulturpolitische Gesellschaft.
- Neisener, Iken. 2009. Kooperative Kulturplanung. Interkommunale und regionale Kooperationen bei kulturellen Planungen. In *Regionale Kooperationen im Kulturbereich. Theoretische Grundlagen und Praxisbeispiele*, Hrsg. Patrick S. Föhl und Iken Neisener, 105–127. Bielefeld: transcript.
- Peper, Robert, und Patrick S. Föhl. 2023. Netzwerkanalyse und Cultural Mapping als additive Methoden einer transformativen Kulturentwicklungsplanung. In *Handbuch Kulturmanagement. Recht, Politik & Praxis. Loseblattsammlung. Nr. 85*, Hrsg. Lorenz Pöllmann et al., 19–47. <https://www.kulturmanagement-portal.de/>.
- Redaelli, Eleonora. 2012. Cultural planning in the United States: Toward authentic participation using GIS. *Urban Affairs Review* 48(5): 615–642.
- . 2019. *Connecting arts and place. Cultural policy and American cities. Sociology of the arts*. Cham: Palgrave Macmillan.
- Retlich, Hannes, Hrsg. 1990. *Kunstkonzeption des Landes Baden-Württemberg*. Freudenstadt: VUD.
- Richter, Reinhart. 2013. Bürgerbeteiligung an Kulturplanungen am Beispiel der „Kulturagenda Westfalen“. In *Jahrbuch für Kulturpolitik 2013*, Hrsg. Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft, 291–298. Bonn/Essen: Klartext.
- Richter, Reinhart, und Barbara Rüschoff-Thale. 2012. Regionale Kulturentwicklungsplanung und strategische Kulturplanungen von Kommunen – Kulturagenda Westfalen. In *Jahrbuch für*

- Kulturpolitik 2012*, Hrsg. Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft, 141–148. Essen/Bonn: Klartext.
- Schad-Spindler, Anke, Friederike Landau-Donnelly, Stefanie Fridrik, und Oliver Marchart, Hrsg. 2023. *Konfliktuelle Kulturpolitik*. Wiesbaden: Springer VS.
- Scheytt, Oliver. 2008. *Kulturstaat Deutschland. Plädoyer für eine aktivierende Kulturpolitik*. Bielefeld: transcript.
- Schieck, Tilo, und Jonas Zipf. 2021. *Relevanz, Resilienz, Resonanz*. <https://kupoge.de/blog/2021/07/07/relevanz-resilienz-resonanz/>. Zugegriffen am 15.11.2022.
- Schwarz-Bielicky, Dinah, und Michael Dimitrov. 2021. Kulturämter in der Pandemie. Über strukturelle Herausforderungen, nachhaltige Kulturentwicklung und transparente Kulturförderung. *Kulturpolitische Mitteilungen* 175(IV/2021): 18–19.
- Schwarz-Bielicky, Dinah, und Patrick S. Föhl. 2020. Die Düsseldorfer Kulturentwicklungsplanung. Sichtbare und nicht-sichtbare Erfolge nach drei Jahren Umsetzung. *Kulturpolitische Mitteilungen* 170(III/2020): 65–67.
- Sievers, Norbert. 2005. Aktivierende Kulturpolitik in Nordrhein-Westfalen. Aufstieg und Fall einer landeskulturpolitischen Konzeption. In *Ausblicke auf den aktivierenden Staat. Von der Idee zur Strategie*, Hrsg. Fritz Behrens et al., 337–363. Berlin: edition sigma.
- Sievers, Norbert, und Patrick S. Föhl. 2012. Einleitung. In *Jahrbuch für Kulturpolitik 2012*, Hrsg. Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft, 17–27. Essen/Bonn: Klartext.
- Stewart, Sue. 2010. *Cultural mapping toolkit. A partnership between 2010 legacies now and creative city network of Canada*. Vancouver: Eigenverlag.
- Thüringer Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur, Hrsg. 2012. *Kulturkonzept des Freistaats Thüringen*. Erfurt: Eigenverlag.
- Tröndle, Martin, Hrsg. 2017. *Die Kulturkonzeption. Stadtentwicklung und Kulturpolitik am Beispiel der Stadt Ravensburg*. Wiesbaden: Springer VS.
- Wagner, Bernd. 2011. Kulturentwicklungsplanung – Kulturelle Planung. In *Kompendium Kulturmanagement: Handbuch für Studium und Praxis*, Hrsg. Armin Klein, 165–183. München: Vahlen.
- Wimmer, Michael, Hrsg. 2022. *Für eine neue Agenda der Kulturpolitik*. Berlin: De Gruyter.