

# Zurück in die Zukunft

## Überlegungen zu einer transformativen Kulturpolitik im Zyklus von Erschaffen, Bewahren und Entschaffen

Patrick S. Föhl und Suse Klemm

### Kultur(-politik) im Wandel

Die Auswirkungen der Corona-Pandemie, des Klimawandels gepaart mit dem russischen Angriffskrieg auf die Ukraine und die damit einhergehende Energiekrise, werfen schonungslos ein Licht auf die vielerlei Baustellen in der (deutschen) Gesellschaft. Wer im Sommer 2022 zum Beispiel mit der Lufthansa zu reisen versuchte, musste vielfach feststellen, wie dysfunktional dieses Unternehmen aus den großen Corona-Wellen herausgegangen ist (Koenen 2022). Dabei geht es weniger darum, dass etwas nicht funktioniert, sondern wie damit umgegangen wird, dass Pünktlichkeit und Kernaufgaben – wie Gepäckbeförderung – nur bedingt umsetzbar sind. Anstatt eines radikalen Bekenntnisses zu diesem Zustand und dem Anspruch, diesen ändern zu wollen, trifft man vielfach auf Verdrängung, Übertragungen und organisierte Unverantwortlichkeit.

Das ist nur ein Beispiel unter vielen, das zeigt, dass zahlreiche Akteur:innen in Deutschland – und sicherlich auch in anderen Ländern – kommunikativ und mental nicht bereit sind für die anstehenden Transformationsprozesse. Probleme werden schlichtweg vertagt

oder verdrängt, ein aktives und tiefgreifendes Management von Veränderungen wird mit großen Geldströmen und Selbstberuhigungsnarrativen immer wieder hinausgezögert. Exemplarisch stehen dafür die großen Corona-Hilfsfonds, die – trotz ihrer Berechtigung, rasch Hilfe zu leisten – kaum konkrete Anreize für sinnvolle Transformationen gesetzt haben. Sicherlich ist es beruhigend, dass der Kulturbereich nicht allein dasteht mit diesen Herausforderungen. Jedoch ist es mehr als offensichtlich, dass viele notwendige Veränderungsschritte, wie Orte und Förderverfahren neu zu denken, vielerorts erst sehr zaghaft angegangen wurden – die gegenwärtigen Krisen zeigen dies nochmals verstärkt unter einem Brennglas. Das konkrete Spektrum für den Kulturbereich hierbei ist groß und reicht von Fragen der (digitalen) Teilhabe, Kommunikationsweisen, ökologischen Nachhaltigkeit über Leadership-Aspekte bis hin zum Erhalt bzw. der Transformation kultureller Infrastrukturen (Knoblich et al. 2021, Kulturpolitische Gesellschaft 2020ff., Wimmer 2022).

## Perspektivwechsel auf Chancen und eine wachsende Zahl von Good-Practice- Beispielen

So kann ein Beitrag zum Thema Transformation im Kulturbereich beginnen. Es ist tragisch, dass sich gesellschaftliche Bedingungen

**48** erst derart zuspitzen müssen, damit der nötige Handlungsdruck entsteht. Dennoch soll

im Folgenden Schritt für Schritt ein Perspektivwechsel hin zu den vermeintlichen Chancen der Krisen und der wachsenden Zahl von Good-Practice-Beispielen erfolgen. Denn eins dürfte inzwischen feststehen: Eine Rückkehr hin zu alten Zuständen einer additiven Kulturpolitik (Sievers und Föhl 2015) darf und wird es nicht geben.

Dennoch sind Strukturen und Systeme durchaus auch im destruktiven Sinne resilient. Dies ist angesichts der überbordenden Komplexität, die uns umgibt nur menschlich. Allein die Frage, wo man anfangen soll mit der Transformation, kann sehr zermürend sein und das Festhalten an altbewährten Konzeptionen – trotz besseren Wissens – zugleich sehr verlockend. Eine zügige Überwindung dieses Zustandes ist aber geboten, um Menschen und Strukturen nicht dauerhaft in Existenznöte zu bringen. Deswegen lohnt sich an dieser Stelle erst einmal der Blick auf die entsprechenden Hemmfaktoren. Vor allem kommen verschiedene Abwehrmechanismen zum Tragen, die häufig gar nicht direkt als solche identifiziert werden:

- Intellektualisierung (alles ist erklär- und steuerbar),
- Rationalisierung (unproduktive Komplexitätsreduktion),
- Ignoranz (Abwartehaltung oder Selbstüberzeugung, bereits alles richtig zu machen),
- Reaktionsbildung (allerdings mit dem Ziel, auf andere Themen abzulenken) oder
- Regression (Rückzug),

um nur einige zu nennen (Frankl 1998). Das Tableau ist groß, um von den Kernthemen abzulenken oder diese auf die lange Bank zu schieben (Föhl und Klemm 2019). Die verschachtelten Förder-, Trägerschafts- und Entscheidungsstrukturen machen es zusätzlich leicht, sich selbst nur bedingt in der Handlungsverantwortung zu sehen (Kulturpolitische Mitteilungen 2021). Wer macht den ersten Schritt? Wer hat den Mut, mit Freude neue Wege zu gehen – wohlwissend, dass dies zunächst einmal viel Kritik auf sich ziehen kann, bis sich mittel- oder gar erst langfristig Erfolge zeigen? So weiß man zwar schon seit Ewigkeiten um die Herausforderungen, bekämpft dagegen bislang vielfach nur die entsprechenden Symptome, ohne sich an die tieferliegenden Ursachen zu wagen. Lange hat diese Logik funktioniert und sie wird auch aktuell zur Bekämpfung und Abmilderung der Auswirkungen der Corona-Pandemie und der Energiekrise angewendet, mit umfänglichen Förderpaketen seitens aller öffentlicher Gebietskörperschaften. Doch welche Förderungen sind wirklich nachhaltig angelegt? Wel-

che befördern tatsächlich Transformationen und stimulieren neues Denken im Hinblick auf resilientere Zukunftsstrukturen? Auf welchem Weg kann es vorangehen? Wie kann die Lust und die Freude an sinnvoller Veränderung bestärkt werden? Neben den vielen vorliegenden konzeptionellen und strategischen Ansätzen, die sich bereits damit befassen – etwa die neuen Leadership-Strukturen oder das agile Kulturmanagement (Landschaftsverband Westfalen-Lippe; Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft e. V. 2022) –, mehren sich nach und nach Good-Practice-Beispiele, die das Potenzial haben, eine gemeinsame Bewegung zu erzeugen. Vielfach werden in Netzwerkprozessen und Kulturbeiträten alte Gräben überwunden, da man viele Fragen nur kooperativ beantworten kann. Es werden dabei vorhandene Kategorisierungen in Frage gestellt. Themen wie Diversität werden nun vielerorts in Kultureinrichtungen wirklich ernst genommen, denn es ist seit Jahren bekannt, dass Diversität ein zentraler, wenn nicht der wichtigste Schlüssel zu einer neuen und teilhabeorientierten Kulturentwicklung ist. Das bisherige Jonglieren mit derartig zentralen Themen als Projekte ohne nachhaltige Wirkung bzw. Perspektive stehen dagegen zunehmend unter kritischer Beobachtung (Kulturmanagement Network 2017).

Land auf und Land ab bewegt sich folglich vielerlei. Diskurse werden möglich – und zwar wahrhaftige, selbst wenn diese häufig noch nicht sichtbar werden. Das gilt auch für die Auseinandersetzung mit der gegenwärtigen Relevanz öffentlicher Kulturangebote; in dieser Form vor wenigen Jahren noch völlig

undenkbar (Simon 2016). Die entsprechenden Haltungen reichen von rückwärtsgewandter Sturheit bis hin zu größtmöglicher Offenheit gegenüber den notwendigen transformativen Schritten. Egal welche Positionen hier eingenommen werden: Was zählt, ist, dass diese Diskussionen zunehmend offen geführt werden – selbst wenn zum Teil noch reichlich Training bei der Gestaltung entsprechender partizipativer Diskurse nötig sein wird.

49

Letztlich reift die Erkenntnis, dass wir eine gerechtere Kulturpolitik im 21. Jahrhundert brauchen, 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. Folglich steckt in den gegenwärtigen Krisen tatsächlich auch eine Chance. Dies allerdings nicht im euphemistischen Sinne, denn dazu brachten bzw. bringen vor allem die Corona-Pandemie, der Klimawandel, die Energiekrise und der russische Angriffskrieg zu viel menschliches Leid mit sich. Vielmehr zeitigen die Krisen die Erkenntnis, dass man sehenden Auges auf den bisher eingeschlagenen Wegen nicht weitermachen kann. Alles andere wären im zunehmenden Maße Unterlassungssünden (Kulturpolitische Gesellschaft 2020ff.).

## Von wellenartigen und reaktiven Ansätzen zu einer zyklischen sowie mutigen transformativen Kulturpolitik

Da Kunst und Kultur in Deutschland in erheblichem Maße von öffentlichen Mitteln abhängig sind, braucht es für eine umfassende

**50**

Bewegung zuvorderst eine Kulturpolitik mit Haltung und Mut sowie mit entsprechend eindeutigen und sinnstiftenden Narrativen (Föhl und Pröbstle 2020). Um die künstlerische und kulturelle Qualität sowie Vielfalt zu bewahren und weiter zu fördern, bedarf es vor allem einer transformativ ausgerichteten Kulturpolitik, die gleichermaßen den Erhalt kultureller Infrastrukturen durch Resilienzstrategien <sup>01</sup> unterstützt, Innovationen ermöglicht und Exnovation zulässt. In diesem Dreiklang lässt sich eine ganzheitliche und wirksame Kulturentwicklung ermöglichen, die wahrhaftige Lösungen zu den Herausforderungen unserer Gegenwart anbietet. Bislang war Kulturpolitik in ihren Lernprozessen eher wellenartig angelegt: Wenn man eine Herausforderung gemeistert hatte, vergaß man diese wieder schnell und besann sich auf altbekannte Muster, ohne für künftige Unwägbarkeiten vorzubauen (Föhl 2011). Zudem agierte man damit

primär situativ und wenig strategisch. Vor diesem Hintergrund lohnt sich ein genauere Blick auf den klassischen Lebenszyklus von Erschaffen, Bewahren und Entschaffen mit Bezug auf die Kulturpolitik (Arnold et al. 2015). <sup>02</sup>

Die drei Elemente des Lebenszyklus im Fokus

### Erschaffen

Mit Erschaffen oder Innovationen sind Neuerungen angesprochen, die auf die Anforderungen des gesellschaftlichen Wandels reagieren oder diesen bestenfalls sogar nutzen, um Herausforderungen zu überwinden und neue sowie brachliegende Potenziale zu entfalten. Der Begriff wird allerdings überaus inflationär verwendet und sollte nur zum Einsatz kommen, wenn nachweislich neue Ansätze zur Antizipierung oder positiven (Mit-) Gestaltung gesellschaftlicher Herausforderungen entwickelt werden.

### Bewahren

Kulturpolitik in Deutschland kann mit einem unvergleichbaren Schatz an kultureller Infrastruktur arbeiten und baut diese auch nach wie vor aus. Damit diese auch zukünftig im gesellschaftlichen Kontext als erhaltungs- und förderungswürdig an-

<sup>01</sup>

Hier können exemplarisch Coachings zum Aufbau von Transformationskompetenz zählen, explizite Förderansätze zur Umsetzung von Transformationen, beispielsweise in Form von Kulturentwicklungsplanungen, die Entwicklung nachhaltiger Klimastrategien, die Etablierung von Notfallnetzwerken zur gegenseitigen Hilfe, Planungen zum Kulturgüterschutz bei kriegerischen Konflikten, die Veränderung von Kulturorten zu multifunktionalen Kulturzentren (Mohr 2021; Schieck und Zipf 2021).

<sup>02</sup>

Dieses lebenszyklische Modell ist nicht nur für ökologische Nachhaltigkeitsdebatten und -strategien relevant, sondern auch im engeren Sinne für menschliche Potenzialentfaltung. So verwendet die Autorin diesen Ansatz auch in ihrer therapeutischen Arbeit mit ihren Klienten. Darauf aufbauend entwickeln die Autorin und der Autor diesen Ansatz weiter für die Kulturpolitik.

gesehen wird, mithin als relevant, bedarf es konkreter Resilienz- und Transformationsstrategien in Form von Prozessen und Kompetenzen, die Menschen und die von ihnen verantworteten Einrichtungen und Projekte in die Lage versetzen, auf Herausforderungen und Veränderungen mit adäquater Anpassung ihres Verhaltens reagieren zu können. Hierbei stehen Strategiewechsel, Offenheit für Neuerungen und mutiges Handeln, das die Akzeptanz aller zum Scheitern voraussetzt, im Mittelpunkt.

### Entschaffen

Das Entschaffen bzw. die Exnovation stellt das Pendant zur Innovation bzw. dem Erschaffen dar. Durch Entschaffen werden bestehende Systeme, Praktiken und Verfahren abgeschafft oder zumindest grundsätzlich und konstruktiv in Frage gestellt, da sie ggf. lange Zeit funktioniert haben, aber nicht mehr wirksam sind oder nicht mehr mit den Anforderungen der Gegenwart übereinstimmen.

Dem Aspekt der Exnovation bzw. des Entschaffens kommt in diesem Zyklus besondere Bedeutung zu, um vorhandene Beharrungskräfte und Machtstrukturen – aufgrund mittlerer hunderter Jahre institutioneller Präsenz – in Frage zu stellen und neue Entwicklungen zu ermöglichen. Ansonsten ist die Gefahr zu groß, dass bei Konflikten und Problemen, die es ohne Frage geben wird, in die alten Logiken und Reflexe zurückgefallen wird. Dieser Prozess des Entschaffens wird häufig sehr kritisch betrachtet, da die berechtigte Angst vorhanden ist, dass nach dem Entschaffen nichts

Neues mehr entsteht oder frei gesetzte Mittel nicht mehr in den Kulturbereich investiert werden. Deswegen braucht es bei entsprechenden Diskursen immer eine Perspektive auf das danach, den Wunsch und den Willen, neue Systeme und Verfahrenswege erschaffen zu wollen, damit es sich um Kulturentwicklung und nicht Kulturabwicklung handelt. Dann wird der Zyklus richtig verstanden und eröffnet neue Optionen zwischen Bewahren, Transformieren und Neuerfinden.

51

Das lange vorherrschende Prinzip einer additiven Kulturpolitik, bei der für jeden neuen Bedarf additiv eine neue Struktur oder ein neuer Fördertopf geschaffen wird, verstellte dabei den Blick auf diese Optionen (Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft 2015; 2016). Angesichts begrenzten Wachstums ist der beschriebene Blick aber zunehmend wichtig zur Gestaltung zukunftsfähiger Ansätze.

## Umdenken – eine tatsächlich neue Neue Kulturpolitik

Der vorgestellte Zyklus von Erschaffen, Bewahren und Entschaffen kann hier lediglich angerissen werden. Er 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.<sup>03</sup> Die Stadt Braunschweig hat diesen Zyklus beispielsweise als Fundament für ihre aktuellen kulturpolitischen Leitlinien formuliert. Diese wurden kürzlich im Stadtrat einstimmig beschlossen (Stadt Braunschweig 2022). Damit aus diesem Ansatz eine umfassendere Bewegung werden kann, benötigt es vor allem folgende Prozesse und Perspektiven:

## 52

### 1 -

Eine transformative Kulturpolitik bedarf zuallererst konzeptioneller Grundlagen, die analysebasiert und – soweit möglich – partizipativ entwickelt werden; auf kommunaler Ebene wie auf Landesebene – und wenn machbar – auch auf Bundesebene (Föhl und Götzky 2013). Die umfangreichen Kulturentwicklungsplanungen der letzten Jahre und die gegenwärtig laufenden sowie avisierten Planungen können – neben vielen anderen möglichen Verfahren – entsprechend innovative Grundlagen darstellen. Wichtig ist, dass sie im Sinne einer rollenden Planung dynamisch gestaltet und auf konkrete Umsetzungsschritte fokussiert sind (Föhl 2017). Dadurch wird Kulturpolitik konkret und verständlich im Hinblick auf ihre Wirkungsinteressen.

### 2 -

Eine transformative Kulturpolitik hat im Sinne des dargestellten Lebenszyklus eine gesellschaftspolitische Orientierung

(Baecker 2013). Diese ist voraussetzungs- voll und beinhaltet unter anderem folgende Perspektiven:

#### a -

Antizipierung und Integration der großen gesellschaftlichen Veränderungsprozesse in Bezug auf Träger- schaft und Förderung von Kunst und Kultur, wie ökologische Nachhaltig- keit, Digitalisierung, Hybridisierung der Gesellschaft, Diversität.

#### b -

Dabei ist der Blick über die – ohne Frage zentrale – Angebots- oder Pro- duktionsorientierung auf die Aspekte einer transkulturellen Vermittlung und Rezeption zu weiten.

#### c -

Im Sinne einer kulturellen Stadt- oder Regionalentwicklung (Goldbard 2006 sowie Föhl; Wolfram 2016) sind bis- herige Sparten- und Sektorenlogiken zu hinterfragen und – wo nötig und sinnvoll – zu sprengen oder zu über- brücken. Außerdem sind Kulturland- schaften gesamtheitlich abzubilden, etwa durch Cultural Mapping, und in den Blick zu nehmen. Damit wird der Blick über das bisher geförderte geweitet und die Kultur als Quer- schnittsaufgabe stärker sichtbar (Föhl et al. 2016).

<sup>03</sup>

Siehe zur „neuen Neuen Kulturpolitik“ beispielhaft die Kulturstrategie der Stadt Nürnberg (s. Lehner 2018). Vgl. auch exemplarisch zum Konzept der „Neuen Kulturpolitik“ Scheytt 2006 und Knoblich 2016.

d -

Eine radikale Erneuerung kulturbetrieblicher Produktionsstrukturen, insbesondere in Bezug auf faire und gesunde Arbeitsbedingungen sowie ein zeitgemäßes Führungsverständnis, das auch ko-kreative und kooperative Produktionsweisen anwendet.

Für eine grundsätzliche Ausrichtung auf die vorgenannten Faktoren wäre eine lebenszyklische Perspektive Voraussetzung und Grundlage gleichermaßen. Kulturpolitik könnte sich somit über Jahre eine gesellschaftsorientierte, transformative und vorausschauende Basis erarbeiten und damit zugleich aus ihrer nicht selten beargwöhnten Nischenrolle heraustreten.

Selbstredend werden dies keine einfachen Prozesse sein. Dauerhaft Haltung zu entwickeln und diese auch beizubehalten, setzt ein grundsätzliches Umdenken voraus, das Vertrauen in das gemeinsame Tun, das Durchstehen von Rückschlägen und viel Resilienz in Bezug auf mögliche Infragestellungen verlangt. Das A und O wird eine klare und transparente Kommunikation über die avisierten Ziele, aber zugleich die Notwendigkeit sein, warum es einer lebenszyklischen, auf Transformation bezogenen Kulturpolitik bedarf. Mit offenen Diskursen, Räumen für neue Ideen in der Produktion und Vermittlung sowie einer langfristigen Orientierung könnte dies gelingen, selbst wenn sich dies derzeit noch wie eine weit entfernte Vision liest. Jedoch gibt es bereits viele zarte Pflänzchen und gerade jetzt ist das Potenzial gegeben, daraus einen soliden Wald wachsen zu lassen. Denn

was wäre die Alternative? Weiter zu machen wie bisher, wird den Verlust von kultureller Infrastruktur nach sich ziehen und damit von Orten potenzieller Gesellschaftsmittgestaltung.

*Anmerkung: Dieser Aufsatz fußt überwiegend auf Erfahrungen der Autorin und des Autors, die in den letzten knapp 20 Jahren unter anderem in rund 40 Kulturentwicklungsplanungsprojekten gesammelt wurden.*

**53**

## Literaturverzeichnis

- Arnold, Annika et al. (Hrsg.). 2015. Innovation – Exnovation: Über Prozesse des Abschaffens und Erneuerns in der Nachhaltigkeits-transformation. Marburg: metropolis.
- Baecker, Dirk. 2013. Kulturpolitik als Gesellschaftspolitik? In Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (Hrsg.). Jahrbuch für Kulturpolitik 2013. Thema: Kulturpolitik und Planung. Bonn/Essen: Klartext: 29–42.
- Fachbereich Kultur und Wissenschaft der Stadt Braunschweig. 2022. Kulturentwicklungsprozess der Stadt Braunschweig. Abschlussbericht. <https://www.braunschweig.de/kultur/kulturentwicklungsprozess/index.php>. Zugegriffen: 2. August 2022.
- Föhl, Patrick S. 2017. Kulturentwicklungsplanung. In Klein, Armin (Hrsg.). Kompendium Kulturmanagement. Handbuch für Studium und Praxis. 4. Aufl. München: Vahlen: 157–179.
- Föhl, Patrick S. 2017. Kooperationen und Fusionen von öffentlichen Theatern. Grundlagen, empirische Untersuchungen, Handlungsempfehlungen. Wiesbaden: VS.
- Föhl, Patrick S., Götzky, Doreen. 2013. Zukunft der Bundesmusikförderung. Verfahrenskonzeption für die Neugestaltung der Musikförderung des Bundes unter Berücksichtigung von Governance-Aspekten. Im Auftrag/herausgegeben von der Friedrich-Ebert-Stiftung. Berlin.
- Föhl, Patrick S., Klemm, Suse. 2019. Über den positiven Gestaltungswillen. Praktische Transformationsarbeit im Kulturmanagement. In KM. Kultur und Management im Dialog. Das Monatsmagazin von Kulturmanagement Network. Nr. 147 (2019): 45–59.
- Föhl, Patrick S., Pröbstle, Yvonne. 2020. Die Suche nach dem großen Narrativ. In Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (Hrsg.). Jahrbuch für Kulturpolitik 2019/20. Thema: Kultur. Macht. Heimaten. Heimat als kulturpolitische Herausforderung. Bielefeld: transcript: 109–117.
- Föhl, Patrick S., Wolfram, Gernot. 2016. Partizipative Kulturentwicklungsplanung als Wegbereiter für neue Formen der kulturellen Teilhabe und des Community Building. In Mandel, Birgit (Hrsg.). Teilhabeorientierte Kulturvermittlung. Diskurse und Konzepte für eine Neuausrichtung des öffentlich geförderten Kulturlebens. Bielefeld: transcript: 265–279.
- Föhl, Patrick S., Wolfram, Gernot, Peper, Robert. 2016. Cultural Managers as ‘Masters of Interspaces’ in Transformation Processes – a Network Theory Perspective. In Journal of Cultural Management. Arts, Economics, Policy, Vol. 2 2016/1: 17–49.
- Frankl, Viktor E. 1998. ... trotzdem Ja zum Leben sagen – Ein Psychologe erlebt das Konzentrationslager. München: dtv.
- Goldbard, Arlene. 2006. New Creative Community – The Art of Cultural Development. Oakland: New Village Press.
- Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (Hrsg.). 2016. Jahrbuch für Kulturpolitik 2015/16 – Transformatorische Kulturpolitik. Bielefeld: transcript.
- Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (Hrsg.). 2015. Jahrbuch für Kulturpolitik 2014 – Neue Kulturförderung. Bielefeld: transcript.
- Knoblich, Tobias J. 2016. Kulturförderung zwischen Anspruch und Wirklichkeit. In Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.). Aus Politik und Zeitgeschichte. Kulturpolitik. 66. Jahrgang, 20–22/2016. 17. Mai 2016: 7–14.
- Knoblich, Tobias J., Sievers, Norbert und Mohr, Henning (Hrsg.). 2021. Kulturpolitik neu denken. Frühe Prioritäten, neue Relevanzen. Bonn: Kulturpolitische Gesellschaft e. V.
- Koenen, Jens. 2022. Verspätungen und Ausfälle: Das Flugchaos droht im Sommer noch schlimmer zu werden. Handelsblatt. 17. Juni. <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/luftfahrt-verspaetungen-und-ausfaelle-das-flugchaos-droht-im-sommer-noch-schlimmer-zu-werden/28423960.html>. Zugegriffen: 16. August 2022.
- Kulturmanagement Network (2017). KM. Kultur und Management im Dialog, Nr. 117, Februar 2017.
- Kulturpolitische Gesellschaft (2020ff.) Blog „#neurelevanz“. <https://kupoge.de/blog>. Zugegriffen: 1. November 2022.
- Kulturpolitische Mitteilungen. 2021. Kulturförderung in der Krise. 173.
- Landschaftsverband Westfalen-Lippe, 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.
- Lehner, Julia (Hrsg.). 2018. Kulturstrategie der Stadt Nürnberg. Abschlussbericht. Schriften des Kulturreferats der Stadt Nürnberg. Bd. 3. Nürnberg: Stadt Nürnberg.
- Mohr, Henning. 2021. Zeit für Transformation(en). Notwendige Paradigmenwechsel in der Kulturpolitik. <https://kupoge.de/blog/2021/09/30/zeit-fuer-transformationen/>. Zugegriffen: 15.11.2022.
- Scheytt, Oliver. 2006. Blick zurück nach vorn – Von der neuen zur aktivierenden Kulturpolitik. In Kulturpolitische Gesellschaft e. V. (Hrsg.). Kulturpolitische Mitteilungen. Nr. 113. II/2006. Bonn: 29–37.
- Schieck, Tilo und Zipf, Jonas. 2021. Relevanz, Resilienz, Resonanz. <https://kupoge.de/blog/2021/07/07/relevanz-resilienz-resonanz/>. Zugegriffen: 15.11.2022.
- Sievers, Norbert und Föhl, Patrick S. 2015. Neue Kulturpolitik und neue Kulturförderung. Anmerkungen zu einem unabgeschlossenen Prozess. In Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (Hrsg.). Jahrbuch für Kulturpolitik. Thema: Neue Kulturförderung. Bonn/Essen: Klartext: 17–35.
- Simon, Nina. 2016. The Art of Relevance. Santa Cruz, CA: Museum 2.0.
- Wimmer, Michael (Hrsg.). 2022. Für eine neue Agenda der Kulturpolitik. Berlin: De Gruyter.