

PATRICK S. FÖHL, GERNOT WOLFRAM

Transformation konkret

*Vom Schlagwort zur lebendigen Praxis innerhalb von
Kulturentwicklungsplanungen und Ermächtigungsprozessen*

Transformation für den Kulturbereich definieren

Seit der Wiedervereinigung sind in der kulturpolitischen Debatte in Deutschland viele Begriffe eingeführt worden, die nicht in jedem Fall neu waren, aber auf neue strukturelle Bedingungen Bezug nahmen. Einer dieser Begriffe ist *Transformation*, vor allem bei Kulturentwicklungsplanungen (siehe den Titel dieses Jahrbuchs und Böhme u. a. 2011). Umgangssprachlich verwendet basiert dieser Begriff auf der Vorstellung einer umfassenden Veränderung und Neuausrichtung von gewachsenen organisationalen, personellen und handlungsorientierten Strukturen im Kunst- und Kultur(politik)bereich. Der Soziologe Raj Kollmorgen verstand in den Jahren nach dem Fall des Eisernen Vorhangs unter Transformation die »sachliche und zeitliche Gesamtheit der spezifischen und relativ zielgerichteten sozialen Wandlungsprozesse« (Kollmorgen 1996: 283). In dieser breiten Sichtweise kann der Begriff für den Kulturbereich durchaus eine sinnvolle Anwendung finden, auch wenn der Begriff in Deutschland häufig auf wenig Gegenliebe in der kulturpolitischen Praxis stößt.

Menschen mit einer deutschen Mentalität gelten als sicherheitsorientiert und tendenziell wenig risikofreudig. (Klein 2014) Möglicherweise gibt es dafür auch gute Gründe. Veränderungen bergen Risiken in sich. Grundsätzlich lässt sich als Kernrisiko von Transformationsprozessen beschreiben, dass getroffene Maßnahmen nicht zu Verbesserungen, sondern zu Verschlechterungen bestehender Verhältnisse führen können oder dass ausschließlich Gewinner-Verlierer-Diskussionen entstehen. Um solchen Debatten zu entgehen, sollte am Beginn jedweder Form von Transformation die Analyse von vorhandenen Strukturen und eine klare Zielformulierung stehen: Warum benötigen wir eigentlich Veränderungen? Wer gestaltet sie und warum ist das notwendig? (Föhl/Sievers 2013) Kulturpolitisch

sind hier in den letzten Jahren, besonders in lokalen Kontexten, klare Herausforderungen benannt worden, die ein konstruktives Handeln erfordern: Die Folgen des Demografischen Wandels, die Digitalisierung und Pluralisierung der Gesellschaft, ein verändertes Partizipationsverhalten von Kulturrezipienten, stagnierende finanzielle Ressourcen bei gleichzeitig wachsenden Ausgaben, zuweilen parallel existierende (Über-)Angebote ähnlichen Inhalts, neue, häufig nicht sichtbare Kulturakteure, fehlende Netzwerkstrukturen, ein Mangel an Kultureller Bildung und vieles mehr. Ebenso unstrittig ist, dass etwa durch eine Vielzahl von kulturpolitischen Maßnahmen, nicht nur innerhalb von Kulturentwicklungsplanungen, Fortschritte erzielt worden sind, wie man trotz der bestehenden Herausforderungen eine lebendige und vielfältige Kulturlandschaft am Leben erhalten und mit Zukunftsperspektiven versehen kann.

Dennoch: die Autoren des vorliegenden Beitrags haben in zahlreichen Kulturentwicklungsplanungen immer wieder erlebt, dass es nach wie vor einen Bedarf an funktionierenden methodischen Ansätzen für die Praxis gibt, um aus dem Schlagwort Transformation einen positiven Handlungsbegriff für unterschiedliche Felder im Kunst- und Kulturbereich abzuleiten.

Wir gehen davon aus, dass Transformation in jedem Fall ein gemeinsamer Prozess unterschiedlicher Akteure aus Zivilgesellschaft, öffentlichem Sektor und der Privatwirtschaft sein muss. Im Kulturbereich trifft dieser sektoren- und spartenübergreifende Ansatz mitunter noch auf Widerstand. Kulturelle Teilhabe ist jedoch längst keine Frage mehr, die nur kulturelle Institutionen oder Protagonisten aus den verschiedenen Künsten allein betrifft. Vielmehr sind Akteure aus der Politik, der Wirtschaft, der Wissenschaft, dem Bildungssektor, dem soziokulturellen Bereich sowie der Kreativwirtschaft als Partner zu berücksichtigen. Der Grund dafür ist keinesfalls Beliebigkeit, sondern eine spezifische Form von kultureller Komplexität, bei der erst durch das unterschiedliche Verständnis von Kunst und Kultur in verschiedenen gesellschaftlichen Teilbereichen ein Blick auf das Ganze und neue Partnerschaften möglich beziehungsweise neue Synergien geschaffen werden. (Föhl/Wolfram 2014)

Wir verstehen unter Transformation innerhalb von Kulturentwicklungsverfahren einen stufenweise erfolgenden Prozess der Veränderung, bei dem sich unterschiedliche Personen, Gruppen sowie Institutionen durch gemeinsame Reflexion, Ressourcenprüfung, Kompetenzaustausch und Kooperation Handlungsfelder erschließen, die zuvor verborgen waren oder nur eine geringe Aktivität aufwiesen. Ausdrücklich geht es bei Transformationsprozessen in der Regel um kooperative Verfahren, nicht um Eingriffe in den Bereich künstlerischer Kreativität. Vereinfacht gesagt, lässt sich Transformation als kommunikatives Handeln beschreiben, das Kräfte bündelt und kulturelle Entwicklungsansätze neu formuliert.

Transformation als Prozess

Im Folgenden soll der Versuch unternommen werden, auf einige konkrete Aspekte der Transformationsarbeit einzugehen, die sich bei Kulturentwicklungsprozessen als hilfreich erwiesen haben, um konzeptionelle und strukturelle Veränderungen zu gestalten. (Föhl/Sievers 2015) Es geht hierbei nicht um wiederverwendbare Lösungsschablonen, sondern vielmehr um Denkansätze, die davon ausgehen, dass Transformation zumeist nur in Netzwerken und Kooperationen sinnvoll gestaltet werden kann – zugleich aber verantwortliche Einzelakteure benötigt, die als Vermittler und Kommunikatoren in hybriden Arrangements wirken.

Um transformatorisches Denken in die Praxis zu übersetzen, ist ein Blick auf das Verhältnis von Einzelakteuren und Netzwerken notwendig. (Castells 2009; Latour 2010) Gerade in vielen kleinen Kommunen sind in Vereinen, Künstlerkooperativen, Galerien, Museen, Theatern et cetera sogenannte »Local Heroes« beziehungsweise Schlüsselpersonen anzutreffen, Menschen mit einem hohen Engagement für kulturelle Projekte, die in kleineren wie größeren sozialen (auch digitalen) Netzwerken Akzeptanz und vor allem Resonanz bei Rezipienten erfahren, die nicht in jedem Fall Nutzer kultureller Angebote sind. Diese sind in Kulturentwicklungsprozessen sichtbar zu machen und zu stärken.

Auffinden und stärken von Multiplikatoren

Multiplikatoren innerhalb von Städten, Kommunen und Gemeinden, die sich für kulturelle Belange engagieren, sind nicht immer notwendigerweise professionell oder beruflich im Kulturbereich verankerte Personen. Ihre Kompetenzen anzusprechen, diese sichtbar zu machen, ihre lokale Erfahrung wertzuschätzen und in Dialog mit anderen Multiplikatoren zu bringen, zählt zu den Erfolgsfaktoren von Transformationsbemühungen, die einen demokratischen Charakter haben und somit langfristige Akzeptanz finden können. Als Beispiele für einen solchen Prozess können regionale Kulturentwicklungsprozesse in Thüringen angeführt werden. (Föhl/Sievers 2015)

Des Weiteren sind Überlegungen zu sinnvollen Kooperationen und Umbeziehungsweise Neunutzungen bestehender Ressourcen als ein konkretes Handlungsfeld anzustellen. Viele Städte und Gemeinden stehen in den nächsten Jahren vor der Frage, wie sich bestehende kulturelle Angebote an bestimmten Orten erhalten beziehungsweise umgestalten lassen. Dabei hat sich gezeigt, dass häufig zumeist weder Ab- noch Ausbauszenarien gangbare Wege zum Umgang mit historisch gewachsener kultureller Infrastruktur sind. Vielmehr scheint eine Neuformulierung bestehender Konzeptionen und die Umgestaltung vorhandener Strukturen ein fruchtbarer Weg zu sein. Dazu gehören auch Überlegungen zur Schaffung von Ankereinrichtungen und -räumen.

Schaffen von Ankereinrichtungen und neuen kooperativen Räumen

Viele Städte und Gemeinden verfügen über potenzielle »Ankereinrichtungen«. Das können Theater, Museen, Bibliotheken, Galerien, Volkshochschulen et cetera sein. Diese Räume haben häufig zunächst eine genaue Nutzungsbeschreibung, können aber zum Teil in neue kooperative Räume verwandelt werden, wenn sie eine erweiterte oder veränderte Nutzung erfahren. So haben sich beispielsweise viele Stadtbibliotheken in den letzten Jahren »neu erfunden« im Sinne des Wandels zu sozialen Begegnungs- und Veranstaltungsräumen. Gleiches gilt für die Nutzung bereits vorhandener Räume für erweiterte Zwecke. So stellt beispielsweise das *Badische Staatstheater* in Karlsruhe das – tagsüber bislang ungenutzte – Foyer für Studenten zur Verfügung, um dort lernen zu können. Dadurch erfährt das Theater eine andere Öffnung und Sichtbarkeit. Im angelsächsischen Raum spricht man in diesem Zusammenhang zunehmend von sogenannten »Makerspaces«, eine Entwicklung, die sich auch in Deutschland vermehrt nachvollziehen lässt.

Ankerinstitutionen beziehen sich aber im besonderen Maße auch auf die Öffnung einer Einrichtung im Hinblick auf die Kooperation und das Teilen eigener immaterieller sowie materieller Ressourcen mit anderen Akteuren aus dem kulturellen Feld zum gegenseitigen Nutzen. Dieser Ansatz geht auch mit der Erkenntnis einher, dass in der Regel – zumeist »historisch gewachsen« – einige wenige Einrichtungen und Projekte einen Großteil der öffentlichen Kulturförderung erhalten. Damit ergibt sich eine zunehmende Mitverantwortung für andere Kulturakteure, die keinen oder nur einen überschaubaren Zugang zu öffentlichen Ressourcen haben, um neue Verantwortungs- und Teilhabestrukturen zu schaffen, aber auch um Kanibalisierungseffekte in den kulturellen Szenen vorzubeugen. (Vgl. hier und im Folgenden abermals das Beispiel Thüringen Föhl/Sievers 2015) Ein ähnlicher Ansatz ist die Schaffung von sogenannten Kulturknoten. Allerdings birgt dieser Ansatz auch die Gefahr, dass noch mehr Mittel zur Stärkung von Ankereinrichtungen in die bereits »besser gestellten« Einrichtungen fließen. Dies gilt es zu reflektieren und zu vermeiden. Insgesamt geht es um die Diskussion, wie bestehende Kulturräume zukünftig genutzt werden wollen und wie sie sich gegebenenfalls öffnen können, ohne ihre Kerninhalte aufzugeben. (Siehe hierzu exemplarisch die Diskussionen über die Theatersanierung in Augsburg: www.augsburg.de/kultur/theatersanierung/)

Ein in Kulturentwicklungsplanungen häufig angesprochener Wunsch ist die Stärkung von kultureller und künstlerischer Qualität. In der Tat gehört dieser Bereich zu den schwierigsten Aspekten von Transformationsarbeit, da häufig nicht einmal Einigkeit darüber herrscht, welche Kriterien überhaupt angelegt werden (können), wenn es um die Einschätzung der Zielerreichung und Wirkung von Kunst- und Kulturförderung geht. Zugleich wird diese Diskussion in den nächsten Jahren an Bedeutung gewinnen, da die Betonung von strukturellen Veränderungen, wie sie seit den neunziger Jahren geführt wurden, häufig inhaltliche und ästhetische Aspekte in den Hintergrund haben treten lassen. Kulturelle Teilhabe ist allerdings entlang von Themen beziehungsweise aktivierenden Narrativen

strukturiert, die Identifikation, Begeisterung und Engagement überhaupt erst auslösen und ermöglichen. Hierbei ist zu betonen, dass Themensetzungen nichts mit Werbeslogans aus der Regionalentwicklung oder dem Kulturtourismus zu tun haben. Oftmals finden sich hier künstlich geschaffene Bezugsrahmen, die keinen Rückhalt in der lokalen Bevölkerung haben.

Aktivierende Themen formulieren

Die Erfahrung aus vielen Bürgerinitiativen (wie etwa aktuell beim TTIP-Abkommen) zeigt, dass aktive Beteiligung von Bürgern in einer digital ausgerichteten Gesellschaft sich nicht nur als Form des Widerstands oder des Protestes formiert, sondern vielmehr als Wunsch, mitzugestalten, einbezogen zu werden, selbst Verantwortung zu übernehmen. Diese – vor allem durch den digitalen Wandel – nochmal neu belebte Form der Partizipation ist fast immer thematisch orientiert. Viele Gemeinden haben sich durch Schwerpunktsetzungen (etwa Donaueschingen durch das Thema Neue Musik oder die österreichische Stadt Graz durch das Festival »steirischer herbst«) ein thematisches Profil gegeben, das zur Beteiligung einlädt. Hierzu gehört aber ein ausgiebiger Dialog über ein Leitthema, der partizipativ und viele Bereiche miteinander verbindend geführt werden muss, damit er fruchtbare Ergebnisse bringt. (Föhl/Pröbstle 2013) Dazu zählt auch eine veränderte Dokumentation der Maßnahmen und Methoden, welche auch international sichtbar sein sollte. (Wolfram 2012)

Hiermit geht vor allem auch einher, Methoden der Partizipation mit Kulturakteuren sowie Bürgern weiter zu entwickeln, damit der Anspruch nach Teilhabe und die Potenziale der Sichtbarmachung von Ideen, Wünschen und Kompetenzen konstruktiv genutzt werden können. Denn häufig geht es eben nicht »nur« um die Aktivierung über Themen, sondern vor allem um die Frage, wie ein dauerhafter, konstruktiver Dialog zwischen verschiedenen gesellschaftlichen Akteuren ermöglicht werden kann.

Dauerhaften Dialog ermöglichen und Transparenz herstellen

Zeitgemäße Kulturentwicklungsplanungsverfahren, wie wir sie gegenwärtig im gesamten Bundesgebiet erleben können, sind vor allem auch durch partizipative Ansätze geprägt. Doch wie lassen sich diffizile Fragestellungen, die sehr viel Wissen (z. B. über Bauten, Politikverfahren) voraussetzen, überhaupt konstruktiv diskutieren? Hierzu bedarf es in Deutschland noch sehr viel »Training« und eines kollaborativen Erfahrungsaufbaus (Terkessidis 2015) – also auch den Großmut, dass diese Ansätze nicht immer aufgehen oder teilweise auch nicht immer sinnvoll sind. Dennoch ist eines klar, dass viele von Transparenz und Beteiligung sprechen, häufig aber kulturpolitische Entscheidungen eher (strukturell bedingten) Zwängen und aktteursgruppenspezifischen Machtgefügen folgen. Dies zu durchbrechen erfordert Mut von allen Beteiligten und Interessierten sowie einen konstruktiven Austausch. Dann können auch kulturpolitische Grundsatzfragen, wie zum Beispiel die der konstruktiven Transformation von öffentlichen Theatern, wieder

auf's Tableau kommen und tatsächlich dauerhaft diskutiert werden. Dabei ist nicht entscheidend, ob darauf gleich eine Veränderung erfolgt, sondern dass überhaupt über Möglichkeiten und Bereitschaften zur konstruktiven Kulturentwicklung verhandelt wird. Kulturentwicklungsplanungsverfahren sind geeignet, hierfür einen Anlass zu schaffen und konstruktiven Austausch zu ermöglichen, gerade auch sparten-, themen- und sektorenübergreifend und mit den Bürgern. Zunehmend Bedeutung erfahren aber auch dauerhafte Mitsprache- und Diskursformate wie Kulturbeiräte und Kulturkonferenzen. (Föhl/Künzel 2014) Kulturmanager sind oft geeignete Akteure, um in diesen Zwischenräumen zu moderieren und vermitteln. (Föhl/Wolfram 2014)

Zu einem konstruktiven Austausch gehört auch Streit. Allerdings sind Kunst und Kultur als das »Höhere und Reinere« (Theodor Adorno) häufig von allzu kritischen Diskursen ausgenommen beziehungsweise fehlt der Mut, diese aufrichtig zu führen, weil man allzu schnell in die Ecke des »Kulturbanausen« gestellt wird (in Extremform ließ sich das im Rahmen der Diskussionen um den »Kulturinfarkt« nachvollziehen; Haselbach u. a. 2012) – auch wenn man dies im Zweifelsfall gar nicht ist. Dadurch entsteht ein Entscheidungsvakuum und eine Entkopplung von Kunst und Kultur in Bezug auf Veränderungs- und Gesellschaftsdiskurse, die der Kunst- und Kulturentwicklung auf Dauer potenziell eher schadet. Denn diese nicht selten vorzufindende Innenzentrierung reduziert Wirkungsmöglichkeiten. Das heißt, mit der Verhinderung von konstruktiven Dialogen, in denen auch kontroverse Meinungen zugelassen sein müssen, ohne gleich stigmatisiert zu werden, werden bestehende Gestaltungsräume vergeben und mittelfristig anderen – tatsächlich gefährdenden – Logiken (z. B. ausschließlich ökonomische Sichtweisen) der Weg geebnet.

Wieder konstruktiv »streiten« lernen

Es ist höchste Zeit, über konstruktive Formen des Streits und der Auseinandersetzung nachzudenken. Die häufig zu spürende Angst, die eigene Meinung im Kulturbereich nicht aussprechen zu dürfen, wenn es um Veränderung oder gar Kritik geht, lähmt Kulturentwicklungsprozesse. Diese führt einerseits zu einem überspitzen »Schönreden« der Zustände und andererseits zu oft harscher, polemischer Zuspitzung. Beides schadet eher, als dass es einer konstruktiven Kulturentwicklung nutzt. Deswegen gilt es, dies immer wieder kritisch zu diskutieren und auch neue Dialogformate zu erproben, die destruktive Kommunikation reduzieren beziehungsweise anders nutzbar machen.

Ebenso wie Fragen nach dialogischen Formaten stehen bei Transformationsprozessen auch Fragen nach integrativen Modellen bezogen auf neue gesellschaftliche Entwicklungen im Raum. Im Bereich der Kulturellen Bildung zeigt sich beispielsweise seit Jahren eine verstärkte Aufmerksamkeit für die digitale Zugangsweise zu kulturellen Produkten innerhalb jüngerer Generationen. Auf welchen Kanälen und mit welcher Kommunikation können jüngere Zielgruppen so erreicht werden, dass sie sich für bestehende wie für neue kulturelle Angebote begeistern

lassen? Ähnliche Fragestellungen zeichnen sich nun bei der Integration der Flüchtlinge ab, die in deutschen Städten und Gemeinden ankommen und nicht nur spezifische Erwartungshaltungen an die deutsche Gesellschaft mitbringen, sondern zugleich auch einen oft vollkommen anderen kulturellen Erfahrungshintergrund. Hier sind gängige Ansätze von Beteiligungsverfahren sehr wahrscheinlich nicht hilfreich, da vor dem Schritt der Beteiligung *Prozesse der Ermächtigung* (Empowerment) (Wolfram 2015) stehen müssen.

Ermächtigungsprozesse initiieren

Kulturelle Ermächtigung bedeutet, Menschen dazu zu befähigen, sich an gesellschaftlichen Entwicklungsprozessen zu beteiligen im Sinne eines Lernangebots, bei dem Stück für Stück Verantwortung übertragen wird. Konkret heißt das, vor allem Menschen, die bislang nicht im Fokus der Aufmerksamkeit standen, einzuladen, sich in Vereinsarbeit, Gremien und Entwicklungsprozessen aktiv einzubringen bei gleichzeitiger Hilfestellung, gewachsene Strukturen zu verstehen und zu adaptieren. Siehe hierzu exemplarisch das aktuelle Beteiligungsprojekt »The Moving Network – Empowerment & Participation« (www.boardofparticipation.de). Hier werden Flüchtlinge in Forschungsprojekte und konkrete kulturelle Projekte einbezogen – als Mitarbeiter mit spezifischen Kompetenzen. (Wolfram 2015)

Ermächtigung setzt aber auch das Wissen über Kunst und Kultur voraus, dass damit beginnt, dass man überhaupt weiß, was in der eigenen Stadt oder Region passiert und angeboten wird. Einer der Autoren hat in den letzten zehn Jahren rund zwanzig Kulturentwicklungsprozesse betreut und in jeder (!) Planung war das Thema »digitale Plattform« eine zentrale Option.

Sichtbarkeit und Partizipation über digitale Plattformen ermöglichen

Dabei geht es vor allem darum, wie die vielen existierenden physischen (Flyer etc.) und digitalen Informationen einer Region besser über ein Format gebündelt werden können. Einher geht damit eine größere Sichtbarkeit des Kulturbereichs im Allgemeinen und eine sinnvolle Orchestrierung von Terminen et cetera. Des Weiteren existieren viele weitere Möglichkeiten wie die Einbindung von Social Media-Aktivitäten und spezifische Angebote wie die Organisation von Mitfahrgelegenheiten (gerade im ländlichen Raum wichtig) oder von »Mitgehbörsen« (wie in Ulm).

Da es sich um ein gesamtdeutsches Desiderat zu handeln scheint, wäre hier möglicherweise sogar der Bund, aber in jedem Fall die Länder, aufgerufen, mit den Kommunen digitale Formate zu entwickeln, die gegebenenfalls nicht nur an einem Ort sondern an vielen Orten Anwendung finden können. (Buschmann 2014)

Digitale Plattformen scheitern häufig an Ungleichzeitigkeiten in Bezug auf die Kooperationsbereitschaft der vielen beteiligten Akteure. Verständlich sind die Sorgen darum, eigene Ressourcen in eine kooperative Plattform zu geben und damit die Mittel für das ausschließlich auf sich selbst ausgerichtete Marketing zu reduzieren oder die Sichtbarkeit mit anderen zu teilen. Strukturierte Prozesse, die die

Chancen und Risiken für alle Beteiligten offen legen und gemeinsame Perspektiven entwickeln, können hier Abhilfe schaffen. Das ist aber nur ein Beispiel. Damit Transformation gelingen kann, braucht es eine wahrhaftige – und nicht nur eine postulierte – Kooperation auf allen Ebenen, die mit Kulturpolitik, Kulturverwaltung, Kulturarbeit und Kunstproduktion betraut sind.

Wahrhaftige Kooperation sowie Vernetzung auf allen Ebenen praktizieren und dadurch vor allem die Entwicklung von konstruktiven Zwischenräumen fördern

Kooperation und Vernetzung sind zu Recht die Zauberwörter von Kulturentwicklung und Transformation. Das spiegeln auch die vorherigen Themenfelder. Zusammenarbeit braucht aber vertrauensbildende Maßnahmen und auch hin und wieder die Veränderung von Strukturen. So, wie sich Kulturämter, zunehmend zu »Kommunikations- und Koordinationsknoten« entwickeln werden, bedarf es zum Beispiel auch mehr gemeinsamer Strategien oder zumindest mehr Abstimmung zwischen Bund, Ländern und Kommunen, um gerade die großen Querschnittsthemen Kulturelle Bildung, Kulturtourismus und Kreativwirtschaft in ihren Potenzialen zur Entfaltung zu bringen. Gegenwärtig existieren sehr viele Konzeptionen und Förderansätze, die sich zum Teil sogar diametral gegenüberstehen, und zu viel segmentierte Strukturen, die erst durch ihre Verbindung Wirkungskräfte in den genannten Querschnittsfeldern und weiteren Zwischenräumen entfalten können.

Kulturentwicklung zeitgemäß gestalten

Die hier genannten Aspekte sind, wie schon erwähnt, Schlaglichter auf eine Vielzahl von Maßnahmen, wie sie in Kulturentwicklungsplanungen gemeinsam diskutiert und erarbeitet werden. Es hätte den Rahmen des vorliegenden Beitrages gesprengt, hätten die Autoren versucht, hier auf alle relevanten Aspekte einzugehen. Was jedoch deutlich werden soll, ist die veränderte Perspektive kulturpolitischer Maßnahmen, nämlich nicht mehr nur in segmentierten Entscheidungen für den Kulturbereich zu denken, sondern in einem sehr viel breiteren Maße, »Kulturpolitik als Gesellschaftspolitik« (Schwencke/Revermann/Spielhoff 1974; Baecker 2013) zu verstehen. Transformation ist als Begriff nie nur segmentiert zu denken, sondern in der Gesamtheit verschiedener gesellschaftlicher Teilsysteme. Die große Chance, die in diesem Ansatz liegt, ist nicht nur eine bessere Ressourcennutzung im Kulturbereich, die sich schon mit vielen Erfolgsbeispielen belegen lässt, sondern eine generelle Aufwertung von Kulturpolitik als zentralem Handlungsfeld für gesellschaftliche Herausforderungen. Gerade in Zeiten neuer populistischer Parolen zur Bedeutung des »Deutschen« und der »Deutschen Kultur« kann eine innovative Kulturpolitik in Deutschland, auf regionaler wie nationaler Ebene, zeigen, dass ein zeitgemäßes Verständnis von kulturellem Leben in diesem Land auf Modellen der Beteiligung, der Integration, der Weltoffenheit, aber auch eines lebendigen Traditionsbewusstseins fußt. Modelle, die nicht durch

Abgrenzung, sondern durch Einbeziehung möglichst vieler Akteure, Institutionen und Partner ihre Attraktivität gewinnen.

Hierzu muss sich aber der Kulturbereich in noch viel stärkerem Maße öffnen hin zu neuen Netzwerken und Kooperationsansätzen. Nur dann wird es möglich sein, eine Welt, die sich aufgrund von Wirtschaftskrisen, der Flüchtlingsthematik, der technologischen Revolution, dem Demografischen Wandel und vielem mehr in Bewegung befindet, mit Kunst und Kultur mitzugestalten und kritisch in Frage zu stellen. Denn eines dürfte klar sein, alles wird immer weniger planbar. Kulturentwicklungsplanung kann also immer weniger Fixpunkte formulieren und ansteuern, sondern vielmehr Wege aufzeigen, wie man mit Komplexität arbeiten kann (ohne dem Anspruch sie bewältigen zu wollen) und dafür braucht es beständige Gefäße der Kooperation, Kommunikation und Koordination, die deshalb nicht ohne Grund gegenwärtig in den Mittelpunkt der meisten Kulturplanungsverfahren rücken.

Literatur

- 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, S. 29–42
- Böhme, Hartmut/Bergemann, Lutz/Dönike, Martin/Schirmmeister, Albert/Toepfer, Georg/Walter, Marco/Weitbrecht, Julia (Hrsg.) (2011): *Transformation. Ein Konzept zur Erforschung kulturellen Wandels*, Paderborn: Fink
- Buschmann, Lara (2014): *Kulturentwicklungskonzeptionen für die Modellregionen Kyffhäuserkreis und Landkreis Nordhausen (Nord) sowie Landkreis Hildburghausen und Landkreis Sonneberg (Süd). Exposé zum Thema »Kommunikations- und Internetplattform Kultur für den ländlichen Raum«* (im Auftrag für das Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft für die Thüringer Staatskanzlei), siehe unter: www.kulturkonzept-hbnson.de/fileadmin/_migrated/content_uploads/Expose_Kommunikationsplattform_Kultur_KEK-Prozesse_Dez2014_final.pdf (letzter Zugriff: 17.11.2015),
- Castells, Manuel (2009): *The Rise of the Network Society: The Information Age: Economy, Society, and Culture*, Volume I., New York: Wiley
- Föhl, Patrick S./Künzel, Alexandra (2014): »Kulturbeiräte als Instrument konzeptbasierter und beteiligungsorientierter Kulturpolitik. Formen, Potenziale und Herausforderungen«, in: Loock, Friedrich/Scheytt, Oliver (Hrsg.): *Handbuch Kulturmanagement und Kulturpolitik*, Stuttgart: Raabe (Loseblattsammlung 2006 ff.), Kap. B 1.12
- Föhl, Patrick S./Pröbstle, Yvonne (2013): »Co-operation as a central element of cultural tourism: A german perspective«, in: Smith, Melanie/Richards, Greg Hrsg.): *The Routledge Handbook of Cultural Tourism*, London/New York: Routledge, S. 75–83
- Föhl, Patrick S./Sievers, Norbert (2015): *Transformation kooperativ gestalten. Kulturentwicklungsplanung in den Modellregionen Kyffhäuserkreis/Landkreis Nordhausen und Landkreis Hildburghausen/Landkreis Sonneberg*, Broschüre, herausgegeben von der Thüringer Staatskanzlei, Erfurt: Eigenverlag
- Föhl, Patrick S./Sievers, Norbert (2013): »Kulturentwicklungsplanung. Zur Renaissance eines alten Themas der Neuen Kulturpolitik«, in: Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (Hrsg.): *Jahrbuch für Kulturpolitik 2013. Thema: Kulturpolitik und Planung*, Essen/Bonn: Klartext, S. 63–82
- Föhl, Patrick S./Wolfram, Gernot (2014): »Meister der Zwischenräume«, in: *swissfuture. Magazin für Zukunftsmonitoring*, Heft 03/14, S. 26–32
- Haselbach, Dieter/Klein, Armin/Knäsel, Pius/Opitz, Stephan (2012): *Der Kulturinfarkt. Von allem zu viel und überall das Gleiche*, München: Knaus
- Klein, Michael (2014): *Die nationale Identität der Deutschen. Commitment, Grenzziehungen und Werte zu Beginn des 21. Jahrhunderts*, Wiesbaden: Springer
- Kollmorgen, Raj (1996): »Schöne Aussichten? Eine Kritik integrativer Transformationstheorien«, in: Kollmorgen, Raj (Hrsg.): *Sozialer Wandel und*

PATRICK S.
FÖHL,
GERNOT
WOLFRAM

Akteure in Ostdeutschland. Empirische Befunde und theoretische Ansätze, Opladen: Leske und Budrich
Latour, Bruno (2010): *Eine neue Soziologie für eine neue Gesellschaft*, Frankfurt am Main: Suhrkamp
Schwencke, Olaf/Revermann, Klaus/Spielhoff, Alfons (Hrsg.) (1974): *Plädoyers für eine neue Kulturpolitik*, München: Hanser
Terkessidis, Mark (2015): *Kollaboration*, Frankfurt am Main: Suhrkamp

Wolfram, Gernot (2015): »Audience Empowerment – ein Plädoyer für einen angemessenen Umgang mit der Flüchtlingsthematik im Kulturmanagement«, in: *Kultur und Management im Dialog. Das Monatsmagazin von Kulturmanagement Network*, Heft 101 (05/2015), S. 5–11

Wolfram, Gernot (Hrsg.) (2012): *Kulturmanagement und Europäische Kulturarbeit*, Bielefeld: transcript