

# Untersuchung von Formen, Potenzialen und Herausforderungen eines Kulturbeirats für die Fontanestadt Neuruppin

Im Auftrag der Fontanestadt Neuruppin



FONTANESTADT  
NEURUPPIN

Februar 2014

Gefördert durch:

---

Investition in **Ihre** Zukunft!



EUROPÄISCHE UNION  
Europäischer Fonds für Regionale Entwicklung  
[www.efre.brandenburg.de](http://www.efre.brandenburg.de)

Gefördert durch eine Partizipations- und Programm-Management\_EFRE NSE-Förderung  
aus Mitteln des Europäischen Fonds für Regionale Entwicklung

---

**Dr. Patrick S. Föhl / Alexandra Künzel**

netzwerk für  
**kulturberatung**

Netzwerk für Kulturberatung

Dr. Patrick S. Föhl

Fidicinstr. 13c

D-10965 Berlin

foehl@netzwerk-kulturberatung.de

[www.netzwerk-kulturberatung.de](http://www.netzwerk-kulturberatung.de)

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Auftrag und Konzeptdesign</b> .....	<b>4</b>
1.1 Auftrag.....	4
1.2 Konzeptdesign .....	6
<b>2 Theoretische Grundlagen</b> .....	<b>8</b>
2.1 Governance in der Kulturpolitik .....	8
2.2 Konzeptbasierte Kulturförderung.....	10
2.3 Der Kulturbeirat als Instrument konzeptbasierter Kulturförderung .....	12
<b>3 Vergleichende Analyse ausgewählter Kulturbeiräte in Deutschland</b> .....	<b>15</b>
3.1 Einführung .....	15
3.2 Die Vergleichsmatrix .....	15
3.3 Zusammenfassung der Ergebnisse .....	20
<b>4 Ergebnisse aus den Workshops</b> .....	<b>22</b>
4.1 Erster Workshop.....	22
4.2 Zweiter Workshop .....	25
<b>5 Der Weg zu einem beratenden Gremium</b> .....	<b>31</b>
5.1 Zentrale Elemente .....	31
5.2 Beratende Gremien in der Stadt Neuruppin .....	34
5.3 Die nächsten Schritte .....	36
<b>Material- und Quellenverzeichnis</b> .....	<b>37</b>

# 1 Auftrag und Konzeptdesign

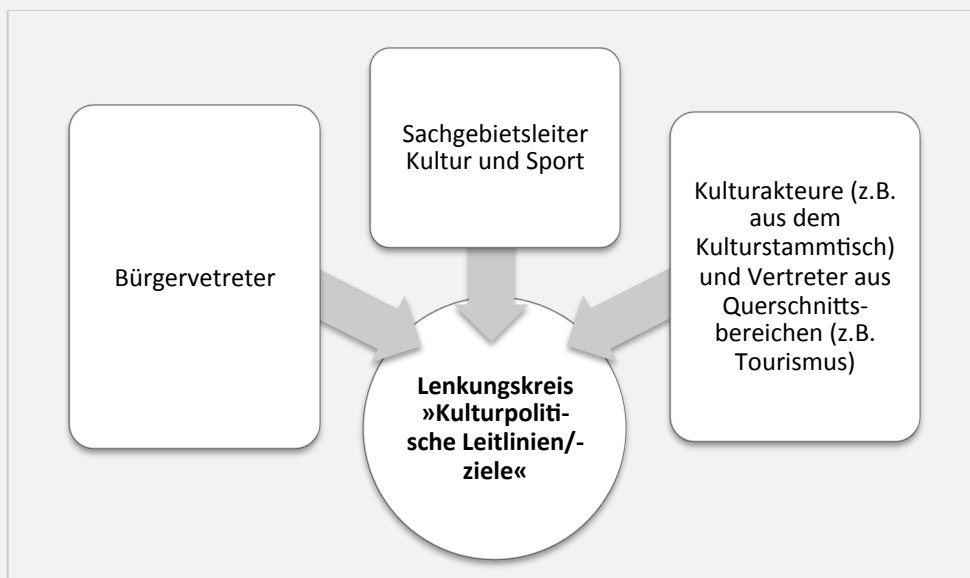
## 1.1 Auftrag

Im Rahmen der zwischen September 2010 und August 2011 entstandenen Kulturentwicklungskonzeption für die Fontanestadt Neuruppin<sup>1</sup> wurden unter anderem Leitlinien und Leitziele entwickelt.<sup>2</sup> Eines der daraus abgeleiteten Ziele im Bereich »Kulturpolitik, Kulturverwaltung und Kulturfinanzierung« sieht die Etablierung eines Lenkungskreises vor, um die erarbeitete Kulturentwicklungskonzeption weitergehend zu diskutieren und Prioritäten hinsichtlich der formulierten operativen Ziel und Maßnahmen zu setzen. Die zur Umsetzung dieses Ziels empfohlenen Ziele und Aktivitäten werden nachfolgend wiedergegeben<sup>3</sup>:

*»Maßnahme 1: Lenkungskreis für kulturpolitische Leitlinien und Leitziele einsetzen«*

Die formulierten kulturpolitischen Leitlinien sowie Leitziele sind grundsätzlich richtungsweisend und bilden die strategische Konsequenz aus den Untersuchungen. Für die Qualifizierung und Diskussion der formulierten kulturpolitischen Leitlinien und Leitziele wird die Einrichtung eines Lenkungskreises empfohlen. In diesem werden die formulierten Leitlinien und Ziele nochmals zur Disposition gestellt und ggf. modifiziert, erweitert oder wie vorgelegt belassen. Die Forschungsgruppe schlägt folgende Zusammensetzung des Lenkungskreises, besetzt mit sieben bis elf Personen, vor:

*Abbildung 1* Zusammensetzung des Lenkungskreises »kulturpolitische Leitlinien/-ziele«



1 Vgl. Föhl/Weidendorfer 2011.

2 Vgl. Föhl/Weidendorfer 2011: Band II, Kap. 2.3.

3 Im Folgenden Föhl/Weidendorfer 2011: Band II, 48f.

Mit einer entsprechenden Zusammensetzung des Lenkungskreises wird ein Diskussions- und Partizipationsprozess über die kulturelle Entwicklung Neuruppins auf ein breites Fundament gestellt. Zugleich können Bedarfe und Qualifikationen aus verschiedenen Feldern, die mit Kulturarbeit betraut sind oder von dieser berührt werden, zusammengetragen werden. Durch diesen Prozess wird die Umsetzungswahrscheinlichkeit der Kulturentwicklungs-konzeption erhöht. Bestenfalls wird der Lenkungskreis durch einen externen Moderator unterstützt.

Der Lenkungskreis hat neben seiner Aufgabe als kollektives Willensbildungsorgan gegenüber dem Ausschuss für Bildung, Kultur, Jugend und Soziales der Fontanestadt Neuruppin empfehlenden Charakter. Der Ausschuss für Bildung, Kultur, Jugend und Soziales der Fontanestadt Neuruppin wird darüber hinaus regelmäßig informiert und zu Konsultationen hinzugezogen.

Es empfiehlt sich, die kulturpolitischen Leitlinien und Leitziele für einen überschaubaren Zeitraum von fünf Jahren zu definieren und kontinuierlich zu reflektieren, zu modifizieren und fortzuschreiben. Eine Festlegung auf acht Jahre ist optional aus Sicht der Forschungsgruppe auch möglich, um eine Parallelität zur Neuruppin-Strategie 2020 herzustellen.

*»Maßnahme 2: Lenkungskreis zur Diskussion und Weiterqualifizierung der Empfehlungen aus der Kulturentwicklungs-konzeption weiterführen«*

Zur Diskussion, Priorisierung und Weiterqualifizierung der im Folgenden formulierten Empfehlungen, wird die Weiterführung des Lenkungskreises über den kulturpolitischen Leitlinien- und Leitziel-Prozess hinaus empfohlen. Auf diese Weise könnte ein dauerhaftes Organ der Willensbildung und ein Empfehlungsgremium für den Ausschuss für Bildung, Kultur, Jugend und Soziales der Fontanestadt Neuruppin entstehen, das den Kulturentwicklungsprozess »am Leben hält« und einen qualifizierten Umgang mit diesem ermöglicht. Auch hier empfiehlt sich die Hinzuziehung eines externen neutralen Moderators.«

Um diesen Empfehlungen aus der Kulturentwicklungs-konzeption nachzukommen, soll nun der bereits existierende Kulturstammtisch, in dem sich Kunst- und Kulturschaffende zu Vernetzungszwecken treffen und über aktuelle kulturpolitische Themen austauschen, zusammen mit dem schon bestehenden dreiköpfigen Lenkungskreis dahingehend qualifiziert werden, dass eine verbindliche Diskurs- und Beratungsstruktur für Kulturschaffende, andere gesellschaftliche Akteure, Verwaltung und Politik in Form eines Kulturbeirats geschaffen wird.

In der Ausschreibung vom 14. Oktober 2013 heißt es dazu:

*»In diesem Sinne wird eine Beratungsleistung gesucht, die vor Ort zusammen mit den Kulturschaffenden, den relevanten Verwaltungsmitarbeiter/innen und den Politiker/innen insbesondere des Schul-, Kultur- und Sozialausschusses die Rahmenbedingungen erörtert, Best-Practice-Beispiele aufzeigt, Workshops und Präsentationen zur Zielfindung umsetzt und konkrete Maßnahmen zur Implementierung eines Kulturbeirats verschriftlicht.«*

Herr Dr. Patrick S. Föhl (Netzwerk für Kulturberatung, Berlin) wurde im Oktober 2013 durch den Sachgebietsleiter Kultur und Sport, Herrn Mario Zetzsche, aufgefordert, ein Angebot für die Erarbeitung eines entsprechenden Qualifizierungskonzeptes zu erstellen. Im Anschluss erfolgte die Beauftragung. Das ausgearbeitete Konzept wird hiermit vorgelegt.

## 1.2 Konzeptdesign

### Vorgehensweise

Das Qualifizierungskonzept wurde mithilfe der nachfolgend vorgestellten Arbeitsschritte erarbeitet:

Tabelle 1 Vorgehensweise

Nr.	Tätigkeit / Methode	Inhalte
1	Auftaktgespräch mit dem Sachgebietsleiter Kultur und Sport der Fontanestadt Neuruppin	Präzisierung Auftrag, Zeitplan, Arbeitsaufträge
2	Entwicklung einer Vergleichsmatrix und vergleichende Analyse von vier Kulturbeiräten	Auswertung von Fachliteratur, Konzepten und Dokumenten
3	Workshop I	Präsentation und Diskussion der Ergebnisse aus Nr. 2
4	Workshop II / Abschlussworkshop	Präsentation der zentralen Ergebnisse aus Workshop I, Austausch und Erkenntnisgewinn durch Erfahrungsberichte aus der Arbeit des Kulturbeirats der Stadt Eberswalde, vertiefende Diskussion
5	Abstimmung mit dem Sachgebietsleiter Kultur und Sport der Fontanestadt Neuruppin	Diskussion der bisherigen Erkenntnisse
6	Erarbeitung des Abschlussgutachtens	Auf Grundlage der gewonnenen Ergebnisse (Nr. 1 bis 5): Verfassung eines Abschlussgutachtens für die Qualifizierung des Kulturstammtisches zu einem Kulturbeirat

### Methoden

Um eine verlässliche Ausgangsbasis zur Qualifizierung eines zukünftigen Kulturbeirats für Neuruppin schaffen zu können, wurden verschiedene qualitative Methoden angewandt. Die explizite Einbeziehung partizipativer Elemente trägt dem Umstand Rechnung, dass die vor Ort handelnden Akteure über spezifisches Wissen verfügen, welches für die Erarbeitung fundierter Empfehlungen von großem Nutzen ist. Folgende Methoden wurden im Verlauf des Prozesses verwendet:

- Auswertung vorliegender Fachliteratur, Konzepte und Dokumente
- Anwendung der heuristischen Vergleichsmethode
- Auswertung von Diskussionen und Gesprächen, u.a. im Rahmen von Workshops.

### Aufbau

Um den Untersuchungsbereich der Konzeption theoretisch und empirisch zu erfassen, wird zunächst eine Verortung des Governance-Ansatzes im Bereich der Kulturpolitik vorgenommen (Kap 2.1). Dies geschieht zudem mit der Absicht, eine konzeptionelle Grundlage zu schaffen, um im Anschluss die konzeptbasierte Kulturförderung als Form der Anwendung Governance-basierter Verfahren einzuführen

und einer näheren Betrachtung zu unterziehen (Kap. 2.2). Dies wiederum dient der thematischen Einführung und analytischen Fundierung des Gremiums »Kulturbeirat«, welches als Instrument konzeptbasierter Kulturförderung verstanden werden kann (Kap. 2.3).

Um tiefergehende, praxisrelevante Einblicke in die Materie des Untersuchungsgegenstandes »Kulturbeirat« zu erlangen, wird in einem nächsten Schritt die Entwicklung einer Vergleichsmatrix unternommen. Zu diesem Zweck wird eine Untersuchung ausgewählter Kulturbeiräte in Deutschland durchgeführt. Anhand einer Auswahl von vier Kulturbeiräten und mittels entwickelter Parameter erfolgt sodann eine vergleichende Gegenüberstellung (Kap. 3.1 und 3.2). Anschließend werden die gewonnenen Erkenntnisse in Form von determinierenden Elementen eines Kulturbeirats analytisch dargestellt (Kap. 3.3).

Mit dem Ziel, die Idee eines Kulturbeirats und deren mögliche Realisierung mit denen für ein solches Vorhaben entscheidenden Akteuren vor Ort zu diskutieren und mögliche Ausgestaltungsformen zu erörtern, werden zwei Workshops durchgeführt. Deren Ablauf und die gewonnenen zentralen Erkenntnisse werden in Kap. 4 wiedergegeben.

Abschließen werden die durch die Untersuchung gewonnenen Ergebnisse zusammengeführt. Da im Rahmen des partizipativen Prozesses neben der möglichen Errichtung eines Kulturbeirats auch die Gründung eines informellen beratenden Gremiums erwogen wurde, werden die wesentlichen Erkenntnisse sowohl im Hinblick auf ein formalisiertes als auch im Hinblick auf ein informelles beratendes Gremium besprochen. Ziel ist es, wesentliche Aspekte zu formulieren, die auf dem Weg zur Errichtung eines beratenden Gremiums diskutiert und näher bestimmt werden sollten (Kap. 5).

## 2 Theoretische Grundlagen

### 2.1 Governance in der Kulturpolitik

#### Zum Governance-Begriff und einer aktivierenden Kulturpolitik

Die begriffliche und basierend darauf die anwendungsorientierte Dimension von Governance variiert entlang disziplinärer Kontextgrenzen bisweilen stark und verursacht nicht selten eine gewisse Unschärfe in der Begrifflichkeit. Diesen Umstand berücksichtigend, soll der diversifizierte Governance-Begriff – und ferner entsprechende Aspekte und entsprechende konzeptionelle Ausgestaltungsformen – in erster Linie auf das kulturpolitische Feld bezogen werden.<sup>4</sup>

Der hier zugrunde gelegte Governance-Begriff bezeichnet »die Gesamtheit der in einer politischen Ordnung mit- und nebeneinander bestehenden Formen der kollektiven Regelung gesellschaftlicher Sachverhalte [...]. Dabei liegt der Akzent auf den verschiedenen Formen zivilgesellschaftlicher Beteiligung an Prozessen politischer Regelung und Problemlösung [...].«<sup>5</sup> So verstanden, bildet Governance die konzeptionelle Fundierung eines kooperativen Kulturpolitikverständnisses,<sup>6</sup> in dessen Zentrum kooperative und koordinationsbasierte Strukturen und Verfahren stehen.<sup>7</sup>

Das Feld der Kulturpolitik ist geprägt von einer pluralistischen Akteurskonstellation aus Staat, Markt und einem großen intermediären Bereich sowie einer vergleichsweise gering ausgeprägten Verrechtlichung und daraus resultierend einem grundsätzlich großen politischen Handlungsspielraum. Verbunden mit diversen allgemeinen sowie spezifischen Herausforderungen, mit denen sich die kulturpolitischen Akteure heute konfrontiert sehen (u.a. Ressourcenknappheit, Ausdifferenzierung des Nachfragemarktes und verstärkter Legitimationsdruck), konstituiert sich eine Ausgangslage, die eine Neuformulierung der Gestaltung von Kulturpolitik teils erfordert und die Erprobung neuer, kooperativ angelegter Verfahren begünstigt.<sup>8</sup>

Das Governance-Konzept ist zudem im Kontext von sich vollziehenden bzw. sich bereits vollzogenen Veränderungen in der Wahrnehmung des Verständnisses von Staat zu betrachten. Vor diesem Hintergrund bewegt sich der Staat in einer Abkehr vom »schlanken Staat« zunehmend hin zu einem »aktivierenden Staat«<sup>9</sup>. Das daraus abzuleitende Verständnis von aktivierender bzw. ermöglichender Politik nahm als denkbare, neue Perspektive Einzug in das kulturpolitische Feld – vor allem durch Scheytts Plä-

---

4 Eine umfassende Einführung in die Komplexität des Begriffs sowie des Konzeptes von Governance findet sich bei Benz/Dose 2010: 13-36.

5 Mayntz 2010: 37.

6 Vgl. Föhl 2013: 14.

7 Vgl. Föhl/Götzky 2013a: 54.

8 Vgl. Föhl/Götzky 2013a: 59 und Föhl 2012: 80.

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



doyer »für eine aktivierende Kulturpolitik«. <sup>10</sup> Vorangegangen war diesem Perspektivwechsel die im Schlussbericht der Enquete-Kommission »Kultur in Deutschland« des Deutschen Bundestages formulierte Bedeutung von Governance im Kulturbereich:

»Das Leitbild Governance der öffentlichen Verwaltung bedeutet für den Kulturbereich eine Fokussierung auf die kulturpolitischen Ziele und eine kooperative Lösungsstrategie, die alle kulturpolitischen Akteure (staatliche und private) einbezieht.« <sup>11</sup>

## Kooperative Demokratie

Kooperation als zentrale Ermöglichungsstrategie im kulturpolitischen Bereich kann im Zuge der theoretischen Einbettung auch als konzeptioneller Bestandteil von »kooperativer Demokratie« <sup>12</sup> gedacht werden. Diese ist gekennzeichnet durch bestimmte Formen »nicht gesetzlich festgeschriebene[r], dialogisch orientierte[r] und auf kooperative Problemlösungen angelegte[r] Verfahren der Bürger- und Verbände-beteiligung an der Politikformulierung und an der Politikumsetzung.« <sup>13</sup> »Diese Verfahren richten sich auf kommunaler Ebene sowohl an einzelne Bürger als auch an Vereine, Initiativen und Verbände.« <sup>14</sup> Die Koordination und Steuerung dieser verfahrensmäßigen Ausformungen kooperativer Demokratie lassen sich wiederum als Governance bzw. als zentrales Element eines Governance-Ansatzes bezeichnen. Als Kernelement kooperativer Demokratie sind dialogorientierte Beteiligungsinstrumente zu sehen, die Bogumil und Holtkamp danach ordnen, ob diese eine punktuelle oder eine dauerhafte Beteiligung beabsichtigen. <sup>15</sup> Während eine punktuelle Beteiligung beispielsweise in Form von Bürgerforen angeboten wird, sieht das Instrument der Beiräte eine dauerhafte Beteiligung der Bürger an der Vorbereitung politischer Entscheidungen vor (Kap. 2.3).

## Schwächen und Herausforderungen des Governance-Ansatzes

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

Tabelle 2 Schwächen des Governance-Ansatzes und sich daraus ergebende Herausforderungen (Auswahl)

Schwäche des Governance-Ansatzes	Herausforderung/Konsequenz
Machtasymmetrien werden nicht hinreichend berücksichtigt. <sup>16</sup>	Kooperative Verfahren müssen die Existenz partikularer Interessen erkennen und Dominanztendenzen bestmöglich nivellieren.
Es besteht eine potenzielle Selektivität der beteiligten Akteure. <sup>17</sup>	Für die Auswahl der Beteiligten sollten bestimmte Kriterien festgelegt und angewendet werden.

10 Vgl. Scheytt 2008.

11 Deutscher Bundestag 2007: 93

12 Formen kooperativer Demokratie sollen Formen repräsentativer und direkter demokratischer Willensbildung ergänzen, jedoch nicht ersetzen, vgl. Bogumil 2001a: 7.

13 Bogumil 2001b: 212.

14 Bogumil 2001a: 2.

15 Hier und im Folgenden vgl. Bogumil/Holtkamp 2013: 125f.

16 Vgl. Mayntz 2010: 45.

Schwäche des Governance-Ansatzes	Herausforderung/Konsequenz
In der politischen Praxis herrscht oftmals das Missverständnis vor, Governance sei ein Ersatz für Government. Tatsächlich ist Governance aber eine <i>Ergänzung</i> zu Government.	Die »formelle, durch Verfassung, Recht und Gesetz definierte Dimension von Politik sowie die Institutionen des Regierens« <sup>18</sup> (=Government) behalten notwendigerweise ihre Steuerungs- und Koordinationsfunktion. Zudem erfordert Governance mitunter neue Kompetenzen von staatlichen kulturpolitischen Akteuren, da beteiligungsorientierte Prozesse der Initiierung und Organisation bedürfen und teilweise punktuell begleitet werden müssen. <sup>19</sup>
Der Partizipation von Akteuren sind Grenzen gesetzt.	Die Potenziale der zu beteiligenden Akteure und die damit einhergehenden Grenzen der Beteiligung müssen im Vorfeld identifiziert und entsprechend eingeschätzt werden. <sup>20</sup>

## 2.2 Konzeptbasierte Kulturförderung

Konzeptbasierte Kulturpolitik stellt eine Abkehr von einer ehemals eher additiv und weniger konzeptionell geprägten Kulturpolitik dar und erlebt gegenwärtig eine in der Kulturpolitik nie dagewesene Aufmerksamkeit.<sup>21</sup> Maßgeblich für die Entwicklung einer konzeptbasierten Kulturpolitik ist die weiter oben bereits erläuterte, ideelle Neuausrichtung eines Verständnisses von Staat im Sinne eines »aktivierenden Staates« und der Steuerung kollektiver Prozesse im Sinne von Governance. Mithilfe der Konzeptbasierung kann die Kulturpolitik verstärkt »gesellschaftliche Entwicklungen und soziale Kontexte berücksichtig[en] sowie Kooperationen befördern und Prozesse [...] anstoßen.«<sup>22</sup> Sinnvoll und notwendig wird die Ausübung und Anwendung konzeptbasierter Kulturpolitik aufgrund existierender Herausforderungen und ferner sich vollziehender gesellschaftlicher Veränderungsprozesse. Zu den Herausforderungen zählt u.a. die möglichst effektive Vergabe öffentlicher Gelder vor dem Hintergrund einer zunehmend defizitären Haushaltslage der Kommunen. Die von Stagnation geprägte Entwicklung öffentlicher Mittel wird begleitet von dem Anspruch, bestehende Angebote zu erhalten und gleichzeitig neue Impulse zu ermöglichen. Veränderte gesellschaftliche Rahmenbedingungen aufgrund von Pluralisierung, Individualisierung und Medialisierung erzeugen zudem einen gewissen Anpassungs- und ferner einen Legitimationsdruck gegenüber den Anbietern kultureller Programme.<sup>23</sup> Dies erfordert in besonderem Maße transparente Strukturen innerhalb von politischen Entscheidungsprozessen und bei der Vergabe öffentlicher Mittel.<sup>24</sup> Die konzeptbasierte Kulturförderung als Ermöglichungsinstrument von Kulturpolitik ist dabei – im Gegensatz zu einer eher mäzenatisch geprägten Kulturförderung – aufgrund ihrer auf Kriterien und Instru-

17 Vgl. Padopoulos 2010: 229.

18 Schultze 2005: »Governance«, Sp. 2.

19 Vgl. Föhl 2010: 129f.

20 Vgl. Föhl/Götzky 2013a: 60.

21 Für eine detaillierte Herleitung der historischen Zusammenhänge von konzeptorientierter Kulturentwicklung vgl. Sievers/Föhl 2012: 17ff.

22 Sievers/Föhl 2012: 19.

23 Vgl. Föhl/Götzky 2013a: 36f.

24 Vgl. Föhl/Götzky 2013b: 6.

menten basierten Ausrichtung besonders geeignet, um die notwendige Transparenz herzustellen und auf externe Herausforderungen zu reagieren. Sie ist durch folgende Merkmale gekennzeichnet<sup>25</sup>:

- Angabe und Begründung der Förderziele<sup>26</sup>
- Bestimmung von Schwerpunkten, Handlungsfeldern und Maßnahmen zur Erreichung der Ziele
- Verfahren der Erfolgskontrolle
- Instrumente zur Fortschreibung und Weiterentwicklung.

Die Partizipation zivilgesellschaftlicher Akteure bei der Gestaltung der planerischen Arbeit kann dabei als Wesensmerkmal der konzeptbasierten Kulturförderung gelten. Die kommunale Kulturpolitik und -verwaltung versteht sich in diesem Zusammenhang als koordinierende und moderierende Instanz solcher partizipativen Planungsprozesse, aktiviert Kooperationen und verteilt Verantwortlichkeiten. Entscheidend ist, dass die Kommune bzw. die Kulturpolitik ihre Entscheidungskompetenzen behält, diese aber unter Berücksichtigung der Wissensressourcen zivilgesellschaftlicher Akteure ausübt.<sup>27</sup>

Der konzeptbasierten Kulturpolitik stehen verschiedene Instrumente<sup>28</sup> zur Verfügung, denen der Grundgedanke einer partizipativen Herangehensweise gemeinsam ist. Eine Übersicht bietet die nachfolgende Tabelle:

*Tabelle 3* Übersicht konzeptbasierter bzw. -orientierter Instrumente in der Kulturpolitik (Auswahl)<sup>29</sup>

<b>Klassische Planungen und Konzeptionen</b>
Kulturentwicklungspläne/-konzeptionen (umfangreichster Ansatz)
Kulturförderpläne
Kulturkonzeptionen
Strukturplanungen
<b>Leitlinien und Strategiepapiere</b>
Kulturpolitische Strategien
Kulturpolitischen Leitlinien / Empfehlungen
<b>Vereinbarungen, Richtlinien und Gesetze</b>
Ziel-/Leistungsvereinbarungen / Kooperationsvereinbarungen
Kulturförderrichtlinien
Kulturfördergesetze
Finanzierungsvereinbarungen

25 Vgl. im Folgenden Föhl/Götzky 2013a: 35f.

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

27 Vgl. Föhl/Götzky 2013a: 38f.

28 Eine erläuternde Darstellung der Instrumente findet sich in Föhl/Götzky 2013a: 46ff.

29 In Anlehnung an eine Tabelle in Föhl 2013: 7f; diese wurde in Anlehnung an Blumenreich 2012: 63–73 erarbeitet.

Bestandsaufnahmen / Berichte
Kulturberichte
Bestandsaufnahmen / Kulturanalysen
Sparten-/sektorenspezifische Berichte (z.B. Kulturwirtschaftsberichte)
Strukturierte Diskurse und Beteiligungsverfahren
Kulturkonvente
Kulturdiskurse
Kommissionen / Arbeitsgemeinschaften u. ä.
Kulturbeiräte / Fachbeiräte (dauerhafte Beteiligung)
Weitere ausgewählte Ansätze
Spezifische Untersuchungen / Evaluation einer Sparte u. ä.
Kulturpreise und -wettbewerbe
Einrichtung von Kulturregionen o. ä.
Gründung von eigenständigen Organisationen (Prinzip der <i>Armlängendistanz</i> )
Förderprogramme

## 2.3 Der Kulturbeirat als Instrument konzeptbasierter Kulturförderung

Beiräte können i.d.R. von den kommunalen Organen freiwillig zu deren Beratung eingerichtet werden. Näheres regelt die jeweilige Kommunalverfassung, häufig auch unter Bezugnahme auf die Satzungsbezugnis der Gemeinden.

Die Bezeichnung »Kulturbeirat« findet bislang nicht immer einheitliche Verwendung in der Praxis. In der Regel verortet man ein als Kulturbeirat bezeichnetes Gremium jedoch bei kommunalen bzw. landesrechtlichen Institutionen.<sup>30</sup> Derartige beratende Gremien können gemäß ihrer unterschiedlichen Verfasstheit entsprechend kategorisiert werden:<sup>31</sup>

- Kulturbeiräte qua Landesrecht als verpflichtende Instrumente der Kulturförderung
- Kulturbeiräte mit kommunaler Satzung
- Kulturräte mit Satzungen nach Vereinsrecht (in Anlehnung an die Struktur des Deutschen Kulturrats bzw. der Landeskulturräte)
- Kulturräte als sonstige Vereinigungen.

30 Zur Bezeichnung vereinsrechtlicher Vereinigungen wird hingegen eher der Begriff »Kulturrat« verwendet. Weiterhin existieren Bezeichnungen wie Kulturforum, Kulturkonvent oder Kulturkonferenz, die auf Vereinigungen hindeuten, »die sich im Sinne institutionalisierter Gespräche zwischen kommunal verantworteter Kultur und Kulturschaffenden bzw. Kulturinteressierten etabliert haben.« Vermeulen 2007: 12.

31 Im Folgenden Vermeulen 2007: 12.

Analytisch betrachtet, handelt es sich bei einem Kulturbeirat um ein partizipatives Instrument konzeptbasierter Kulturpolitik bzw. -förderung. In seiner Ausgestaltung beabsichtigt dieses Instrument eine auf Dauer angelegte Expertenbeteiligung bei Entscheidungsprozessen.<sup>32</sup> Ein Kulturbeirat kann demgemäß als ein dauerhaftes Organ der (städtischen) Willensbildung mit empfehlender und beratender Kompetenz angesehen werden. Wenngleich eine Beteiligung von Verbänden, Künstlern und Kulturschaffenden an kulturpolitischen Entscheidungsprozessen vielerorts bereits stattfindet, geht es bei der verbindlichen Instituierung eines derartigen Gremiums um einen möglichst effektiven und fruchtbaren Umgang mit den Wissensressourcen der Beteiligten. Es hat sich gezeigt, dass ein stärkerer Formalisierungsgrad eines Gremiums dessen Anbindung an die politischen Entscheidungsträger (Ausschüsse, Rat etc.) erhöht. Dies führt dazu, dass die Ergebnisse aus den Beteiligungsverfahren potenziell eher berücksichtigt und in die Umsetzung politischer Entscheidungen einbezogen werden.<sup>33</sup> Die formal geregelte Koordinierung kommunalkultureller Expertise trägt also zu einer Institutionalisierung von Beratungskompetenz bei. Determinierend ist hierbei u.a. ein qualifiziertes Auswahlverfahren der Beiratsmitglieder.<sup>34</sup>

### **Zentrale Ziele eines Kulturbeirats**

Um den diversen Herausforderung im kommunalen Kulturbereich (defizitäre Haushaltslage, Erhalt des bestehenden kulturellen Angebots bei gleichzeitiger Ermöglichung neuer Impulse etc.) begegnen zu können, stellt der Kulturbeirat als Ausprägung von dauerhaften Beteiligungsverfahren ein mögliches Instrument dar. Analog zu den durch Bogumil formulierten Zielen von »Formen kooperativer Demokratie«<sup>35</sup>, lassen sich ebenfalls dem Kulturbeirat Ziele zuschreiben, die dieser durch sein Wesen und die daraus erwachsenden Funktionen potenziell erreichen kann.

- Verfahrensbeschleunigung (Effizienz)
- Besseres politisches Steuerungswissen
- Abbau von Entscheidungsblockaden
- Höhere Akzeptanz staatlichen Handelns

### **Funktionen eines Kulturbeirats**

Die eben beschriebenen Ziele eines Kulturbeirats erlauben die Formulierung seiner Funktionen.

- Beratungsfunktion
- Akzeptanzfunktion
- Austausch- und Vermittlungsfunktion
- Agenda Setting-Funktion

---

32 Vgl. Sievers/Föhl 2012: 25.

33 Vgl. Bogumil/Holtkamp 2013: 144.

34 Zu den einen Kulturbeirat determinierenden Elementen siehe Kap. 3.3, ferner Kap. 5.1.

35 Als Ziele von Beiräten (und anderen „Formen kooperativer Demokratie“) benennt Bogumil die folgenden: (a) Verfahrensbeschleunigung, (b) besseres Steuerungswissen, (c) Abbau von Entscheidungsblockaden und (d) höhere Akzeptanz, vgl. Bogumil 2001a: 2.

### **Aufgaben eines Kulturbeirats**

Seine Funktionen erfüllt der Kulturbeirat durch Wahrnehmung verschiedener Aufgaben. Diese Aufgaben ergeben sich einerseits durch seine Bestimmung als beratendes Gremium, andererseits durch seinen Auftrag als zivilgesellschaftliche Stimme innerhalb der politischen Arena.

- Beratung von Entscheidungsträgern insbesondere im Hinblick auf Kulturförderung und zukünftige Investitionen, ferner die Erhebung von Eintrittsgeldern und Personalangelegenheiten
- *Mit*vorbereitung politischer Entscheidungen
- Entwicklung und Einbringung von Ideen und Impulsen in die kommunalpolitische Debatte
- Vertretung der Interessen der Kulturschaffenden und kulturell Interessierten
- Mobilisierung der Öffentlichkeit
- Aktivierung und Bewahrung des kulturellen Lebens.

## 3 Vergleichende Analyse ausgewählter Kulturbeiräte in Deutschland

### 3.1 Einführung

Die vergleichende Analyse ausgewählter Kulturbeiräte in Deutschland wird mit dem Ziel durchgeführt, einen tieferen Einblick in die Materie des Untersuchungsgegenstandes zu erhalten. Dazu bedient sich die Untersuchung der heuristischen Vergleichsmethode, um das Spezifische des Einzelfalls schärfer zu erfassen und somit auf dessen Individualität abgestimmte Aussagen treffen zu können.<sup>36</sup>

Im Zuge der Untersuchung von Kulturbeiräten in Deutschland wurden insgesamt 14 Kulturbeiräte näher erfasst.<sup>37</sup> Anhand einer Analyse der Satzungen bzw. Geschäftsordnungen der jeweiligen Kulturbeiräte wurden Vergleichsparameter entwickelt, welche der Anfertigung einer vergleichenden Untersuchung dienen. Für die Darstellung der Ausprägungsformen von Kulturbeiräten wurden schließlich vier Kulturbeiräte ausgewählt. Bei der Auswahl wurde zum einen darauf geachtet, dass diese kommunal verfasst sind. Zum anderen sollte die Ausgangssituation der Orte, in denen die Kulturbeiräte wirken, bestmöglich derjenigen der Stadt Neuruppin entsprechen. Zum Zwecke der Bestimmung wurden Einwohnerzahl und/oder ein ähnlicher regionaler Kontext herangezogen. Die Wahl fiel somit auf die Kulturbeiräte der Städte Bad Belzig, Eberswalde und Eisenach. Darüber hinaus wurde auch der Kulturbeirat der Stadt Essen in die Untersuchung einbezogen, da jener – gegründet 1985 – eine vergleichsweise lange Wirkungstradition aufweisen kann.

### 3.2 Die Vergleichsmatrix

Um die ausgewählten Kulturbeiräte vergleichend gegenüberstellen zu können, wurde eine Vergleichsmatrix angefertigt (Tab. 4), die anhand geeigneter Vergleichsparameter spezifische Eigenschaften und Besonderheiten der Untersuchungsgegenstände zeigt. Die Ergebnisse beruhen im Wesentlichen entweder auf der Hauptsatzung der jeweiligen Stadt oder auf der eigens für den Kulturbeirat verfassten Satzung bzw. Geschäftsordnung.<sup>38</sup>

---

36 Vgl. Nohlen 2005: »Vergleichende Methode«, Sp. 5.

37 In die Recherche einbezogen wurden die Kulturbeiräte der folgenden Städte bzw. Stadtbezirke: Stadt Augsburg, Stadt Bad Belzig, Stadt Bürstadt, Stadtbezirk Charlottenburg-Wilmersdorf von Berlin, Stadt Duisburg, Stadt Eberswalde, Stadt Eisenach, Stadt Essen, Stadt Hildesheim, Stadtbezirk Marzahn-Hellersdorf von Berlin, Stadt Regensburg, Stadt Sonthofen und Stadt Würzburg; außerdem der Kulturbeirat des Kulturrums Oberlausitz-Niederschlesien.

38 (a) Kulturbeirat der Stadt Bad Belzig: Hauptsatzung der Stadt Bad Belzig vom 22.11.2010: [http://www.stadt-belzig.de/instanz\\_1/listen/20\\_satzung\\_000095\\_b.htm](http://www.stadt-belzig.de/instanz_1/listen/20_satzung_000095_b.htm) (29.10.2013), (b) Kulturbeirat der Stadt Eberswalde: Hauptsatzung der Stadt Eberswalde vom 29.03.2012: <http://www.eberswalde.de/fileadmin/bereich-eberswalde/global/satzungen/Hauptsatzung.pdf> (29.10.2013), (c) Kulturbeirat der Stadt Eisenach: Satzung für den Kulturbeirat der Stadt Eisenach vom 13.05.2004: [http://www.eisenach.de/fileadmin/files\\_db/Buergerservice/Ortsrecht/41\\_00\\_01\\_-\\_Satzung\\_fuer\\_den\\_Kulturbeirat.pdf](http://www.eisenach.de/fileadmin/files_db/Buergerservice/Ortsrecht/41_00_01_-_Satzung_fuer_den_Kulturbeirat.pdf) (29.10.2013), (d) Kulturbeirat der Stadt Essen: Ordnung für den Kulturbeirat der Stadt Essen vom 14.07.2004: [http://media.essen.de/media/wwwessende/aemter/15/sr0\\_19neu.pdf](http://media.essen.de/media/wwwessende/aemter/15/sr0_19neu.pdf) (29.10.2013).

Tabelle 4 Vergleich ausgewählter bestehender Kulturbeiräte anhand verschiedener Parameter

	Kulturbeirat der Stadt Bad Belzig	Kulturbeirat der Stadt Eberswalde	Kulturbeirat der Stadt Eisenach	Kulturbeirat der Stadt Essen
Funktion/ Aufgaben	Vertretung der Gruppe der kulturell Interessierten.	<p>Vertretung der Interessen der in der Kulturarbeit engagierten Einwohner.</p> <p>Beispiele aus der Arbeit des Kulturbeirats:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konzeptionelle Überlegungen zur Zukunft der kleinen Galerie</li> <li>• Namensgebung Schützenplatz</li> <li>• Straßenumbenennung der Eberswalder Straße in Amadeu-Antonio-Straße</li> <li>• Aktuell: Benennung von Mitgliedern für eine AG zur Erstellung eines Anti-Rassismuskonzeptes.</li> </ul>	<p>Der Kulturbeirat befasst sich anregend und fördernd mit den kulturellen Angelegenheiten und Einrichtungen in Eisenach.</p> <p>Der Kulturbeirat berät den Stadtrat und dessen Ausschüsse sowie den Oberbürgermeister.</p> <p>Insbesondere gibt er Empfehlungen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zu den Satzungen, die kulturelle Angelegenheiten und Einrichtungen der Stadt betreffen,</li> <li>• zur Erhaltung, Veränderung und den Betrieb kultureller Einrichtungen der Stadt,</li> <li>• zum Jahresplan des Kulturamtes und zu den vom Kulturamt geplanten kulturellen Veranstaltungen,</li> <li>• zur Koordinierung und Vernetzung der Arbeit kultureller Einrichtungen und Kulturschaffender in Eisenach.</li> <li>• zur Förderung nach den Richtlinien zur allgemeinen Kunst- und Kulturförderung in der Wartburgstadt Eisenach</li> <li>• zur Ehrung von Kulturschaffenden.</li> </ul>	<p>Diskutiert und verabschiedet Anregungen und Stellungnahmen zur städtischen Kulturarbeit.</p> <p>Hat die Möglichkeit, Arbeitsausschüsse zur Beratung besonderer und komplexer Fragen des kulturellen Lebens der Stadt Essen zu berufen.</p>



	Kulturbeirat der Stadt Bad Belzig	Kulturbeirat der Stadt Eberswalde	Kulturbeirat der Stadt Eisenach	Kulturbeirat der Stadt Essen
<b>Zusammensetzung</b>	<p><b>Auswahlkriterien:</b></p> <p>Dem Kulturbeirat gehören neun Mitglieder an. Mitglied des Kulturbeirats können Personen sein, die sich im Gebiet der Stadt Bad Belzig zur Förderung der Kultur engagieren.</p> <p>Die Mitglieder sind ehrenamtlich tätig.</p>	<p><b>Auswahlkriterien:</b></p> <p>I.d.R. bestehend aus 18 Mitgliedern (derzeit 16), davon ein Vorsitzender und drei Stellvertreter. Mitglied des Kulturbeirats können Personen sein, die sich im Gebiet der Stadt Eberswalde zur Förderung der Kultur engagieren und Einwohnerinnen oder Einwohner der Stadt Eberswalde sind.</p> <p>Die Mitglieder sind ehrenamtlich tätig.</p>	<p><b>Auswahlkriterien:</b></p> <p>Der Kulturbeirat besteht aus dem Oberbürgermeister und 14 weiteren Mitgliedern. Der Oberbürgermeister kann einen Beigeordneten mit seiner Vertretung beauftragen. Die weiteren 14 Mitglieder sollen nicht Mitglieder des Stadtrates oder städtische Bedienstete sein.</p> <p>Die Mitglieder sind ehrenamtlich tätig.</p> <p>Diese werden auf Beschluss des Stadtrates vom Oberbürgermeister berufen. Hierbei sollen die Vorschläge der Versammlung Eisenacher Kulturvereine (Kulturforum) zugrunde gelegt werden.</p>	<p><b>Auswahlkriterien:</b></p> <p>Bestehend aus mindestens 15 Personen (derzeit 30), die sich um das kulturelle Leben der Stadt bzw. der Region verdient gemacht haben. Zusätzlich:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• der Kulturdezernent der Stadt Essen,</li> <li>• je ein Vertreter aus den verschiedenen Schulformen,</li> <li>• je ein Vertreter der Theater und Philharmonie Essen GmbH; der Folkwang Hochschule für Musik, Theater, Tanz; der Universität Duisburg-Essen.</li> </ul> <p>Die Mitglieder sind ehrenamtlich tätig.</p>
	<p><b>Wahl/Berufung:</b></p> <p>Die Beiratsmitglieder werden von der Stadtverordnetenversammlung durch Abstimmung berufen.</p>	<p><b>Wahl/Berufung:</b></p> <p>Die Mitglieder werden in geheimer Wahl durch die Stadtverordnetenversammlung gewählt. Jedes Mitglied der Stadtverordnetenversammlung hat fünf Stimmen, wobei einem Kandidaten jeweils nur eine Stimme gegeben werden kann.</p>	<p><b>Wahl/Berufung:</b></p> <p>Die Mitglieder des Kulturbeirats werden auf Beschluss des Stadtrates vom Oberbürgermeister berufen. Grundlage sind die Vorschläge der Versammlung Eisenacher Kunstvereine (Kulturforum).</p>	<p><b>Wahl/Berufung:</b></p> <p>Die Mitglieder werden durch die Mitgliederversammlung des bestehenden Kulturbeirats gewählt.</p> <p>Der Kulturausschuss muss die Wahl bestätigen.</p>
	<p><b>Amtszeit:</b></p> <p>Berufung für die Dauer der Wahlperiode.</p>	<p><b>Amtszeit:</b></p> <p>Berufung für die Dauer der Wahlperiode.</p>	<p><b>Amtszeit:</b></p> <p>Berufung für die Dauer der Amtszeit des Stadtrates.</p>	<p><b>Amtszeit:</b></p> <p>Wahl für einen Zeitraum von fünf Jahren.</p>

	Kulturbeirat der Stadt Bad Belzig	Kulturbeirat der Stadt Eberswalde	Kulturbeirat der Stadt Eisenach	Kulturbeirat der Stadt Essen
	<p><b>Vorsitz/Sprecher:</b></p> <p>Die Mitglieder des Kulturbeirats benennen einen Sprecher und einen Stellvertreter aus ihrer Mitte. Die Sprecher vertreten den Beirat gegenüber den Organen der Stadt.</p>	<p><b>Vorsitz/Sprecher:</b></p> <p>Der Kulturbeirat wählt aus dem Kreis seiner Mitglieder einen Vorsitzenden und drei stellvertretende Vorsitzende.</p>	<p><b>Vorsitz/Sprecher:</b></p> <p>Der Kulturbeirat wählt aus dem Kreis seiner Mitglieder einen Vorsitzenden sowie einen stellvertretenden Vorsitzenden.</p>	<p><b>Vorsitz/Sprecher:</b></p> <p>Der Vorsitzende und die Beisitzer werden von den Mitgliedern des Kulturbeirats für die Dauer von zwei Jahren gewählt.</p> <p><b>Vorstand:</b></p> <p>Der Kulturbeirat wird von einem Vorstand geleitet, bestehend aus:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• dem Vorsitzenden des Kulturbeirats, der zugleich Vorsitzender des Vorstandes ist,</li> <li>• zwei Beisitzern und</li> <li>• dem jeweiligen Kulturdezernenten als geschäftsführendem Vorstandsmitglied.</li> </ul>
<b>Einberufung und Beschlussfassung</b>	<p>Einberufung durch den Sprecher des Beirates.</p> <p>Der Oberbürgermeister kann ebenfalls die Einberufung des Beirates verlangen.</p>	<p>Einberufung durch den Vorsitzenden des Beirates oder auf Verlangen des Bürgermeisters.</p> <p>Beschlussfassung durch Stimmenmehrheit.</p>	<p>Einberufung mindestens zweimal im Jahr durch den Vorsitzenden des Kulturbeirats im Benehmen mit dem Oberbürgermeister; außerdem Einberufung auf Verlangen von mindestens einem Viertel der stimmberechtigten Mitglieder oder des Stadtrates.</p>	<p>Einberufung mindestens einmal pro Halbjahr und auf schriftliche Antragstellung durch ein Drittel der Mitglieder.</p> <p>Beschlussfähigkeit bei Anwesenheit von mehr als der Hälfte der Mitglieder; Beschlussfassung durch einfache Stimmenmehrheit.</p>
<b>Institutionelle Grundlage</b>	<p>Der Beirat ist Teil der Hauptsatzung der Stadt Bad Belzig (§ 11, 11a), gemäß § 19 BbgKVerf.</p>	<p>Der Beirat ist Teil der Hauptsatzung der Stadt Eberswald (§ 20) gemäß § 19 BbgKVerf.</p>	<p>Der Beirat verfügt über eine eigene Satzung.</p>	<p>Der Beirat verfügt über eine eigene Geschäftsordnung.</p>

	Kulturbeirat der Stadt Bad Belzig	Kulturbeirat der Stadt Eberswalde	Kulturbeirat der Stadt Eisenach	Kulturbeirat der Stadt Essen
Form/ Ausgestaltung von Beziehungen zu Entscheidungsträgern	<p>Auf Vorschlag des Kulturbeirats oder der Fraktionen der Stadtverordnetenversammlung erfolgt die Ab- und Neuberufung von Mitgliedern des Kulturbeirats durch die Stadtverordnetenversammlung.</p> <p>Der Hauptverwaltungsbeamte und die Mitglieder der Stadtverordnetenversammlung haben im Beirat ein aktives Teilnahmerecht.</p> <p>Dem Beirat ist Gelegenheit zu geben, zu Maßnahmen und Beschlüssen, die Auswirkungen auf ihren Aufgabenbereich haben, gegenüber der Stadtverordnetenversammlung Stellung zu nehmen.</p> <p>Über die Ergebnisse der Sitzungen im Kulturbeirat ist eine Niederschrift anzufertigen.</p> <p>Der Sprecher des Beirates ist für die Koordinierung der Arbeit des Beirates mit der Stadt verantwortlich.</p>	<p>Jedes Mitglied der Stadtverordnetenversammlung sowie der bestehende Kulturbeirat hat ein Vorschlagsrecht bei der Wahl der Mitglieder des Kulturbeirats.</p> <p>Der Bürgermeister und die Mitglieder der Stadtverordnetenversammlung haben im Kulturbeirat ein aktives Teilnahmerecht.</p> <p>Dem Kulturbeirat ist Gelegenheit zu geben, zu Maßnahmen und Beschlüssen, die Auswirkungen auf das kulturelle Leben der Stadt Eberswalde haben, gegenüber der Stadtverordnetenversammlung und den Ausschüssen Stellung zu nehmen. Der Vorsitzende der Stadtverordnetenversammlung unterrichtet diese oder den Ausschuss hierüber in geeigneter Weise und kann dem Kulturbeirat Gelegenheit bieten, den abweichenden Standpunkt in einer der nächsten Sitzungen persönlich vorzutragen.</p> <p>Daneben hat der Vorsitzende des Kulturbeirats das Recht, sich im Rahmen der Zuständigkeit des Kulturbeirats zu den Beratungsgegenständen der jeweiligen öffentlichen Sitzung zu äußern.</p>	<p>Zwei vom Kulturbeirat benannte Mitglieder nehmen als Sachverständige an den die Kultur betreffenden Tagesordnungspunkten des Schul-, Sport- und Kulturausschusses teil. Die Ladung erfolgt über den Vorsitzenden des Kulturbeirats.</p> <p>Über die Empfehlungen und Vorschläge des Kulturbeirats wird der Stadtrat durch Berichtsvorlagen des Oberbürgermeisters unterrichtet. Einmal jährlich berichtet der Vorsitzende des Kulturbeirats dem Stadtrat mündlich.</p> <p>Bei der Erfüllung seiner Aufgaben wird der Kulturbeirat durch das Kulturamt unterstützt.</p>	<p>Der Kulturausschuss der Stadt hat ein Vorschlagsrecht bei der Wahl der Mitglieder des Kulturbeirats und muss zudem die Wahl bestätigen.</p> <p>Die Mitglieder des Kulturausschusses der Stadt sind berechtigt an Sitzungen des Kulturbeirats teilzunehmen.</p> <p>Der Rat der Stadt oder der Kulturausschuss kann die Mitglieder des Kulturbeirats hören, soweit sich die Anregungen und Stellungnahmen des Beirates an den Rat bzw. den Kulturausschuss der Stadt richten.</p> <p>Der Kulturbeirat setzt den Kulturausschuss in Form von Einladungen und Protokollen in Kenntnis.</p> <p>Die Kompetenzen des Rates der Stadt und seiner Ausschüsse werden durch die Einrichtung des Kulturbeirats nicht berührt.</p>

### 3.3 Zusammenfassung der Ergebnisse

Die im Rahmen des Vergleichs gewonnenen Erkenntnisse werden in nachfolgender Tabelle anhand der unterschiedlichen Ausprägungen der gewählten Vergleichsparameter formuliert. Die Ausprägungsformen haben dabei teils ergänzenden, teils sich gegenseitig ausschließenden Charakter. Allen Formen ist gemeinsam, dass sie die Ausgestaltung und Wirkungsweise des Kulturbeirats maßgeblich bestimmen, also als determinierende Elemente eines Kulturbeirats verstanden werden können.

Tabelle 5 Den Kulturbeirat determinierende Elemente aus der vergleichenden Gegenüberstellung

	Ausprägungsformen eines Kulturbeirats			
<b>Aufgaben</b>	Beschäftigung mit kulturellen Angelegenheiten im Stadtgebiet (Förderung und Aktivierung des kulturellen Lebens)	Vertretung der Interessen der kulturell Interessierten/ Engagierten	Beratung von politischen Entscheidungsträgern und -gremien und/oder der Verwaltung	Beratung bei der Vergabe von Fördermitteln
<b>Zusammensetzung/ Auswahlkriterien</b>	Personen, die sich im Stadtgebiet für die Förderung der Kultur engagieren	Personen, die eine bestimmte Kultursparte vertreten	Personen, die als Vertreter einer bestimmten kulturellen Einrichtung auftreten	Personen, die einem politischen Entscheidungsgremium/ der Verwaltung angehören
<b>Funktion der Mitglieder</b>	Stimmberechtigte Mitglieder		Beratende Mitglieder ohne Stimmrecht	
<b>Wahl der Mitglieder</b>	Mitglieder werden durch ein politisches Entscheidungsgremium gewählt.		Mitglieder werden durch die Mitgliederversammlung des bestehenden Kulturbeirats gewählt. In diesem Fall muss das politische Entscheidungsgremium die Wahl bestätigen.	
<b>Amtszeit</b>	Amtszeit ist gekoppelt an die kommunale Wahlperiode.		Amtszeit wird eigens für den Kulturbeirat bestimmt.	
<b>Vorsitz/ Sprecher</b>	Der Vorsitzende bzw. Sprecher sowie sein Stellvertreter stammen aus dem Kreis der Mitglieder und werden von diesen benannt.	Der Vorsitzende und seine Stellvertreter stammen aus dem Kreis der Mitglieder und bilden zusammen mit einem Vertreter aus der Verwaltung einen Vorstand.	Der Vorsitzende und seine Stellvertreter stammen aus der Verwaltung.	
<b>Einberufungsmodus</b>	Einberufung durch den Vorsitzenden bzw. Sprecher des Kulturbeirats	Einberufung durch einen politischen Entscheidungsträger oder Vertreter der Verwaltung	Einberufung durch die Mitglieder des Kulturbeirats	
	Einberufungshäufigkeit ist in der Satzung festgelegt.		Einberufungshäufigkeit hängt von aktuellen Ereignissen ab.	
<b>Beschlussfassung/ -fähigkeit</b>	Beschlussfassung durch (einfache) Stimmenmehrheit		Beschlussfähigkeit bei Anwesenheit von mehr als der Hälfte der Mitglieder	
<b>Institutionelle Grundlage</b>	Der Kulturbeirat ist Teil der kommunalen Hauptsatzung.		Der Kulturbeirat verfügt über eine eigene Satzung/Geschäftsordnung.	

	<b>Ausprägungsformen eines Kulturbeirats</b>			
<b>Form/ Ausgestaltung der Beziehungen zu Entscheidungsträgern</b>	<b>Vorschlagsrecht</b> Politische Entscheidungsträger, Vertreter bestimmter kultureller Einrichtungen und Mitglieder des bestehenden Kulturbeirats haben ein Vorschlagsrecht bei der Wahl der Mitglieder.	<b>Aktives Teilnahmerecht</b> Politische Entscheidungsträger haben ein aktives Teilnahmerecht an den Sitzungen des Kulturbeirats.	<b>Stellungnahme</b> Dem Kulturbeirat wird Gelegenheit gegeben, zu Maßnahmen und Beschlüssen, die Auswirkungen auf seinen Aufgabenbereich haben, gegenüber den politischen Entscheidungsträgern Stellung zu nehmen (z.B. im Rahmen der Sitzungen).	<b>Unterrichtung</b> Der Kulturbeirat ist zur Berichterstattung gegenüber den politischen Entscheidungsträgern und ggf. der Verwaltung verpflichtet.

## 4 Ergebnisse aus den Workshops

### Vorbemerkung

Workshops und Gespräche mit lokalen Akteuren aus der kultur-(politischen) Szene Neuruppins dienen dem Gutachten als partizipatives Element und ermöglichen die Einbeziehung von kommunalkultureller Erfahrung und Expertise. Nachfolgend werden die gewonnenen Erkenntnisse zusammenfassend präsentiert.

### 4.1 Erster Workshop

#### Ablauf, Teilnehmer und Diskussionsverlauf

Der erste Workshop fand am 18. November 2013 in der Kulturkirche Neuruppin statt und hatte insbesondere zum Ziel, die in der Kultur und Kulturpolitik aktiven Akteure der Stadt Neuruppin über die Idee eines möglichen Kulturbeirats zu informieren und mit diesen gemeinsam dessen Realisierbarkeit zu erörtern. An dem Workshop beteiligten sich folgende Personen:

#### **Kulturschaffende/ -interessierte Bürger**

Hr. Bunk (Kunstraum Neuruppin)  
Hr. Freese (Fraktion Freie Wähler, Bauern, Grüne - Kreistagsabgeordneter)  
Fr. Graap (Evangelische Gesamtkirchengemeinde Ruppin)  
Fr. Herms (Kulturbundgruppe Ruppin)  
Fr. Jung (Künstlerin)  
Fr. Jungbluth (Stiftung Soziales Neuruppin)  
Fr. Koenig (Autorin, Künstlerin)  
Fr. Kühn-Berger (Künstlerin)  
Fr. Land (Historischer Verein der Grafschaft Ruppin e.V.)  
Fr. Lettow (Förderverein Siechenhauskapelle, Aequinox Musiktage)  
Hr. Osinski (Neuruppin bleibt bunt!)  
Fr. Pein (Landkreis OPR, Kulturreferentin)  
Hr. Petke (Begleitung Fr. Kühn-Berger)  
Fr. Starke (Museum Neuruppin)  
Fr. Voge (Evangelisches Gymnasium Neuruppin)  
Hr. Wynen (Fontane-Festspiele)  
Fr. Zimmermann (Museum Neuruppin)

#### **Organisation/Durchführung**

Hr. Zetsche (Stadtverwaltung Neuruppin, Sachgebietsleiter Kultur und Sport)  
Hr. Dr. Föhl (Netzwerk für Kulturberatung, Berlin)  
Fr. Künzel (Netzwerk für Kulturberatung, Berlin)

Zunächst begrüßte der Sachgebietsleiter Kultur und Sport der Stadt Neuruppin, Herr Mario Zetzsche, die Teilnehmer des Workshops und erläuterte die Entstehung der Idee zur Etablierung eines Kulturbeirats. Er zeigte auf, dass sich im Rahmen der Treffen des Kulturstammtisches und eines dreiköpfigen Lenkungskreises die Notwendigkeit eröffnete, die dort diskutierten Themen gezielt in Politik und Verwaltung hineinzutragen.<sup>39</sup> Dafür seien verbindliche Strukturen – beispielsweise in Form eines Kulturbeirats – die über die bislang eher losen Zusammenkünfte hinausgehen, besonders geeignet/wünschenswert. Da die Arbeit in einem solchen formalisierten Gremium die Bereitschaft diverser kultur-(politischer) Akteure zur Beteiligung voraussetze, solle zunächst die grundsätzliche Realisierbarkeit dieser Idee mit den relevanten Akteuren besprochen und diskutiert werden.

Um eine zukünftige Entscheidungsgrundlage für oder gegen das Modell eines Kulturbeirats zu schaffen, wurden durch Herrn Dr. Patrick S. Föhl (Netzwerk für Kulturberatung, Berlin) zunächst kulturpolitische Grundlagen präsentiert und sodann der »Kulturbeirat« als Modell eines beratenden Gremiums vertiefend dargestellt. Dabei machte er deutlich, dass auf den Kulturbereich und seine Akteure vielfältige globale und spezifische Herausforderungen einwirkten. Die dadurch entstehende Komplexität sei begleitet von einer Vielzahl möglicher Handlungsoptionen und nicht zuletzt von einem steigenden Legitimationsdruck von kulturpolitischen Entscheidungen.

Eine in dieser Weise ausdifferenzierte Ausgangssituation führe häufig dazu, dass notwendige Entscheidungen nicht oder nicht rechtzeitig getroffen würden. An dieser Stelle könnten kooperative und partizipative Verfahren helfen, indem sie einerseits spezifisches Wissen in den Entscheidungsprozess einfließen ließen (z. B. durch Kulturakteure) und andererseits getroffene Entscheidungen in besonderem Maße legitimierten sowie die allgemeine Akzeptanz der Betroffenen potenziell vergrößerten. Die Instituierung eines dauerhaften, beratenden Gremiums könne somit vorhandene kommunalkulturelle Expertise effektiv in die politische Entscheidungsfindung einbringen und wichtige kulturelle Themen frühzeitig in den politischen Prozess integrieren. Dabei sei allerdings zu beachten, dass ein solches Gremium nicht zu einem Organ partikularer Interessenvertretung werden dürfe. Diesem Umstand müsse insbesondere bei der Auswahl der Mitglieder Rechnung getragen werden. Zudem müsse von Beginn an klar sei, dass ein derartiges Gremium nicht als Ersatz für bestehende politische Entscheidungsgremien zu verstehen sei, sondern vielmehr als ergänzendes, beratendes Komitee.

Im Anschluss an die Präsentation wurde den Teilnehmern des Workshops Gelegenheit gegeben, Verständnisfragen und Anmerkungen in die Runde und an den Vortragenden heranzutragen. Dabei wurde in erster Linie deutlich, dass divergierende Auffassungen vorherrschten, was die Funktion eines Kulturbeirats betrifft. Im Verlauf der daraus entstandenen Diskussion wurde daher geklärt, dass einem Kulturbeirat tatsächlich keine Entscheidungskompetenzen zukommen. Stattdessen sei dieser ein Beratungs-

---

39 Der Neuruppiner Kulturstammtisch besteht nun seit 2009 und trifft sich jeden letzten Mittwoch eines Monats um 18 Uhr im Irish Pub, Neuruppin. Er dient als Austauschplattform für Kulturinteressierte, um kultur- und kunstrelevante Themen im Wirkungskreis der Stadt Neuruppin zu besprechen. Durch die regelmäßigen Treffen wurde beispielsweise die Verankerung des Themas Kulturtourismus in der Neuruppin-Strategie und die Verwirklichung eines Online-Veranstaltungskalenders erreicht. Der Lenkungskreis wurde Anfang des Jahres 2012 zur Weiterentwicklung der Kulturentwicklungskonzeption ins Leben gerufen und beschäftigt sich seither mit spezifischen Themen, darunter der Ausgestaltungsmöglichkeiten von Kulturförderung.

und Austauschgremium. Zudem wurden Bedenken diskutiert, ein Kulturbeirat könne ein zwischengeschaltetes Organ zwischen Kulturschaffenden und Verwaltung darstellen und verhindere so den direkten Kontakt. An dieser Stelle wurde jedoch darauf hingewiesen, dass ein Kulturbeirat nicht die direkte Kommunikation zwischen einzelnen Akteuren ersetzen, sondern zum Zwecke der Diskussion größerer Entwicklungslinien konstituiert werden solle.

Einer kurzen Pause schloss sich sodann die Diskussion möglicher Chancen und Risiken eines Kulturbeirats für die Stadt Neuruppin an. Dabei wurde vor allem die Möglichkeit des Austauschs kultureller Akteure hervorgehoben, die sich im Rahmen eines Kulturbeirats bieten. Durch den Austausch über kulturelle Themen und entsprechende Positionen könne eine Diskussionsgrundlage geschaffen werden, die es potenziell ermögliche, schneller auf bestehende Probleme und Herausforderungen im Kulturbereich der Stadt Neuruppin zu reagieren. Da ein Kulturbeirat weniger stark politischen Zwängen unterworfen sei, bestehe die Möglichkeit, kontroverse Perspektiven in die Öffentlichkeit hineinzutragen. Zudem ließen sich gezielt Argumente formulieren, die im Sinne einer »gemeinsamen Stimme für Kunst und Kultur« in die politischen Entscheidungsgremien der Stadt hineingetragen werden könnten. Dadurch könne man kulturellen Themen ein größeres Gewicht verleihen.

Ein Kulturbeirat habe durch diese Austauschfunktion zudem das Potenzial, verschiedene kulturelle Akteursgruppen miteinander zu verbinden und bislang eher unbeteiligte Akteure zu integrieren (z.B. Jugendliche). Neben der Erörterung dieser Austausch- und Interessenvertretungsfunktion eines Kulturbeirats wurde auch seine potenzielle Beratungs- und Vermittlungsfunktion diskutiert. So könne ein Kulturbeirat mit seiner Expertise neben den politischen Entscheidungsgremien auch gezielt die Verwaltung unterstützen. Durch die strukturelle Verbindung von Kulturschaffenden und Politik könne zudem eine Vermittlung bei unterschiedlichen Positionen stattfinden. Was die Ebene politischer Entscheidungen betrifft, so könne ein Kulturbeirat für zusätzliche Transparenz im Entscheidungsfindungsprozess sorgen und dadurch die Legitimation von Entscheidungen verbessern sowie deren Akzeptanz vergrößern. Neben den aufgezeigten Chancen eines Kulturbeirats, wurden auch potenzielle Risiken benannt. So müsse bedacht werden, dass die zeitlichen Ressourcen der kulturellen Akteure begrenzt seien und sich somit die Frage nach deren Bereitschaft zur ehrenamtlichen Mitwirkung in einem derartigen Gremium stelle. Zudem wurde abermals konstatiert, dass die Gefahr bestehe, dass ein Kulturbeirat dem direkten Kontakt zwischen Kulturschaffenden und der Verwaltung strukturell entgegenwirke.



## Zusammenfassung der wesentlichen Workshop-Ergebnisse

Zur überblicksartigen Feststellung der Ergebnisse aus dem ersten Workshop dient nachfolgende Tabelle:

*Tabelle 6* Chancen und Risiken einen Kulturbeirats für die Stadt Neuruppin

Chancen	Risiken
Möglichkeit des Austauschs <ul style="list-style-type: none"> <li>• »Gemeinsame Stimme für Kunst und Kultur«</li> <li>• Schaffung einer Diskussionsgrundlage</li> <li>• Argumente durch Expertise</li> <li>• Möglichkeit, schneller auf Probleme/ Herausforderung zu reagieren</li> </ul>	Knappe zeitliche Ressourcen potenzieller Mitglieder und damit einhergehend die Frage nach der Bereitschaft kultureller Akteure zur Mitwirkung
Unterstützung von Politik und Verwaltung	
Schaffung einer Verbindung zwischen Kulturschaffenden und Politik	
Transparenz im Entscheidungsfindungsprozess	
Legitimation von Entscheidungen	
Breitere Akzeptanz von Entscheidungen	

### Festlegung der weiteren Vorgehensweise

Im Anschluss an die Erörterung der Chancen und Risiken erfolgte eine Verständigung über den weiteren Ablauf des Qualifizierungsprozesses. Es wurde festgehalten, dass im Rahmen des nächsten Workshops am 23. Januar 2014 zunächst Berichte aus der Arbeit des Kulturbeirats der Stadt Eberswalde stattfinden sollten. Zu diesem Zweck seien Herr Dr. Stefan Neubacher, Leiter des Kulturamts der Stadt Eberswalde und Herr Andreas Gläßer, Vorsitzender des Kulturbeirats der Stadt Eberswalde anwesend, um entsprechende Erfahrungen mit den Teilnehmern des Workshops zu teilen. Daran anschließend seien die Workshop-Teilnehmer eingeladen, bei der Erörterung konkreter Ausgestaltungsformen eines möglichen Kulturbeirats mitzuwirken und die weiteren Schritte zu formulieren.

## 4.2 Zweiter Workshop

### Ablauf, Teilnehmer und Workshop-Verlauf

Der zweite Workshop fand am 23. Januar 2014 ebenfalls in der Kulturkirche Neuruppin statt. Nachdem es im ersten Workshop darum ging, die grundsätzliche Idee eines Kulturbeirats in den Kreis der Neuruppiner Kulturakteure hineinzutragen, diente der zweite Workshop dazu, vertiefend über die Möglichkeiten eines derartigen beratenden Gremiums zu diskutieren. Um den Teilnehmern des Workshops einen praxisnahen Einblick in die Entstehung eines Kulturbeirats und dessen Arbeit gewähren zu können, wurden Herr Andreas Gläßer, Vorsitzender des Kulturbeirats der Stadt Eberswalde und Herr Dr. Stefan Neubacher, Leiter des Kulturamts der Stadt Eberswalde eingeladen. Weiterhin waren folgende Personen am Workshop beteiligt:

**Kulturschaffende/ -interessierte Bürger**

Hr. Albrecht (Museum Neuruppin: Leiter)

Hr. Börnicke (Kulturinteressierter Bürger)

Hr. Büttner (Medienexperte, Kulturinteressierter Bürger)

Fr. von Häfen (Sachkundige Einwohnerin im Ausschuss für Schule, Kultur, Soziales und Städtepartnerschaften)

Fr. Herms (Kulturbundgruppe Ruppín: Vorsitzende)

Fr. Jung (Künstlerin)

Fr. Jungblut (Stiftung Soziales Neuruppin: Vorsitzende des Stiftungskuratoriums und 1. Beigeordnete a.D. der Fontanestadt)

Hr. Kolar (Fraktion Bündnis 90 / Die Grünen / KBV: Stadtverordneter und Mitglied im Ausschuss für Schule, Kultur, Soziales und Städtepartnerschaften)

Fr. Leicht (Museum Neuruppin, Vermittlung)

Fr. Meyer (Kulturhaus & Kulturkirche: stellv. Leiterin)

Hr. Neiß (Tempelgarten Neuruppin e.V.: Vorsitzender)

Hr. Noack (Evangelische Kirche: Kantor und Chorleiter)

Fr. Pein (Landkreis OPR: Kulturreferentin)

Hr. Pietsch (Kulturinteressierter Bürger)

Fr. Quirin (Museum Neuruppin: Sammlungsmitarbeiterin)

Hr. Rheinländer (Architekt und Mitglied der Karl-Friedrich-Schinkel-Gesellschaft e.V. )

Fr. Starke (Museum Neuruppin: Volontärin)

Fr. Voge (Evangelische Schule Neuruppin: Lehrerin)

**Gäste, Organisation/Durchführung**

Hr. Gläßer (Stadt Eberswalde: Vorsitzender des Kulturbeirats)

Hr. Dr. Neubacher (Stadt Eberswalde: Kulturamtsleiter)

Fr. Kayser (Stadtverwaltung Neuruppin: Justiziarin)

Hr. Zetzsche (Stadtverwaltung Neuruppin: Sachgebietsleiter Kultur und Sport)

Hr. Dr. Föhl (Netzwerk für Kulturberatung, Berlin: Leiter)

Fr. Künzel (Netzwerk für Kulturberatung, Berlin: Mitarbeiterin)

Zunächst erfolgte die Begrüßung der Workshop-Teilnehmer durch den Sachgebietsleiter Kultur und Sport der Stadt Neuruppin, Herrn Mario Zetzsche. Dieser erläuterte den Verlauf des bisherigen Prozesses und betonte, dass dieser ein Angebot an die Kulturakteure Neuruppíns darstelle, sich an der Diskussion über die mögliche Gründung eines Kulturbeirats aktiv zu beteiligen.

Im Anschluss präsentierte Herr Dr. Patrick S. Föhl (Netzwerk für Kulturberatung, Berlin) die wesentlichen Ergebnisse des vorangegangenen Workshops am 18. November 2013 in Form der durch die Teilnehmer benannten Chancen und Risiken eines Kulturbeirats für die Stadt Neuruppin (Tab. 6). Zudem würdigte er die Idee eines Diskussionsprozesses für die mögliche Gründung eines Kulturbeirats. Eine derartige beteiligungsorientierte Vorgehensweise böte den Kulturakteuren die Chance, sich umfassend einzubringen und sei im Hinblick auf andernorts oftmals weniger transparent stattfindende Prozesse als zeitgemäß zu bewerten.

Daran anschließend wurden die beiden Gäste aus Eberswalde gebeten, ihre Erfahrungen im Hinblick auf die Arbeit des Kulturbeirats mit den Teilnehmenden des Workshops zu teilen.

### ***Grundsätzliches zum Kulturbeirat der Stadt Eberswalde***

Der Kulturbeirat der Stadt Eberswalde entstand mit dem Ziel, ein beratendes Gremium für die städtische Kulturverwaltung zu schaffen. Mit der Verabschiedung des Gesetzes zur Reform der Kommunalverfassung des Landes Brandenburg, welches im Dezember 2007 in Kraft trat, änderten sich jedoch die Rahmenbedingungen für beratende Gremien. Demgemäß sind diese nun nicht länger der Verwaltung, sondern der Stadtverordnetenversammlung angegliedert. In der Folge wurde darüber diskutiert, ob ein Kulturbeirat weiterhin benötigt würde, da zur Beratung der Stadtverordneten bereits Sachkundige Einwohner zur Verfügung stünden. Schlussendlich einigte man sich darauf, dass der Kulturbeirat einen Zugewinn darstellen würde, da dieser im Gegensatz zum Ausschuss für Kultur, Soziales und Integration sowie den jeweiligen sachkundigen Einwohnern ausschließlich zu kulturellen Themen beraten würde.

### ***Ziele und Aufgaben des Kulturbeirats***

Als Ziele und Aufgaben des Kulturbeirats der Stadt Eberswalde benannte Andreas Gläser die folgenden:

- Empfehlungen gegenüber der Politik aussprechen
- Themen anregen / Impulse geben
- Diskussionen anregen (z.B. im Rahmen von Erinnerungskultur und der damit verbundenen Initiative zur Umbenennung der Eberswalder Straße in Amadeu-Antonio-Straße)
- Stellungnahmen formulieren / sich Gehör verschaffen und Stimme für die Kultur sein

### ***Zusammensetzung/Auswahlkriterien und Berufung des Kulturbeirats***

Der Kulturbeirat der Stadt Eberswalde besteht aus 16 Mitgliedern<sup>40</sup> und setzt sich wie folgt zusammen:

- Kulturschaffende, Kulturveranstalter, Künstler
- Kulturinteressierte Bürger
- Von den Fraktionen entsandte Stadtverordnete

---

40 Laut Hauptsatzung der Stadt Eberswalde sind 18 Mitglieder vorgesehen, vgl. [www.eberswalde.de/fileadmin/bereich-eberswalde/.../Hauptsatzung.pdf](http://www.eberswalde.de/fileadmin/bereich-eberswalde/.../Hauptsatzung.pdf) (29.10.2013).

Die heutige Zusammensetzung des Kulturbeirats ist aus der Besetzung des Gremiums vor Reformierung der Kommunalverfassung hervorgegangen. Zum damaligen Zeitpunkt fanden sich die Mitglieder nach Aktivitätsgrad und Engagement zusammen. Ein Teil der Mitglieder des so entstandenen Akteurskreises wurde im Zuge der Angliederung des Gremiums an die Stadtverordnetenversammlung von eben dieser entsprechend der Hauptsatzung berufen. Zusätzlich wurden Mitglieder aus den Fraktionen der Stadtverordnetenversammlung in das Gremium entsandt.

Der Kulturbeirat der Stadt Eberswalde verfügt über einen dreiköpfigen Vorstand und hält i.d.R. vier Sitzungen pro Jahr ab. Einmal jährlich findet zudem ein sogenanntes Kulturforum statt, welches allen Kulturinteressierten offen steht und einen breiten Austausch zwischen jenen und dem Kulturbeirat ermöglichen soll.

### ***Bedeutung des Kulturbeirats***

Gerade durch seine formalisierte Verfasstheit habe der Kulturbeirat potenziell eher die Möglichkeit, sich im kulturpolitischen Feld Gehör zu verschaffen, wie Dr. Stefan Neubacher betonte. Im Gegensatz zu einem informellen Gremium, welches zwar niedrighschwelliger und basisdemokratischer sei, könne man dem Kulturbeirat und insbesondere seinem Vorsitzenden »einen anderen Sprechort« attestieren. Der Kulturbeirat böte zudem die Chance einer kontinuierlichen, exklusiven fachlichen Beratung der kulturpolitischen Akteure.

### **Ergebnisse der Diskussionsrunde**

Die sich an die Ausführungen der beiden Gäste aus Eberswalde anschließende Frage- und Diskussionsrunde gliederte sich, wie nachfolgend erläutert, im Wesentlichen in drei Themenbereiche.

### ***Zusammensetzung des beratenden Gremiums<sup>41</sup> / Auswahlkriterien***

Im Hinblick auf die Zusammensetzung des beratenden Gremiums wurde die mögliche Existenz von Partikularinteressen der potenziellen Mitglieder problematisiert und damit einhergehend die Schwierigkeit einer repräsentativen Abbildung jener partikularer Interessen. Daran schloss sich die Frage an, ob und wie sich ein ausgeglichenes Auswahlverfahren der Mitglieder (z.B. nach Sparten) herstellen ließe. Daraufhin wurde der Einwand vorgebracht, ein formalisiertes Gremium benötige vor allem Mitglieder mit Weitblick und der Kompetenz, »über den eigenen Tellerrand hinauszuschauen«. Somit sollten die Mitglieder nicht notwendigerweise eine bestimmte Institution oder Sparte vertreten, sondern in der Lage sein, – soweit als möglich – unabhängige und sachlich begründete Empfehlungen abzugeben.

---

41 Ein informelles, beratendes Gremium als denkbare Beteiligungsinstrument wurde explizit erstmals im Verlauf des zweiten Workshops erwogen. Dementsprechend wird fortlaufend nicht mehr nur von »Kulturbeirat«, also der formalisierten Form eines beratenden Gremiums gesprochen, sondern der Begriff »beratendes Gremium« verwendet, um beide Formen in die Überlegungen einzuschließen.

### **Verfasstheit des beratenden Gremiums**

Im Hinblick auf die Verfasstheit des beratenden Gremiums wurde sowohl die formalisierte als auch die informelle Form erwogen. Ein informelles Gremium, wie beispielsweise der bereits bestehende Kulturstammtisch, könne mehr Offenheit in der Beteiligung und im Austausch von Kulturakteuren gewähren. Währenddessen könne der Kulturbeirat als formalisiertes Gremium eine bessere Außenwirkung erzielen und durch sein kontinuierliches Wirken die erarbeiteten Themen und Empfehlungen gezielter innerhalb der politischen Gremien platzieren. Zudem könne der formalisierte Rahmen dazu beitragen, dass die Mitglieder eine ihren eigenen Interessen übergeordnete Perspektive einnehmen. Dies würde fundierte, fachliche Empfehlungen begünstigen, welche eine potenziell größere Wirkung in den politischen Gremien entfalten.

Der überwiegende Teil der Workshop-Teilnehmer favorisierte die formalisierte Form eines Gremiums. Gleichwohl soll auch die Option eines informellen Gremiums weiterhin diskutiert werden. In diesem Zusammenhang wurde die Idee geäußert, man könne dem bestehenden Kulturstammtisch ein geeignetes Handlungsschema geben, wodurch dieser einen teil-formalisierten Charakter erhalten könne.

### **Zielsetzung für das beratende Gremium**

Die Diskussionsrunde brachte die nachfolgend genannten möglichen Ziele hervor, welche von Seiten eines beratenden Gremiums avisiert werden sollten. Diese müssten im Rahmen der weiterführenden Diskussion eine Konkretisierung erfahren:

- Austausch
- Akteursspezifische Expertise einbringen
- Entscheidungen vorbereiten: Wie weitreichend?
- Kulturelle und kulturpolitische Diskussionen in der Stadt begleiten / kommentieren
- Stellungnahmen zu Initiativen der Kulturpolitik und -verwaltung
- Die Kultur in Neuruppin stärken
- Arbeit an Meta-Themen (strategische Entwicklung) und ggf. an den Empfehlungen der Kulturentwicklungskonzeption der Stadt Neuruppin (Priorisierung, weitere Qualifizierung etc.).

### **Zusammenfassung der wesentlichen Workshop-Ergebnisse**

Die wesentlichen Ergebnisse des Workshops lassen sich in Form der nachfolgend dargestellten, weiterführenden Fragen wiedergeben:

*Tabelle 7*    Zentrale Fragestellungen als wesentliche Workshop-Ergebnisse

Zentrale Fragestellungen
Welche Ziele könnte das beratende Gremium verfolgen? An welcher Art von Fragen könnte das beratende Gremium mitwirken?
Wie sollte sich das beratende Gremium zusammensetzen? Welche Auswahlkriterien sollten angesetzt werden?
Welche Art von Gremium soll potenziell geschaffen werden: Formalisiertes vs. informelles Gremium?

### **Festlegung der weiteren Vorgehensweise**

Um die zur möglichen Schaffung eines beratenden Gremiums notwendigen Fragestellungen weitergehend und vertiefend zu diskutieren, soll das Format des Kulturstammtisches genutzt werden. Dieser findet stets am letzten Mittwoch eines Monats ab 18:00 im Irish Pub, Neuruppin statt. Im Rahmen des am 29. Januar 2014 stattfindenden Kulturstammtisches zum Thema »Schule & Kultur!?!« wird der Sachgebietsleiter für Kultur und Sport, Mario Zetsche, eine entsprechende Positionierung des Themas mit dem Titel »Kulturbeirat!?!« für das nächstgelegene Treffen am 26. Februar 2014 anregen. An dieser Stelle könnten die Ziele eines beratenden Gremiums konkretisiert werden und eine erste Verständigung über die Bereitschaft der Teilnehmer an der Mitwirkung an einem Kulturbeirat o.ä. stattfinden. Sollten sich die potenziell an einem beratenden Gremium zu beteiligenden Kulturakteure für eine zukünftige Mitwirkung aussprechen, könnte eine entsprechende Beschlussvorlage im Schul-, Kultur- und Sozialausschuss eingebracht werden, der am 8. April 2014 letztmalig vor der anstehenden Kommunalwahl tagen wird. Alternativ könnte die Beschlussvorlage auch nach der Kommunalwahl eingebracht werden, sollte für den Diskussionsprozess mehr Zeit benötigt werden.

## 5 Der Weg zu einem beratenden Gremium

### Vorbemerkung

Der im Rahmen der Untersuchung angestoßene Prozess zur Erörterung eines beratenden Gremiums für die Stadt Neuruppin hat zentrale Fragen der Ausgestaltung hervorgebracht. Die nachfolgenden Ausführungen sollen –basierend auf diesen Fragen – eine strukturierte Weiterführung des Prozesses ermöglichen. Hierzu werden die zentralen, zu berücksichtigenden Elemente eines beratenden Gremium formuliert und ggf. im Hinblick auf bestehende Herausforderungen präzisiert. Zudem werden die politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen zur Errichtung eines formalisierten beratenden Gremiums vorgestellt. Abschließend werden die erforderlichen nächsten Schritte zur Fortführung des bisherigen Prozesses konkretisiert.

### 5.1 Zentrale Elemente

Der partizipative Prozess im Rahmen des Gutachtens hat ergeben, dass eine Vielzahl der in Neuruppin handelnden Kulturakteure die Idee eines die Politik beratenden Gremiums begrüßt. Um ein derartiges Gremium etablieren zu können, müssen diverse Entscheidungen getroffen werden, denen bestimmte Fragen vorausgehen. Die Fragen orientieren sich dabei an verschiedenen Elementen, die ein beratendes Gremium determinieren. Wie die folgende Abbildung zeigt, beziehen sich die Fragen auf die Bestimmung der Ziele und Themen eines beratenden Gremiums, auf die zu beteiligenden Akteure sowie auf seine Verfasstheit. Welche Aspekte im Rahmen der einzelnen Elemente der Klärung bedürfen, soll nachfolgend behandelt werden.

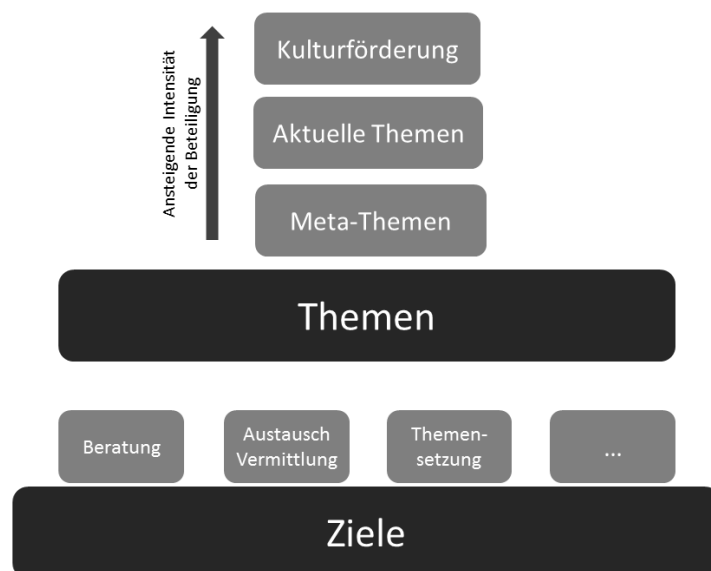
Abbildung 2 Der Weg zu einem beratenden Gremium – Übersicht



## Ziele und Themen des beratenden Gremiums

Die dem beratenden Gremium zugeschriebenen Ziele und Themen haben funktionalen Charakter und sind determinierend für dessen Einflussnahme und Wirkungsweise. Aufbauend auf den zugewiesenen Zielen – und teils analog zu diesen – können die verschiedenen Intensitätsstufen der Themenkomplexe verortet werden (Abb. 3).

Abbildung 3 Der Weg zu einem beratenden Gremium – Ziele und Themen



Das Spektrum reicht von Meta- bzw. Querschnittsthemen (wie beispielsweise der Weiterentwicklung der Kulturentwicklungskonzeption) über anlassbezogene Themen (z.B. in Form einer konzeptionellen Mitwirkung bei kulturellen Veranstaltungen) hin zu Fragen der Kulturförderung. Die einzelnen Themenkomplexe wirken sich dabei auf die Intensität der Beteiligung der zivilgesellschaftlichen Akteure aus. Demnach ermöglicht die Beschäftigung mit Fragen der Kulturförderung die potenziell größten direkten Einflussmöglichkeiten. Eine Beschäftigung mit Querschnittsthemen kann ebenfalls eine breite Wirkung entfalten. Jedoch besteht hier auch die Gefahr – insbesondere wenn ausschließlich Querschnittsthemen behandelt werden – dass das beratende Gremium zu einem reinen »Debattierclub« wird, da konkrete Verknüpfungen zwischen dem Thema und einer politischen Entscheidung bisweilen fehlen oder schwach ausgeprägt sind.

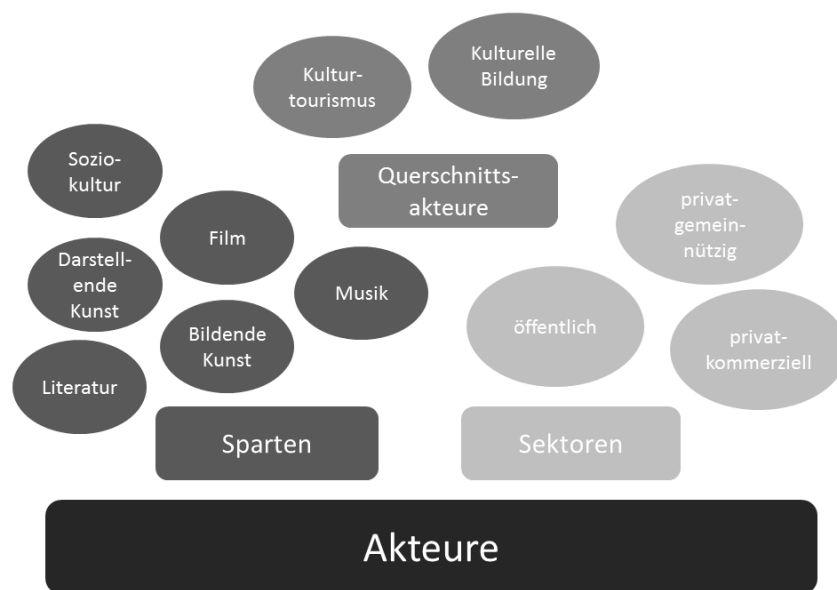
Eine Herausforderung, die sich im Hinblick auf die Themenkomplexe ergibt, ist die Bedeutung der Gremienzusammensetzung: Je intensiver die Beteiligung des Gremiums, desto wichtiger ist eine qualifizierte Auswahl der Mitglieder.

## Zusammensetzung des beratenden Gremiums (Akteure)

Die Zusammensetzung des Gremiums ist mitunter das entscheidendste Wesenselement des beratenden Gremiums. Daher empfiehlt sich zunächst eine Erörterung der relevanten kulturellen Akteure. Eine Mögliche Verfahrensweise bietet die Einteilung der kommunalen Akteure in Sparten, Sektoren und Querschnittsakteure (Abb. 4).



Abbildung 4 Der Weg zu einem beratenden Gremium – Zusammensetzung



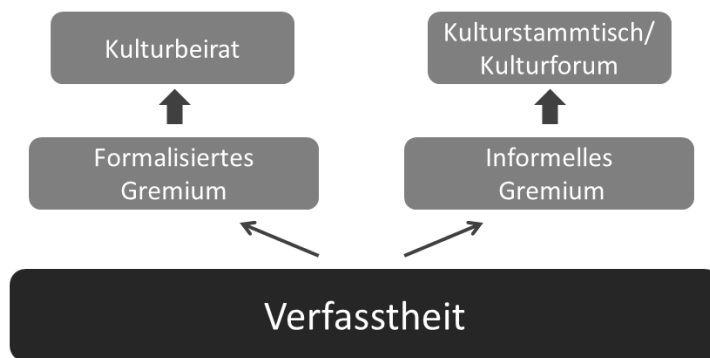
Das Auswahlverfahren der Gremienmitglieder kann ebenfalls in Anlehnung an die genannte Einteilung stattfinden.<sup>42</sup> Diese Vorgehensweise bietet gegenüber einer weniger festgelegten Auswahl – wie beispielsweise in Form von »kulturell Engagierten/Interessierten« – die Möglichkeit, die Beratungskompetenz des Gremiums in nachvollziehbarer Weise zu qualifizieren und einer parteipolitischen Färbung des Gremiums entgegenzuwirken. Letzteres ist insbesondere dann relevant, wenn es sich bei dem beratenden Gremium um ein formalisiertes Gremium handelt, da in diesem Fall ein Vorschlagsrecht der Stadtverordneten bei der Wahl der Gremienmitglieder gilt. Gleichzeitig ist jedoch anzumerken, dass insbesondere in Gemeinden mit vergleichsweise kleiner Akteursdichte ein feingliedriges Auswahlverfahren die Suche nach Mitgliedern erschweren kann. Maßgeblich bei der Auswahl der Mitglieder ist auch deren Fähigkeit, zugunsten der gesamten städtischen Kulturlandschaft zu beraten, da die Durchsetzung partikularer Interessen der Funktion des Gremiums entgegenstünde.

### Verfasstheit des beratenden Gremiums

Nach den Erwägungen zu Zielen und Themen des beratenden Gremiums sowie dessen Zusammensetzung sollte schlussendlich seine Verfasstheit bestimmt werden. Ein beratendes Gremium lässt sich dabei entweder als formalisiertes oder als informelles Gremium errichten (Abb. 5).

42 Beispielsweise nach Spartenproporz. Praktiziert wird dies bspw. von dem Kulturbeirat des Bezirks Treptow-Köpenick der Stadt Berlin, siehe hierzu die Geschäftsordnung, Nr. 2 »Zusammensetzung des Kulturbeirats«. Download unter: [http://www.berlin.de/imperia/md/content/batreptowkoepenick/veranstaltungen/bzbmin/kultur/gesch\\_ftsordnung\\_beirat\\_1\\_.pdf?download.html](http://www.berlin.de/imperia/md/content/batreptowkoepenick/veranstaltungen/bzbmin/kultur/gesch_ftsordnung_beirat_1_.pdf?download.html) (03.02.2014).

Abbildung 5 Der Weg zu einem beratenden Gremium – Verfasstheit



Entscheidend ist in jedem Fall eine dauerhafte Beteiligung der kulturellen Akteure, um die Wissensressourcen möglichst effektiv in die politische Entscheidungsfindung einzubringen. Die höhere Verbindlichkeit eines formalisierten Gremiums kann dies potenziell eher gewährleisten als dies bei loseren Modellen der Fall ist. Bei letztgenannten ist die Gefahr einer Fluktuation der Teilnehmer größer. Zudem ist die Anbindung eines formalisierten Gremiums an die politischen Entscheidungsgremien klarer geregelt, was die Einflussnahme auf politische Entscheidungen potenziell erhöht. Hingegen ist ein informelles Gremium flexibler in seiner Ausgestaltung, insbesondere bei der Beteiligung weiterer/neuer Mitglieder. Wie nachfolgend gezeigt wird, gelten für formalisierte Gremien bestimmte, bereits festgelegte Verfahrensweisen und Ausprägungen.

## 5.2 Beratende Gremien in der Stadt Neuruppin

Zur Formalisierung eines beratenden Gremiums im Land Brandenburg ist zunächst § 19 der Kommunalverfassung des Landes Brandenburg (BbgKVerf) maßgeblich:

### § 19 BbgKVerf

#### Beiräte und weitere Beauftragte

- (1) Die Hauptsatzung kann sowohl einen Beauftragten als auch einen Beirat zur Integration von Einwohnern vorsehen, die nicht über die deutsche Staatsangehörigkeit verfügen. Die Hauptsatzung kann vorsehen, dass die Gemeindevertretung zur Vertretung der Interessen anderer Gruppen der Gemeinde Beiräte oder Beauftragte wählt oder benennt.
- (2) Sind Beiräte oder Beauftragte vorgesehen, regelt die Hauptsatzung die Bezeichnung und die Personengruppen, deren Interessen vertreten werden sollen; im Falle der Beiräte auch die Zahl der Mitglieder, die Anforderungen an die Mitgliedschaft und das Wahl- oder Benennungsverfahren. Die Hauptsatzung kann Regelungen über die Grundzüge der inneren Ordnung der Beiräte treffen. Die Hauptsatzung kann vorsehen, dass ein Beirat nach Absatz 1 Satz 1 ganz oder teilweise unmittelbar gewählt wird.
- (3) Den Beiräten ist Gelegenheit zu geben, gegenüber der Gemeindevertretung zu Maßnahmen und Beschlüssen, die Auswirkungen auf ihren Aufgabenbereich haben, Stellung zu nehmen. Für Beauftragte gilt § 18 Abs. 3 entsprechend.

Ein Kulturbeirat für die Stadt Neuruppin müsste demgemäß in der Hauptsatzung der Stadt verankert werden. § 12, Abs. 6 der Hauptsatzung der Fontanestadt Neuruppin sieht vor, dass beratende Gremien nach Bedarf gebildet werden können. Aktuell führt die Hauptsatzung folgende, in der Fontanestadt Neuruppin bestehende Beiräte auf:

- Seniorenbeirat (§ 13)
- Jugendbeirat (§ 14,
- Frauenbeirat (§ 15)
- Sanierungsbeirat (§16)
- Verkehrsbeirat (§17)
- Straßennamenbeirat (§18).

Zudem werden im Rahmen des § 12 alle bestehenden Beiräte der Stadt Neuruppin benannt (Abs. 1). Weiterhin wird das Wahl- bzw. Benennungsverfahren der Mitglieder geregelt (Abs. 2), ebenso die Wahl des Vorsitzenden (Abs. 3), die Möglichkeit der Stellungnahme der Beiräte (Abs. 4), die Einberufung der Beiräte, die Teilnahmemöglichkeit des Bürgermeisters und der Mitglieder der Stadtverordnetenversammlung an den Sitzungen der Beiräte und die Verpflichtung des Vorsitzenden zur Erstellung einer Niederschrift über die Ergebnisse der Sitzungen (Abs. 5).

## **§ 12**

### **Beratende Gremien**

1. Es werden ein Seniorenbeirat, ein Jugendbeirat, ein Frauenbeirat, ein Sanierungsbeirat, ein Verkehrsbeirat sowie ein Straßennamenbeirat gebildet.
2. Die Mitglieder der Beiräte sind ehrenamtlich (§ 20 BbgKVerf) tätig. Die Mitglieder werden von der Stadtverordnetenversammlung nach § 41 BbgKVerf für die Dauer der Wahlperiode der Stadtverordnetenversammlung durch Abstimmung benannt. Dabei sollen die Vorschläge von Organisationen besonders berücksichtigt werden, zu deren Aufgaben die Unterstützung und Vertretung der jeweiligen Personengruppen bzw. entsprechende Sachaufgaben gehören. Die Vorschläge sind an den Bürgermeister zu richten.
3. Jeder Beirat wählt aus seiner Mitte einen Vorsitzenden und für den Fall der Verhinderung einen stellvertretenden Vorsitzenden. Der Vorsitzende oder ein dazu ausdrücklich ermächtigtes anderes Mitglied des Beirates vertritt den Beirat gegenüber den Organen der Fontanestadt Neuruppin.
4. Den Beiräten ist Gelegenheit zu geben, zu Maßnahmen und Beschlüssen, die Auswirkungen auf jeweilige Personengruppe haben bzw. das Sachgebiet des Beirates betreffen, gegenüber der Stadtverordnetenversammlung und den Ausschüssen Stellung zu nehmen. Diese Stellungnahme kann mündlich in der Sitzung oder schriftlich erfolgen. Die Anhörung findet nicht statt, wenn die Beiräte rechtlich oder tatsächlich an der Wahrnehmung ihrer Aufgaben gehindert sind.

5. Die Beiräte werden durch den Vorsitzenden einberufen. Der Bürgermeister kann die Einberufung eines Beirates verlangen. Einer ortsüblichen Bekanntmachung von Zeit, Ort und Tagesordnung der Sitzung bedarf es nicht. Der Bürgermeister, von diesem beauftragte Personen und Mitglieder der Stadtverordnetenversammlung haben in den Beiräten ein aktives Teilnahmerecht. Über die Ergebnisse der Sitzungen ist eine Niederschrift zu fertigen, die vom Vorsitzenden zu unterzeichnen ist. Auf das Verfahren in den Beiräten finden im Übrigen die Vorschriften der BbgKVerf für den Ortsbeirat entsprechende Anwendung, soweit nicht die Beiräte eine Regelung durch Geschäftsordnung treffen.

6. Weitere beratende Gremien können zu bestimmten Sachfragen nach Bedarf gebildet werden.

### 5.3 Die nächsten Schritte

Um den Prozess zur möglichen Errichtung eines beratenden Gremiums weiter fortzuführen, sollten folgende nächste Schritte getätigt werden:

- **Diskussion fortführen:** Welche Ziele und Themen, welche Zusammensetzung, welche Verfasstheit könnten für ein zukünftiges beratendes Gremium gelten? Hierfür steht zunächst die Plattform des Kulturstammtisches zur Verfügung. Die Ergebnisse und Darstellungen des vorliegenden Gutachtens liefern eine qualifizierte Diskussions- und Entscheidungsgrundlage.
- **Entscheidungen treffen:** In Anlehnung an die zu diskutierenden Fragen.
- **Ggf. Beschlussvorlage einreichen:** Falls die Formalisierung des beratenden Gremiums angestrebt werden soll, muss zunächst eine entsprechende Beschlussvorlage im Schul-, Kultur- und Sozialausschuss vorgelegt werden.
- **Geschäftsordnung bzw. Satzung entwickeln:** In einem derartigen Schriftstück können die konkreten Ausgestaltungsformen des beratenden Gremiums formuliert werden. Im Falle eines formalisierten Gremiums (Kulturbeirat) müssen die entsprechenden Vorgaben berücksichtigt werden (Kap. 5.2). Das Modell eines informellen Gremiums bietet hingegen freiere Gestaltungsmöglichkeiten. Dennoch sollten diese möglichst konkret ausgeführt werden, um eine effektive und dauerhafte Arbeitsweise gewährleisten zu können.
- **Kandidaten auswählen:** Entsprechend der vorab bestimmten Auswahlkriterien sollten potenzielle Gremienmitglieder bestimmt werden. Je nach Verfasstheit des Gremiums müssen politische Entscheidungsträger in die Bestimmung und Wahl der Kandidaten einbezogen werden.

## Material- und Quellenverzeichnis

- Benz, Arthur/Dose, Nicolai (2010): Governance – Modebegriff oder nützliches sozialwissenschaftliches Konzept?, in: Benz, Arthur/Dose, Nicolai (Hg.): Governance- Regieren in komplexen Regelsystemen. Eine Einführung, Wiesbaden, S. 13–36.
- Blumenreich, Ulrike (2012): Konzeptionelle Kulturpolitik in den Bundesländern – Eine Bestandsaufnahme, in: Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (Hg.): Jahrbuch Kulturpolitik 2012, Essen/Bonn, S. 57–78.
- Bogumil, Jörg (2001a): Neue Formen der Bürgerbeteiligung an kommunalen Entscheidungsprozessen – Kooperative Demokratie auf dem Vormarsch!? Vortrag auf der Fachkonferenz »Stadt und Bürger« des Deutschen Städtetages am 01.03.01 in Kassel.
- Bogumil, Jörg (2001b): Modernisierung lokaler Politik – Kommunale Entscheidungsprozesse im Spannungsfeld zwischen Parteienwettbewerb, Verhandlungszwängen und Ökonomisierung, Baden-Baden.
- Bogumil, Jörg/Holtkamp, Lars (2013): Kommunalpolitik und Kommunalverwaltung. Eine praxisorientierte Einführung, Bonn.
- Braun, Eckhard (2013): Prinzipien öffentlicher Kunstförderung in Deutschland, Bonn.
- Deutscher Bundestag (Hg.) (2007): Schlussbericht der Enquete-Kommission »Kultur in Deutschland«, Drucksache 16/7000 (11.12.2007).
- Föhl, Patrick S. (2010): Gesellschaftliche Mitwirkung und Teilhabe bei Planungs- und Entscheidungsprozessen: Governance-Aspekte einer zeitgemäßen Museumspolitik, in: Dreyer, Matthias/Wiese, Rolf (Hg.): Das offene Museum. Rolle und Chancen von Museen in der Bürgergesellschaft, Ehestorf, S. 123–146.
- Föhl, Patrick S. (2012): Governance im Kulturbereich – Neue Konzepte braucht das Land? Sicherheit und Unsicherheit – Wie weiter mit der kulturellen Infrastruktur?, in: Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (Hg.): Jahrbuch für Kulturpolitik 2012, Essen/Bonn, S. 79–88.
- Föhl, Patrick S. (2013): Kulturentwicklungsplanung – Renaissance und Expansion eines Steuerungsinstrumentes. Reflexion und Entscheidungsfindung in Kulturpolitik und Kulturmanagement, in: Loock, Friedrich/Scheytt, Oliver (Hg.): Handbuch Kulturmanagement und Kulturpolitik, Berlin u.a.O. 2006ff., Kap. B 1.10.
- Föhl, Patrick S.; Götzky, Doreen (2013a): Theoretische und empirische Grundlagen für die »Entwicklung einer Konzeption zur Neugestaltung der Musikförderung des Bundes« unter Berücksichtigung des Governance-Ansatzes, Hildesheim.
- Föhl, Patrick S.; Götzky, Doreen (2013b): Zukunft der Bundesmusikförderung. Verfahrenskonzeption für die Neugestaltung der Musikförderung des Bundes unter Berücksichtigung von Governance-Aspekten, Berlin.
- Föhl, Patrick S.; Weidendorfer, Robert (2011): Kulturentwicklungskonzeption für die Fontanestadt Neuruppin und Feststellung von Qualifizierungsbedarf im Kulturbereich, Band I+II, Potsdam; Fontanestadt Neuruppin, <http://www.neuruppin.de/kultur-tourismus/kultur/kulturentwicklung.html>.
- Mayntz, Renate (2010): Governance im modernen Staat, in: Benz, Arthur/Dose, Nicolai (Hg.): Governance- Regieren in komplexen Regelsystemen. Eine Einführung, Wiesbaden, S. 37–48.
- Nohlen, Dieter (2005): Vergleichende Methode, in: Nohlen, Dieter/Schultze, Rainer-Olaf (Hg.): Lexikon der Politikwissenschaft, Band 2, München.
- Papadopoulos, Yannis (2010): Governance und Demokratie, in: Benz, Arthur/Dose, Nicolai (Hg.): Governance- Regieren in komplexen Regelsystemen. Eine Einführung, Wiesbaden, S. 225–250.

Scheytt, Oliver (2008): Kulturstaat Deutschland. Plädoyer für eine aktivierende Kulturpolitik, Bielefeld.

Schultze, Rainer-Olaf (2005): Aktivierender Staat, in: Nohlen, Dieter/Schultze, Rainer-Olaf (Hg.): Lexikon der Politikwissenschaft, Band 1, München.

Schultze, Rainer-Olaf (2005): Governance, in: Nohlen, Dieter/Schultze, Rainer-Olaf (Hg.): Lexikon der Politikwissenschaft, Band 1, München.

Sievers, Norbert/Föhl, Patrick (2012): Einleitung, in: Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (Hg.): Jahrbuch für Kulturpolitik 2012, Essen/Bonn, S. 17–27.

Vermeulen, Peter (2007): Neuausrichtung kommunaler Kulturförderung. Strategien für eine systematische Kulturentwicklung, in: Loock, Friedrich/Scheytt, Oliver (Hg.): Handbuch Kulturmanagement und Kulturpolitik, Berlin u.a.O. 2006ff., Kap. B 1.5.