

# Museen als (potenzielle) Ankerpunkte – Transformative Kulturentwicklungsprozesse in Thüringen

Patrick S. Föhl

## Modellhafte Kulturentwicklung in Thüringen

Kulturkindergärten, kulturelle Anker- und Knotenpunkte, die Bildung moderner Museums- und Bibliothekszusammenschlüsse, regionale Kulturfonds oder gar Sichtbarkeitsprojekte für *local heroes* sind nicht nur schön klingende Narrative theoretischer Kulturpolitik- und Kulturmanagementkonzepte für die Transformation deutscher Kulturlandschaften, sondern tatsächliche Maßnahmen für Thüringer Modellregionen.<sup>1</sup>

Einer Empfehlung des 2012 verabschiedeten Kulturkonzepts für den Freistaat Thüringen folgend, wurden 2013 seitens des Thüringer Ministeriums für Wissenschaft, Bildung und Kultur (heute: Thüringer Staatskanzlei) zwei Modellregionen ausgewählt, in denen die Erarbeitung von interkommunalen Kulturentwicklungskonzeptionen gefördert wurde. Aus einem großen Bewerberkreis gingen damals die Landkreise Hildburghausen und Sonneberg

sowie der Kyffhäuserkreis und der Landkreis Nordhausen als Gewinnerpaare hervor.

Der Fokus lag auf mitbestimmungsorientierten Verfahren, die eine intensive Vernetzung der Kulturakteure sowie die Stärkung von Schnittstellen von Kunst und Kultur zu anderen gesellschaftlichen Feldern zur Folge haben sollte, um dringende Veränderungsprozesse anzustoßen und ein frisches Nachdenken über Kunst und Kultur zu ermöglichen. Insgesamt wurde seit dem Frühjahr 2014 ein Mix an Methoden angewendet, der einerseits die Aktivierung, Partizipation und Selbstermächtigung heterogener Akteursgruppen ermöglichte und andererseits den Gesamtprozess empirisch unterlegte, damit an dessen Ende kulturpolitische Entscheidungen getroffen werden können, die möglichst breit durch die Kulturakteure getragen und gemeinsam umgesetzt werden. Dieser reichte von der Einrichtung regionaler Beiräte und eines Landesbeirats als prozessbegleitende Diskursforen, regionalen Koordinationsstellen, über Struktur- und Finanzanalysen, Bestandsaufnahmen, beteiligungsorientierten Netzwerkanalysen, Gruppengesprächen mit Kulturpolitik/-verwaltung sowie einzelnen Akteurs- und Bürgergruppen, leitfadengestützten Experteninterviews bis hin zu jeweils drei großangelegten öffentlichen Kulturworkshops zu Schwerpunktthemen, die den Nucleus des partizipativen Prozesses bildeten.

Im Mittelpunkt der Analysen und Verständigungsprozesse stand der trisektorale Blick auf die kulturelle Infrastruktur – hier ist Thüringen aufgrund der Kleinstaaterei vor 1918 von einer besonderen kulturellen Dichte geprägt, die selbstredend Potenziale wie Herausforderungen anbietet und damit wie ein Brennglas auf die virulenten Fragestellungen an eine gegenwartsbezogene Kulturpolitik in Zeiten des gesellschaftlichen Wandels wirkt.

Neben den gängigen Bereichen wie Soziodemografie und wirtschaftliche Entwicklung wurden vor allem kulturbezogene Merkmale analysiert. So sind zum Beispiel die

Landkarte Thüringen, © d-maps.com.



öffentlichen Mittel in beiden Modellregionen fast ausschließlich in den größeren Gemeinden und in einzelnen Kultureinrichtungen gebunden. Diese Situation führt dazu, dass sich die Schere zwischen den wenigen städtischen „Zentren“ und den Gemeinden im ländlichen Raum immer weiter öffnet. Der Handlungsspielraum der Kulturförderempfänger ist dennoch gering, da sie teilweise bereits „auskonsolidiert“ sind und die Erfüllung ihrer Kernaufgaben nur noch bedingt leisten können. Evident ist außerdem die Situation, dass es nahezu flächendeckend kaum noch (Haupt-)Verantwortliche für Kunst und Kultur in den öffentlichen Verwaltungen gibt. Es fehlt an Ansprechpartnern und aufgrund zunehmender Vernetzungserfordernisse an entsprechenden „Zwischenraummanagern“.<sup>2</sup>

Vor diesem Hintergrund war das einhellige Votum aller Beteiligten, dass ein *Weiter wie bisher!* keine Option darstellt. Dieser Konsens war der entscheidende Triebmotor, kollektiv und durchaus mutig an Veränderungsmaßnahmen zu arbeiten, die sich den Namen *Transformation* in den kommenden Jahren tatsächlich verdienen können.

### Handlungsbereiche als Spiegel aktueller Transformationsfelder im Kulturbereich

Durch die Verbindung der Ergebnisse aus den Struktur- und der Kulturbereichsanalysen mit den dialogischen Aushandlungsverfahren wurden Wege und Möglichkeiten sichtbar gemacht, mit den vorhandenen Mitteln zukünftig ein Mehr an kooperativem Handeln zu ermöglichen. Entgegen zahlreicher bisheriger Kulturplanungsprozesse wurde der Fokus allerdings nicht auf alle potenziellen Themen- und Handlungsfelder im Kulturbereich gerichtet – denn diese können in der Regel schnell mehrere hundert Seiten füllen –, sondern es wurden von Anbeginn Schwerpunkte fokussiert. Damit wurde einer Überlastung der Akteure im Hinblick auf die Umsetzbarkeit und Prioritätenbildung vorgebeugt und eine Konzentration auf zentrale Handlungsfelder ermöglicht (vergleiche Übersicht auf dieser Seite unten).

#### Modellregion Nord

##### Kulturelle Bildung und Partizipation stärken

Schwerpunkte: Gesamtkonzept „Kulturelle Bildung“, Kulturkindergärten, Lotsen, Anker-einrichtungen, Jugendkultur

##### Regionales Kulturmarketing / Kulturtourismus entwickeln

Schwerpunkte: *Tourismusverband Südharz Kyffhäuser* als Kulturknoten entwickeln, kulturtouristische Positionierung, Ankereinrichtungen

##### Kooperative Netzwerke / Projekte unterstützen

Schwerpunkte: Kultur-Tandems, symbolisches Icon, kooperative Modellprojekte

##### Zeitgemäße und strukturbezogene Kulturentwicklung ermöglichen

Schwerpunkte: Fortführung regionale Koordination und regionaler Beirat, Weiterbildung, regionale Kulturfonds, multifunktionale Internetpräsenz (regionale digitale Strategie)

#### Modellregion Süd

##### Gründung einer Museumsregion vornehmen (intensiver Zusammenschluss)

Schwerpunkt: Gründung avisieren und durchführen

##### Projektinitiativen zur Stärkung von Vereinen und insbesondere sogenannte *local heroes* vorantreiben

Schwerpunkte: Runder Tisch, „Kulturbotschafter“, Kultur-Tandems

##### Bibliotheken der Zukunft schaffen

Schwerpunkt: Bibliothekskonzept für die Region

Handlungsfelder für eine transformative Kulturentwicklung in den beiden Thüringer Modellregionen, © Patrick S. Föhl.

### Bildung einer Museumsregion in Südthüringen

In beiden Modellregionen zeigte sich ein hoher Bedarf an Kommunikation, Koordination, Kooperation und Konsens ermöglichenden Strukturen. Einerseits existiert aufgrund der erstarkenden Querschnittsfelder wie kulturelle Bildung oder Kulturtourismus eine gesteigerte Nachfrage nach einem professionellen Schnittstellenmanagement, andererseits bedarf es konstruktiver Verhandlungsstätten, um regionale, kulturelle und kreative Reservoirs dauerhaft zu verbinden. In beiden Regionen werden Kulturkoordinationsstellen, die während des Kulturentwicklungsprozesses eingerichtet wurden, zunächst finanziert durch das Land Thüringen, in Form jeweils einer Kulturmanagement-Stelle mit eigenem Budget fortgeführt und mittelfristig an bestehenden oder noch zu entwickelnden Knotenpunkten angesiedelt. Zugleich werden die regionalen Kulturbeiräte und der Landesbeirat erhalten, um einen dauerhaften interdisziplinären Dialog zur Kulturentwicklung zu ermöglichen sowie die Einrichtung regionaler Kulturfonds geprüft.

In diesem Kontext wurden verschiedene Maßnahmen entwickelt, die sich mit Ankerfunktionen von zentralen wie dezentralen Kultureinrichtungen befassen und wie mit vorhandenen Strukturen und Förderungen in einer orchestrierten und zielorientierten Vorgehensweisen durch Verantwortungsübernahme, Abstimmung, Aufgabenverteilung sowie gegenseitiger Hilfe mehr erreicht werden kann.

Die „Gründung einer Museumsregion“ als Leitmaßnahme<sup>3</sup> in der Südregion steht hierfür exemplarisch. Ein entsprechender Zusammenschluss – zum Beispiel in Form eines

Zweckverbands – hat mittelfristig das Potenzial, als zentraler und kommunen- sowie spartenübergreifender Motor für die regionale Kulturentwicklung zu dienen. Dass die Einrichtungen und die größten Träger diesen Zusammenschluss befürworten, ist dabei zentrale Ausgangsbedingung und bereits ein entscheidendes Prozessergebnis. Konkret handelt es sich unter anderem um das Deutsche Spielzeugmuseum in Sonneberg, das Naturhistorische Museum Schloss Bertholdsburg Schleusingen, das Hennebergische Museum Kloster Veßra und das Deutsche Burgenmuseum auf der Veste Heldburg.

Die Museen nehmen in der Modellregion eine wichtige Rolle ein. Sie sind wesentlicher Teil des Standortfaktors Kultur, identitätsstiftendes Element für die Region, Orte der kulturellen Bildung und zentrale Säulen der regionalen kulturellen Infrastruktur. Darüber hinaus ist die Tourismusbranche auf die Museen angewiesen, da Kultur heute wesentlicher Attraktivitätsfaktor ist. Einem Großteil der Einrichtungen fehlt mittlerweile allerdings ausreichend qualifiziertes Fachpersonal, wodurch das Erreichen der für Museen festgelegten Standards vielerorts kaum noch möglich ist. Um ihren Arbeitsauftrag heute und zukünftig erfolgreich und in angemessener Qualität erfüllen zu können, begaben sich die Museumsakteure im Rahmen des Kulturentwicklungsprozesses auf die Suche nach neuen Wegen. Ergebnis dieser Suche ist der feste Wille, besagte Museumsregion zu gründen, die eine Bündelung knapper Ressourcen und unterschiedlicher Kompetenzen zulässt, wodurch Mehrarbeit vermieden und Synergieeffekte für die gesamte Kulturlandschaft erzielt werden können.

Der Weg dorthin ist selbstredend lang und auch steinig, verlangen intensive Kooperationsvorhaben sehr viel Austausch, Offenheit und auch Vertrauen. Die Museumsregion wird derzeit in Form einer eigenständigen Rechtsform entwickelt, um die beteiligten Häuser institutionell und damit intensiv zusammenzuführen. Um ein schnelles Verfahren zu ermöglichen und die Gunst der Stunde zu nutzen, werden die Gründungsmitglieder eine Auswahl der hauptamtlich geführten Museen der Modellregion darstellen. Diese Kerngruppe kann zu einem späteren Zeitpunkt durch Museen mit passendem Profil aus der Modellregion und den angrenzenden Landkreisen erweitert werden – ebenso ist eine Öffnung für andere Sparten angedacht. Parallel werden kleinere Kooperationsprojekte auf den Weg gebracht, um erste Erfahrungen im Feld der gemeinsamen Zusammenarbeit auf Augenhöhe zu sammeln (zum Beispiel gemeinsames Themenjahr).

Veste Heldburg, Foto: Christel Epler.



**Die Ziele und Maßnahmen des Handlungsfeldes  
„Gründung einer Museumsregion vornehmen“ im  
Überblick**

Selbstredend ist die Etablierung einer institutionell verschmolzenen Museumsregion, die verschiedene Trägerschaften vereinen soll (unter anderem Trägerschaft durch Landkreise, Kommunen, Förderung durch das Land), eine höchst diffizile Angelegenheit. Es bedarf eines intensiven Ver-

trauensaufbaus, Verständigungsprozessen, professioneller Konkretion des Möglichen, der Verhandlung über Schwerpunkte, Gemeinsamkeiten und Trennendes – aber allen Akteuren ist deutlich vor Augen, dass vor dem Hintergrund gegenwärtiger Entwicklungen dieser Weg zu mehr Stabilität führen kann. Davon zeugt auch der ambitionierte mittel- bis langfristige Ziel- und Maßnahmenkatalog für die Gründung der Museumsregion:

Ziele (Auswahl)	Maßnahmen (Auswahl)
<b>Leitziel: Bündelung knapper Ressourcen und mannigfacher Potenziale</b>	Kernmaßnahme Gründung einer Museumsregion (zum Beispiel in Form eines Zweckverbandes)
	Flankierende Maßnahme 1: Verbesserung der Personalsituation
	Flankierende Maßnahme 2: Ermöglichung von Koordination, Kooperation und Partizipation
	Flankierende Maßnahme 3: Gründung weiterer Knotenpunkte
<b>Ziel 1: Profilierung der (Kultur-)Region</b>	Maßnahme 1: Bildung einer Regionalmarke
	Maßnahme 2: Strategische Neuausrichtung und Profilschärfung der Museen
	Maßnahme 3: Aktualisierung der Leitbilder und Museumskonzepte
	Maßnahme 4: Visualisierung des neuen Profils (Corporate Design)
<b>Ziel 2: Verbesserung der Finanzsituation</b>	Maßnahme 1: Teilnahme an Förderprogrammen und Wettbewerben
	Maßnahme 2: Einbindung der regionalen Wirtschaft
<b>Ziel 3: Implementierung eines ziel- gruppenspezifischen Marketings und Erschließung neuer Zielgruppen</b>	Maßnahme 1: Einführung einer zielgruppenadäquaten Kommunikationspolitik
	Maßnahme 2: Anpassung der Kernleistungen und Erweiterung der Services
	Maßnahme 3: Einführung einer übersichtlichen Preispolitik
	Maßnahme 4: Ermöglichung einer kooperativen Distributionspolitik

<b>Ziel 4:</b> <b>Professionelle und zielgerichtete Pflege und Erweiterung der Sammlungen</b>	Maßnahme 1: Überarbeitung der Sammlungskonzeption und Notfallschutzplan
	Maßnahme 2: Zielgerichtete Pflege sowie Sicherung der Sammlungen
<b>Ziel 5:</b> <b>Gemeinsame Forschung und Dokumentation als Grundlage der Zusammenarbeit</b>	Maßnahme 1: Festlegung relevanter Forschungsthemen
	Maßnahme 2: Fortführung der Inventarisierung und Digitalisierung
<b>Ziel 6:</b> <b>Implementierung zeitgemäßer Vermittlungs- und Partizipationsprogramme</b>	Maßnahme 1: Entwicklung spezifischer Angebote für Kulturtouristen und regionale Besucher
	Maßnahme 2: Entwicklung von zielgruppenadäquaten Partizipationsangeboten für Jugendliche
<b>Ziel 7:</b> <b>Zentrale Verantwortlichkeit für Kulturentwicklung der Region schaffen / Die Museumsregion auf den Weg bringen</b>	Maßnahme 1: Gründung einer Lenkungsgruppe <i>Museumsregion</i> als Beratungs- und Kontrollgremium zur Umsetzung der formulierten Maßnahmen
	Maßnahme 2: Auftakt- beziehungsweise Übergangsworkshop zur Planung der weiteren Schritte und Verteilung von Aufgaben
	Maßnahme 3: Einrichtung einer Kultur- beziehungsweise Projektmanagementstelle
	Maßnahme 4: Gründung von weiteren Arbeitsgruppen zur Umsetzung der Maßnahmen

### Mit dem arbeiten, was da ist – Transformation statt Abbau oder Wachstumsparadigmen

Der Kulturentwicklungsprozess war insgesamt davon determiniert, den Fokus auf vorhandene endogene Potenziale zu lenken und sich weder mit Abbau- noch Wachstumsparadigmen zu befassen. In beiden Fällen dürfte inzwischen Klarheit darüber herrschen, dass mit diesen wenig zu erreichen ist. Diese Haltung führte zu einem großen Engagement und zugleich einer Veränderungsbereitschaft der (Kultur-)Akteure vor Ort. Dem Prozess ist es scheinbar gelungen, viele Interessen- und Bezugsgruppen in ein Boot zu holen und weniger Besitzstandswahrungsdebatten zu führen, sondern eine Verständigung darüber anzuregen, was Kunst und Kultur in einer modernen und von Globa-

lisierung geprägten Gesellschaft erreichen beziehungsweise beitragen können und wie Vorhandendes dafür – gepaart mit neuen Impulsen und großen, auch strukturellen, Veränderungen – die Grundlage bilden kann. Selbstredend sind damit nur erste, aber wichtige, Schritte vollzogen, werden partikulare Interessen immer wieder auch Oberhand ergreifen und den Prozess zurückwerfen. Hier ist Geduld und Verständnis gefragt und insbesondere eine gute Koordinations- und Vermittlungsarbeit wie sie durch die Einrichtung der entsprechenden Kulturmanagement-Stelle bereits geschaffen wurde.

Ein Prozess, der mit dem Ziel antritt, die kulturelle Partizipation in einer bestimmten Region – sei es in Form aktiver Teilhabe oder rezeptiver Teilnahme – zu erhalten

oder sogar zu intensivieren und die kulturelle Lebensqualität in der Region zu verbessern, setzt eine Fülle von Aktionsmustern voraus. Dies trifft insbesondere auf die Kulturentwicklung in strukturschwachen ländlichen Räumen zu, die von der demografischen Entwicklung insoweit negativ betroffen sind, als sie mit Prozessen der Schrumpfung und vor allem der Alterung zu tun haben. Daneben eröffnen sich neue Möglichkeiten, schließlich finden sich hier Stoffe zur künstlerischen Auseinandersetzung und viele Orte, die mit kulturellen Aktivitäten beziehungsweise mit sogenannten kreativen Placemaking-Aktivitäten<sup>4</sup> neu zum Leben erweckt werden können.<sup>5</sup>

Dieser Entwicklung kann Kulturpolitik – im Rahmen ihrer Mittel – entgegenwirken beziehungsweise neue Kulturentwicklungsiniciativen bestärken, wenn sie die ländlichen Räume nicht aufgibt, sondern aktiv Maßnahmen ergreift. Die Kulturentwicklungsprozesse sind ein Ausweis dafür, dass Kulturpolitik im Freistaat Thüringen nicht nur (Kultur-)Stadtpolitik ist, sondern dass die Regionen abseits der A4-Städtekette (vermehrt) als ein eigener Potenzialkontext gesehen werden.

Fundamental zur Erreichung der formulierten Maßnahmen wird der dauerhafte Grad der Zusammenarbeit in den Regionen sein, um sich Ressourcen zu teilen und damit eine höhere Effektivität und Wirkung zu erzielen. Vor allem die großen öffentlichen Kultureinrichtungen sind in der Pflicht, soweit noch möglich, eine Mitversorgungs- und Ankerfunktion auszufüllen und damit Verantwortung für die jeweilige Modellregion zu übernehmen. Dies wird

allerdings meist nur im Verbund möglich sein. Deshalb gilt es, durch regionale Arbeitsgruppen und Knotenpunkte wie die Museumsregion eine beteiligungsorientierte Governance-Struktur zu schaffen, um wieder verlässliche Koordinationsstrukturen für die Kulturentwicklung zu ermöglichen. Die Weiterführung der regionalen Koordination ist deshalb zwingend erforderlich, um die formulierten Ziele und Maßnahmen mit den jeweils adressierten Akteuren aufzugleisen. Denn eines ist in beiden Modellregionen mehr als deutlich geworden: Ohne externe Hilfe zur Selbsthilfe, ohne Angebote der Kommunikation und Vernetzung, kann ein Transformationsprozess allein aus den bestehenden Strukturen heraus nicht gelingen. Hierbei hat die Thüringer Staatskanzlei mit ihrer Unterstützung neue Maßstäbe gesetzt.

Der Erfolg der Kulturentwicklungskonzeptionen wird nicht daran zu messen sein, ob alle Vorschläge umgesetzt wurden, sondern daran, ob mit der Umsetzung begonnen wurde und ob es gelingt, ein nachhaltiges Interesse in Politik und Gesellschaft für die Kultur in den Modellregionen und darüber hinaus zu wecken und zu stärken. Insofern markieren die Abschlussberichte kein Ende der Prozesse, sondern ihren ernsthaften Beginn. Die bisherigen Umsetzungsschritte deuten auf positive Entwicklungen,<sup>6</sup> indes können diese allerdings nach wie vor zum Beispiel durch Personal- und Situationswechsel zunichte gemacht werden. Kulturentwicklung ist ein kontinuierlicher Prozess. Er braucht dauerhafte Impulse und Anstöße sowie Personen und Gelegenheiten, die diese geben und ermöglichen.

Deutsches Spielzeugmuseum Sonneberg. Foto: Patrick S. Föhl.



Überarbeitete Fassung eines Impulsreferats zum Panel *Von der Not zur Tugend. Kulturentwicklungsplanung als Zukunftsmodell?*, gehalten am 9. Mai 2016 im Kaisersaal in Erfurt, anlässlich der Jahrestagung des Deutschen Museumsbunds 2016 *Der Knoten im Netz. Museen als Ankerpunkte in der Region*.

### Anmerkungen

<sup>1</sup> Die Kulturkonzepte und weiteres Material können auf den Projektwebsites [www.kulturkonzept-hbn-son.de](http://www.kulturkonzept-hbn-son.de) und [www.kulturkonzept-kyf-ndh.de](http://www.kulturkonzept-kyf-ndh.de) eingesehen und heruntergeladen werden. Einen ersten Überblick gibt THÜRINGER STAATSKANZLEI (Hrsg.), Patrick S. FÖHL und Norbert SIEVERS, *Transformation kooperativ gestalten. Kulturentwicklungsplanung in den Modellregionen Kyffhäuserkreis / Landkreis Nordhausen und Landkreis Hildburghausen / Landkreis Sonneberg*, Erfurt 2015, online unter: [apps.thueringen.de/de/publikationen/pic/pubdownload/1605.pdf](http://apps.thueringen.de/de/publikationen/pic/pubdownload/1605.pdf) (letzte Aufrufe am 5. September 2016).

- <sup>2</sup> Vgl. weiterführend Patrick S. FÖHL, Gernot WOLFRAM, Robert PEPER, „Cultural Managers as ‚Masters of Interspaces‘ in Transformation Processes – a Network Theory Perspective“, in: *Journal of Cultural Management. Arts, Economics, Policy*, Vol. 2 2016/1, S. 17–49, Bielefeld 2016, online unter: [netzwerk-kulturberatung.de/content/1-ueber/1-dr-patrick-s-foehl/1-publikationen/cultural-managers-as-masters-of-interspaces-in-transformation-processes-a-network-theory-perspective/b38\\_zkm2016.1-xx-foehl-et-al-id033.pdf](http://netzwerk-kulturberatung.de/content/1-ueber/1-dr-patrick-s-foehl/1-publikationen/cultural-managers-as-masters-of-interspaces-in-transformation-processes-a-network-theory-perspective/b38_zkm2016.1-xx-foehl-et-al-id033.pdf) (letzter Aufruf am 5. September 2016).
- <sup>3</sup> Vgl. hier und im Folgenden auch das vertiefende Gutachten zur „Gründung einer Museumsregion“: INSTITUT FÜR KULTURPOLITIK DER KULTURPOLITISCHEN GESELLSCHAFT (Hrsg.), Lara BUSCHMANN, *Kulturentwicklungskonzeption für die Modellregion Landkreis Hildburghausen und Landkreis Sonneberg. Gutachten zum Handlungsfeld „Gründung einer Museumsregion“*, Bonn 2014, online unter: [www.kulturkonzept-hbn-son.de/fileadmin/\\_migrated/content\\_uploads/Gutachten\\_Museumsregion\\_KEK-Modellregion\\_HBN\\_SON\\_Dez.2014\\_final.pdf](http://www.kulturkonzept-hbn-son.de/fileadmin/_migrated/content_uploads/Gutachten_Museumsregion_KEK-Modellregion_HBN_SON_Dez.2014_final.pdf) (letzter Aufruf am 18. August 2016).
- <sup>4</sup> Placemaking ist ein auf Partizipation sowie die Wünsche und Bedürfnisse der Bevölkerung zentrierter Ansatz für die kreative Planung, (Um-)Gestaltung und Entwicklung des öffentlichen Raums. Vgl. Ann MARKUSEN und Anne GADWA, *Creative Placemaking*, o. O 2010. online unter: [arts.gov/sites/default/files/CreativePlacemaking-Paper.pdf](http://arts.gov/sites/default/files/CreativePlacemaking-Paper.pdf) (letzter Aufruf am 18. August 2016).
- <sup>5</sup> Vgl. weiterführend zu den Themen *Community Building*, *Kulturelle Teilhabe* und zum Themenkomplex *Transformation* insgesamt: Nina SIMON, *The Art of Relevance*, Santa Cruz, CA 2016 sowie: Patrick S. FÖHL und Gernot WOLFRAM, „Transformation konkret. Vom Schlagwort zur lebendigen Praxis innerhalb von Kulturentwicklungsplanungen und Ermächtigungsprozessen“, in: Norbert SIEVERS, Patrick S. FÖHL, Tobias KNOBLICH (Hrsg.), *Jahrbuch für Kulturpolitik 2015/16*, Essen und Bonn 2016, S. 381–390, online unter: [netzwerk-kulturberatung.de/content/1-ueber/1-dr-patrick-s-foehl/1-publikationen/transformation-konkret-vom-schlagwort-zur-lebendigen-praxis-innerhalb-von-kulturentwicklungsplanungen-und-ermaechtigungsprozessen/foehl\\_wolfram\\_transformation\\_jb\\_kulturpolitik\\_2015-16.pdf](http://netzwerk-kulturberatung.de/content/1-ueber/1-dr-patrick-s-foehl/1-publikationen/transformation-konkret-vom-schlagwort-zur-lebendigen-praxis-innerhalb-von-kulturentwicklungsplanungen-und-ermaechtigungsprozessen/foehl_wolfram_transformation_jb_kulturpolitik_2015-16.pdf) (letzter Aufruf am 5. September 2016).
- <sup>6</sup> In der Nordregion wurde zum Beispiel auf Grundlage der KEK der neugegründete Tourismusverband Südharz Kyffhäuser strategisch neu ausgerichtet und auch personell stärker ausgestattet, gerade um die Kulturentwicklung voranzutreiben. Gleiches gilt für die Implementierung einer Online-Plattform für die Region.

## Verfasser

Dr. Patrick S. Föhl  
 Leiter  
 Netzwerk Kulturberatung  
 Fidicinstraße 13c  
 10965 Berlin  
[foehl@netzwerk-kulturberatung.de](mailto:foehl@netzwerk-kulturberatung.de)