

Zwischenauswertung

Dr. Robert Peper

Oktober 2025



Die Netzwerkarbeit regionaler Netzwerkstellen für Kultur

Projekt »Vernetztes Handeln für Kultur in ländlichen Räumen« (NetKulaeR)

Das Forschungsvorhaben »Vernetztes Handeln für Kultur in ländlichen Räumen« (NetKulaeR)¹ des Instituts für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft untersucht, wie regionale Vernetzung-, Beratungs- und Förderstellen Kultur in ländlichen Räumen unterstützen. Im Fokus steht die bereichsübergreifende Vernetzung, konkret: Herausforderungen oder kulturelle Aktivitäten in ländlichen Räumen, die eine Zusammenarbeit mit anderen Bereichen wie Bildung, Soziales, Tourismus oder Wirtschaft erfordern.

Untersucht wird, wie regionale Kulturbüros, Kreiskulturverwaltungen und LEADER-Regionalmanagement Kulturakteure bei der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit unterstützen und welches gute Bedingungen dafür sind. Die Studie NetKulaeR besteht aus drei Modulen: einer bundesweiten Bestandsaufnahme regionaler Kulturbüros (Modul A), einer Netzwerkanalyse, bestehend aus einer schriftlichen Befragung sowie netzwerkanalytischen Interviews mit rund 30 Vertreter*innen von regionalen Kulturbüros und Kreiskulturverwaltungen sowie LEADER-Regionalmanager*innen (Modul B) sowie vier Gruppeninterviews mit 18 der zuvor bereits beteiligten Interviewpartner*innen zur Vertiefung ausgewählter Fragen (Modul C).

Diese Zwischenauswertung der Netzwerkanalyse basiert auf den partizipativen Interviews (Modul B.2) und behandelt drei Themen:

1. die Zusammenarbeit zwischen regionalen Netzwerkstellen und Partnern außerhalb des Kulturbereichs,
2. die Zusammenarbeit der drei regionalen Netzwerkstellen untereinander sowie
3. die Desiderate, Hemmnisse und potenziellen Lösungen für bereichsübergreifende Vernetzung in ländlichen Räumen.

* Dr. Robert Peper ist Kulturforscher und Netzwerkanalyst, von Januar 2024 bis September 2025 im Projektteam NetKulaeR.

1 Das Forschungsvorhaben NetKulaeR wird in den Jahren 2023 bis 2026 im Rahmen der Förderlinie »Faktor K – Forschung zum Faktor Kultur in ländlichen Räumen« des Bundesministeriums für Landwirtschaft, Ernährung und Heimat (BMLEH) gefördert.

1. Zusammenarbeit zwischen regionalen Netzwerkstellen und Partnern außerhalb des Kulturbereichs

Einleitung

Ziel dieser Auswertung ist es, die Einbindung externer Partner in die Netzwerkarbeit von regionalen Kulturbüros, Kreiskulturverwaltungen und LEADER-Regionalmanagements systematisch darzustellen. Im Zentrum steht die Frage, mit welchen Partnern außerhalb des engeren Kultursektors die Netzwerkstellen zusammenarbeiten, welche Funktionen diese Partner haben und welche Gelingensbedingungen bzw. Hindernisse sich aus der Praxis ergeben.

Theoretischer Rahmen

Die Interpretation orientiert sich an zentralen Konzepten der Netzwerkanalyse. Die für diese Studie herangezogenen Konzepte helfen zum besseren Verständnis folgender wissenschaftlicher Perspektiven:

- Granovetters »Stärke schwacher Beziehungen«² erklärt, wie lose Verbindungen Zugänge zu neuen Ressourcen eröffnen.
- Burts Konzept der »strukturellen Löcher«³ lenkt den Blick auf sogenannte Broker-Rollen und Schnittstellenkompetenzen. Broker vermitteln in Kommunikationsnetzwerken wie ein Makler zwischen ansonsten unverbundenen Akteuren.
- Harrison White⁴ betont die Rolle sozialer Identitäten und Boundary-Spanning-Funktionen.

Diese Perspektiven strukturieren die Analyse der Partnerfelder und die Differenzierung nach Netzwerkstellen.

Externe Partnerfelder und ihre Bedeutung

Die Auswertung der kodierten Segmente zeigt deutlich, dass die Netzwerkarbeit der drei untersuchten Stellen (regionale Kulturbüros, Kreiskulturverwaltungen, LEADER-Regionalmanagements) sich stark auf einige zentrale externe Partnerbereiche konzentriert. Diese Partnerfelder stellen wichtige Ressourcen und Brücken in andere gesellschaftliche Sektoren dar, die für die kulturelle Arbeit in ländlichen Räumen unverzichtbar sind.

2 Granovetter, Mark S. 1973. The strength of weak ties. The American journal of sociology 78 (6): 1360-1380.

3 Burt, Ronald. 1992. The Social Structure of Competition. In Networks and organizations: Structure, form, and action, Hrsg. Nitin Nohria und Robert G. Eccles, 57-91. Boston, Mass: Harvard Business School Press.

4 White, Harrison C. 2008. Identity and control: How social formations emerge. 2. Aufl. Princeton, NJ: Princeton Univ. Press.

Schulen und Bildungseinrichtungen treten am häufigsten als Kooperationspartner auf. Sie werden von regionalen Kulturbüros, aber auch von Kreiskulturverwaltungen, als die wichtigsten Bindeglieder zur jüngeren Generation und in den Bildungsbereich gesehen. Schulen stellen nicht nur Räume bereit, sondern eröffnen auch Zugang zu heranwachsenden Zielgruppen verschiedener sozialer Milieus. Netzwerktheoretisch betrachtet handelt es sich hierbei überwiegend um starke Bindungen (siehe hierzu auch Granovetter 1973 und Burt 1992), die durch häufige und stabile Kooperationen geprägt sind.

Kirchen und Religionsgemeinschaften nehmen in vielen Regionen ebenfalls eine zentrale Rolle ein. Sie fungieren häufig als Gastgeber für kulturelle Veranstaltungen, verfügen über Räume und lokale soziale Beziehungen. Gleichzeitig legen die Interviews mit den Netzwerkstellen nahe, dass die Zusammenarbeit in Teilen stark von einzelnen Personen abhängt. In der Theorie von Harrison White kann dies als Beispiel für die Bedeutung »sozialer Identitäten« verstanden werden, die über individuelle Schlüsselpersonen vermittelt werden.

Vereine und ehrenamtliche Strukturen sind insbesondere in ländlichen Räumen von hoher Bedeutung. Sport-, Heimat- und Kulturvereine stellen nicht nur Ressourcen und Mitwirkende bereit, sondern agieren selbst als kulturelle Träger. Sie können als »lokale Broker« (Burt 1992) verstanden werden, die Kultur mit sozialen Milieus verbinden. Gleichzeitig ist ihre Stabilität oft fragil, da sie stark vom Engagement einzelner Ehrenamtlicher abhängt.

Verbände und Fachstellen⁵ werden vor allem von Kreiskulturverwaltungen als Partner hervorgehoben. Hier zeigt sich die institutionelle Anschlussfähigkeit: Durch Fachverbände, Trägerorganisationen von Kultureinrichtungen oder Netzwerken sowie kommunale Spitzenverbände können Kulturverwaltungen Legitimität und Expertise bündeln. In der Netzwerktheorie lässt sich diese Art von Beziehungen als »institutionelle Knoten« interpretieren, die den kulturellen Netzwerken zusätzliche Stabilität verleihen.

Wirtschaft und Tourismus treten selektiv auf – bei LEADER-Regionalmanagements deutlich häufiger, bei regionalen Kulturbüros eher selten. Hier zeigt sich ein sektoraler Unterschied: Während die regionalen Kulturbüros und Kreiskulturverwaltungen den direkten Austausch mit Schulen und Vereinen priorisieren, nutzen LEADER-Regionalmanagements ihre Funktion, um Brücken in wirtschaftliche Netzwerke zu schlagen. Burt würde dies als »Überbrückung struktureller Löcher« bezeichnen – die Kultur erhält durch die Anbindung an Regionalentwicklung und Tourismus Zugang zu neuen Ressourcenströmen.

Quantitativ wird sichtbar, dass **Schulen, Kirchen und Vereine** die drei am stärksten präsenten Partnerfelder sind. Kulturfachstellen und Wirtschaft folgen dahinter, wobei ihre Bedeutung nach Art der Netzwerkstelle variiert.

5 Fachstellen sind thematisch spezialisierte operative Akteure, die von Kulturverwaltungen als fachliche Partner in der Umsetzung und Weiterentwicklung kultureller Themen eingebunden werden.

Analyse nach Art der Netzwerkstelle

Regionale Kulturbüros

Die Kulturbüros zeichnen sich in den Interviews durch eine besonders offene Haltung gegenüber externen Kooperationen aus. Sie suchen aktiv nach Partnern in Schulen, Vereinen, Kirchen und in weiteren Bereichen, um neue Zielgruppen zu erreichen und ihre Projekte lokal zu verankern. Häufig handelt es sich dabei um punktuelle Projektkooperationen, die zuweilen stark auf persönliche Kontakte angewiesen sind.

- **Stärken:** Regionale Kulturbüros sind flexibel, niedrigschwellig und haben ein gutes Gespür für »weak ties« (Granovetter). Sie nutzen lose, schwächere Verbindungen, um neue Ressourcen und Personenkreise einzubinden. In diesem Sinne nehmen sie eine Broker-Rolle (Burt) zwischen Kulturszene und externen Bereichen ein. Gleichzeitig tun sie dies auf der Grundlage einer stabilen Basis institutioneller Einbettung, indem sie in Gremien und Jurys eingebunden sind sowie mitunter über eigene Gremien verfügen, denen gegenüber sie sich verantworten.
- **Schwächen:** Vereinzelt sind Kontakte projektbezogen und wenig verstetigt. Eine institutionelle Absicherung der Netzwerkarbeit fehlt zuweilen, sodass Kooperationen nach Projektende versanden können.

Zitatbeispiel (paraphrasiert): »Wenn wir eine Schule für ein Projekt gewinnen, dann hängt das sehr von einer engagierten Lehrkraft ab. Wenn die Person wechselt, bricht die Verbindung oft weg.«

Kreiskulturverwaltungen

Die Kulturverwaltungen auf Kreisebene verfügen über eine stabile institutionelle Basis. Ihre Netzwerke zu Kirchen, Fachstellen und Verbänden sind gemäß den Aussagen in den Interviews häufig formalisiert und tragen zur langfristigen Verankerung kultureller Kooperationen bei.

- **Stärken:** Sie bieten institutionelle Legitimation und können auf stabile, starke Bindungen (Granovetter) zurückgreifen. Kreiskulturverwaltungen sichern damit eine gewisse Kontinuität der Kooperationen.
- **Schwächen:** Ihre Handlungsspielräume sind stellenweise begrenzt, auch aufgrund personeller Engpässe; Prozesse sind tendenziell langsamer, weniger flexibel und neue Partner (wie zum Beispiel die Wirtschaft) werden seltener erschlossen. Damit fehlen manchmal die Brücken über strukturelle Lücken (Burt), die Innovation und Erweiterung des Netzwerks ermöglichen würden.

Zitatbeispiel (paraphrasiert): »Wir arbeiten seit Jahren eng mit den Kirchen zusammen. Neue Akteure binden wir aber nur zögerlich ein, weil wir erstmal unsere Kernaufgaben abdecken müssen.«

LEADER-Regionalmanagements

LEADER-Regionalmanagements unterscheiden sich deutlich von den beiden anderen Arten der Netzwerkstellen. Sie betrachten Kultur häufig als einen Teilbereich regionaler Entwicklung und verorten sie – entsprechend ihres Förderauftrags – im Schnittpunkt von Wirtschaft, Tourismus, Ehrenamt und Daseinsvorsorge. Ihre Vernetzung ist daher tendenziell stärker auf strukturpolitische und wirtschaftliche Themen ausgerichtet als auf klassische Kulturakteure. Zitatbeispiel (paraphrasiert): »Wir nehmen Kulturprojekte gerne mit, aber der Schwerpunkt liegt für uns klar im Bereich Wirtschaft und Tourismus.«

Gleichzeitig zeigen die Interviews, dass diese Ausrichtung nicht pauschal für alle LEADER-Regionen gilt. In mehreren Fällen wird Kultur explizit als strategisches Handlungsfeld verstanden und die Einbindung kultureller Akteure aktiv gefördert. In diesen Regionen verstehen sich die LEADER-Managements als kulturelle Impulsgeber und Schnittstellen zwischen lokaler Kulturpraxis, Verwaltung und Förderlogik. Vertreter*innen aus Regionen wie dem Herzogtum Lauenburg (Schleswig-Holstein), Moor ohne Grenzen (Niedersachsen) oder dem Bautzener Oberland (Sachsen) betonen die Bedeutung kultureller Projekte für regionale Identität, Teilhabe und Innovation. Hier wird deutlich, dass Kultur zunehmend als Querschnittsthema der Regionalentwicklung aufgefasst wird – etwa durch die Förderung kultureller Begegnungsorte, die Integration von Kunst- und Kulturprojekten in lokale Entwicklungsstrategien oder die Zusammenarbeit mit Kulturbüros und Kulturverwaltungen auf Augenhöhe.

Damit verdeutlicht sich innerhalb der LEADER-Struktur ein Spannungsfeld: Während einige Managements Kultur vorrangig als ergänzenden Faktor begreifen, positionieren sich andere aktiv als Gestalter kulturbezogener Regionalentwicklung. Gerade diese kulturaffinen LEADER-Managements tragen dazu bei, die Sichtbarkeit kultureller Themen im ländlichen Raum zu erhöhen und die sektorübergreifende Vernetzung nachhaltig zu stärken.

Stärken (zusammenfassend)

- **Vielfalt der Partnerfelder:** Alle drei Netzwerkstellenarten binden ein breites Spektrum externer Akteure ein – von Schulen über Kirchen und Vereine bis hin zu Wirtschaft und Fachstellen. Dadurch entstehen Multiplikatoreffekte: Kultur erreicht unterschiedliche Zielgruppen und gewinnt Zugang zu neuen Ressourcen.
- **Regionale Verankerung:** Besonders in ländlichen Räumen profitieren die Netzwerke von der engen Bindung an lokale Strukturen (zum Beispiel über Kirchen und Vereine). Dies stärkt das soziale Kapital und erleichtert die Legitimation der Arbeit.
- **Komplementäre Rollen:** Regionale Kulturbüros öffnen durch schwache Bindungen neue Felder; Kulturverwaltungen sichern Kontinuität; LEADER-Managements schlagen Brücken in die Regionalentwicklung. In ihrer Gesamtheit bilden sie ein funktionales Netzwerkgefüge, das sowohl Innovation als auch Stabilität ermöglicht.



Schwächen (zusammenfassend)

- **Punktuelle und projektbezogene Zusammenarbeit:** Viele Kooperationen hängen von einzelnen Projekten oder Personen ab. Wechsel in Personal oder Prioritäten führen leicht zum Abbruch von Beziehungen. Damit bleibt das Netzwerk oft fragil.
- **Ungleichgewicht zwischen Bereichen:** Schulen, Kirchen und Vereine sind überrepräsentiert; Wirtschaft, Tourismus oder Fachstellen werden dagegen nur selektiv eingebunden. Dadurch bleiben strukturelle Lücken (Burt) ungenutzt, die den Netzwerken neue Ressourcen und Perspektiven erschließen könnten.

Raumbezogene Unterschiede

- **Stärker ländliche geprägte Regionen** zeigen eine deutliche Abhängigkeit von Vereinen, Kirchen und Ehrenamt. Diese Partner sichern Reichweite und Akzeptanz, sind aber oft wenig stabil.
- **Strukturstärkere Regionen** binden häufiger Wirtschaft und Fachstellen ein. Hier profitieren die Netzwerke von zusätzlichen Ressourcen und höherer Professionalität, sind jedoch auch komplexer zu koordinieren.
- **Größere Regionen** zeigen eine größere Partnerdiversität, während kleinere Regionen stärker auf wenige, stabile Bindungen setzen.

Fazit und Ausblick

Die Analyse der kodierten Segmente und Netzwerkkarten zeigt, dass die Einbindung externer Akteure für die Arbeit der drei untersuchten Netzwerkstellen – regionale Kulturbüros, Kreiskulturverwaltungen und LEADER-Regionalmanagements – von zentraler Bedeutung ist.

Für die zukünftige Entwicklung der Netzwerkarbeit in ländlichen Kulturräumen ergeben sich mehrere Empfehlungen:

1. **Institutionalisierung stärken:** Dauerhafte Strukturen und Vereinbarungen können verhindern, dass Kooperationen nach Projektende abbrechen.
2. **Rolle als Broker bewusst nutzen:** Insbesondere regionale Kulturbüros können ihre Funktion als Brückenbauer strategisch ausbauen, um neue Ressourcen und Akteure zu erschließen.
3. **Schwache Bindungen kultivieren:** Nach Granovetter sind gerade lose, weniger institutionalisierte Kontakte wichtig, um Innovation und neue Ideen in Netzwerke einzubringen.
4. **Strukturelle Lücken schließen:** Burt zufolge liegt großes Potenzial darin, Partner einzubinden, die bislang nur schwach oder gar nicht im eigenen Netzwerk vertreten sind – insbesondere aus Wirtschaft, Fachstellen und Tourismus.

5. **Synergien zwischen den drei Netzwerkstellenarten nutzen:** Durch bewusste Arbeitsteilung und Koordination können die unterschiedlichen Stärken (Innovation, Stabilität, Schnittstellenkompetenz) noch besser kombiniert werden.

Damit leistet die Netzwerkarbeit der drei Stellen einen entscheidenden Beitrag zur kulturellen Entwicklung ländlicher Räume. Ihre Zukunftsfähigkeit hängt jedoch davon ab, inwiefern es gelingt, bestehende Schwächen zu überwinden und neue Brücken in bislang wenig eingebundene Sektoren zu schlagen.

2. Zusammenarbeit der drei regionalen Netzwerkstellen: Kulturbüros, Kulturverwaltungen und Regionalmanagements

Einleitung

Die drei regionalen Netzwerkstellen – Kulturbüros, Kulturverwaltungen und Regionalmanagements (in Form von LEADER-Regionalmanagementstellen) – sind zumeist zentrale Akteure in der kulturellen Infrastruktur ländlicher Räume. Auch für die Weiterentwicklung dieser Struktur spielen sie häufig eine wichtige Rolle. Diese drei verschiedenen Arten von Netzwerkstellen unterscheiden sich in ihrem Mandat, ihrer institutionellen Verankerung und Reichweite, greifen jedoch in zahlreichen Punkten ineinander. Die hier vorliegende Auswertung basiert auf 28 netzwerkanalytischen Interviews, die mit Vertreter*innen regionaler Netzwerkstellen geführt wurden. Die Transkripte dieser Interviews wurden in MAXQDA kodiert und entlang von Kategorien wie »Kommunikation«, »Wissenstransfer« und »Aufgabenteilung« analysiert – im vorliegenden Fall mit einem spezifischen Schwerpunkt auf der Untersuchung des Beziehungsgeflechts der drei interessierenden Arten von Netzwerkstellen. Ergänzt wurde diese Analyse mit Netzwerkkarten, die Richtung, Intensität und Qualität der Beziehungen sichtbar machen. Ziel der Analyse ist es, das Zusammenspiel dieser drei Akteurstypen zu beschreiben, typische Muster von Zusammenarbeit und Nicht-Zusammenarbeit aufzuzeigen und regionale Unterschiede herauszuarbeiten.

Zusammenarbeit in Projekten und bei Veranstaltungen

In vielen der untersuchten Regionen zeigt sich, dass gemeinsame Projekte und Veranstaltungen wichtige Anknüpfungspunkte für Kooperationen zwischen den Netzwerkstellen bieten. Insbesondere Kulturbüros und Kulturverwaltungen nutzen solche Anlässe, um ihre Netzwerke zu erweitern. In Hessen berichtet beispielsweise eine LEADER-Vertreterin, dass die LandKulturPerlen Veranstaltungen initiieren, an denen sich auch Landkreise beteiligen. Diese Gelegenheiten werden als wichtige Kontaktpunkte wahrgenommen, allerdings fehlt es zuweilen an einer Verstetigung über die Einzelevents hinaus.

In einigen Regionen ist zu erkennen, dass regionale Kulturbüros bei Festivals oder anderen künstlerisch-kulturellen Schwerpunktformaten operative Aufgaben übernehmen, während

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Landwirtschaft, Ernährung
und Heimat

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages



Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft e.V., Bonn
E-Mail: netkulaer@kupoge.de, Internet: www.kupoge/netkulaer.de

Verwaltungen die politische Rückendeckung sichern und Regionalmanagements förderlogistisch unterstützen. Im Emsland etwa wurde ein entsprechendes arbeitsteiliges Vorgehen bereits deutlich: Die Kreisverwaltung stellte für die Umsetzung eines größeren Formats Finanzmittel bereit, während die organisatorische Umsetzung von der Emsländischen Landschaft übernommen wurde, die über größere Flexibilität und Personalressourcen verfügt. Die Interviews legen allerdings nahe, dass es auch umgekehrt sein kann: Kreiskulturverwaltungen agieren operativ, während regionale Kulturbüros und / oder LEADER-Regionalmanagements diese Arbeit flankieren.

Tabelle 1: Beispiele für Formen gemeinsamer Projekte und Veranstaltungen

Region	Beteiligte Akteure	Art des Projekts	Kooperations-typ	Häufigkeit
Jagstregion (Baden-Württemberg)	Landkreis, Kulturbüro, Presse	moderierte Kulturveranstaltungen	anlassbezogen	selten
Nord- und Mittelhessen	Landkreis, LEADER, LandKulturPerlen	Netzwerktreffen, Workshops	wechselseitig	regelmäßig
Emsland (Niedersachsen)	Landkreis, Landschaft	großes Festival, Jubiläum	arbeitsteilig	häufig

Aufgabenteilung zwischen Netzwerkstellen

Die Auswertung legt nahe, dass die drei Institutionsarten in vielen Regionen komplementär arbeiten. Dies zeigt sich zum Beispiel anhand der Kulturförderung: Landkreise vergeben oft breit angelegte Mikroförderungen, während Kulturbüros – wie in Hessen die LandKulturPerlen – stärker thematisch fokussiert sind. In einem Interview aus dem Schwalm-Eder-Kreis heißt es: »Bei uns ist die Förderung niedrigschwellig und breit angelegt. Die LandKulturPerlen haben Schwerpunkte in der Kulturellen Bildung, sodass Projekte oft an uns weitergeleitet werden.« Diese Form der Arbeitsteilung verhindert Überschneidungen und erweitert den Handlungsspielraum für Kulturschaffende.

Darüber hinaus übernehmen Regionalmanagements die Rolle, kulturelle Projekte in größere Entwicklungsstrategien einzubetten. In einigen Regionen treten jedoch auch Überschneidungen auf: So berichten Vertreter*innen aus Niedersachsen, dass Landschaftsverbände zugleich als Förderer und Projektanbieter auftreten. Dies kann einerseits Synergien schaffen, andererseits aber auch zu Abgrenzungsproblemen führen.

Tabelle 2: Beispielhafte Formen der Aufgabenteilung

Region	Landkreis-Funktion	Kulturbüro-Funktion	Regionalmanagement-Funktion	Typische Synergie
Schwalm-Eder (Hessen)	Mikroförderung (breit)	Schwerpunkt Kulturelle Bildung	Weiterleitung in Strategien	ergänzend
Emsland (Niedersachsen)	Finanzen, Legitimation	u.a. Organisation von Festivals	Förderung von Teilprojekten	arbeitsteilig
Jagstregion (Baden-Württemberg)	Regionales Kulturmanagement	u.a. (kultur-)politische Vernetzung (Netzwerkzugänge fehlen ohne Kulturbüro)	stark abhängig von Kulturbüros (Kontakt über Jury-Sitzungen)	abhängig

Kommunikation zwischen Netzwerkstellen

Die Kommunikation variiert erheblich zwischen Regionen und Institutionen. In den Regionen verschiedener Bundesländer berichten Vertreter*innen von Kulturbüros und Kulturverwaltungen von regelmäßigem, zuweilen auch informellem Austausch. Ein Beispiel: Die Vertreterin eines Kulturbüros aus Nordhessen schildert, dass sie durch die Kooperation mit der Regionalentwicklung neue Zielgruppen erreicht hätte. Diese Form des Austauschs wird meist als wechselseitig beschrieben, auch wenn die Intensität schwankt. In Mittelhessen etwa betont ein Kulturbürovertreter, dass »regelmäßige Konferenzen und Jurys« den kontinuierlichen Dialog sichern. In anderen Regionen, etwa in Schleswig-Holstein, ist der Austausch in Teilen weniger intensiv. Dort wird beschrieben, dass zwar ein Kontakt bestehe, dieser aber eher »anlassbezogen« sei und kaum institutionalisierte Formate existierten.

Wissenstransfer zwischen Netzwerkstellen

Ein besonders wichtiger Aspekt der Zusammenarbeit ist der Wissenstransfer. In Gebieten wie der Jagstregion in Baden-Württemberg wird deutlich, dass LEADER-Managements stark auf die Netzwerke von Kulturbüros angewiesen sind, um Zugang zu Kulturschaffenden zu erhalten. Fehlt ein Kulturbüro, wird der Wissenstransfer erheblich erschwert.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages



Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft e.V., Bonn
E-Mail: netkulaer@kupoge.de, Internet: www.kupoge/netkulaer.de

In Hessen wiederum bestehen engmaschige Austauschbeziehungen zwischen Kulturbüros und Kulturverwaltungen. Hier wird Wissen nicht nur in eine Richtung vermittelt, sondern es bestehen wechselseitige Kommunikationsbeziehungen. Ein Kulturbürovertreter berichtet, dass Anfragen von Landkreisen wie »Wer kann uns bei einem Newsletter unterstützen?« regelmäßig aufgegriffen werden. Umgekehrt profitieren Kulturbüros vom Wissen der Kreisverwaltungen, insbesondere in Fragen politischer Legitimation.

Ein weiteres Beispiel liefert das Harzweserland: Dort ist der Landschaftsverband Südniedersachsen Mitglied des Entscheidungsgremiums der LEADER-Region. Er fungiert als Schnittstelle, indem er Förderprogramme kommuniziert und umgekehrt Rückmeldungen aus der Praxis weiterträgt. Damit werden Kulturbüros und Regionalmanagements zugleich informiert und vernetzt.

Tabelle 3: Formen des Wissenstransfers

Region	Art des Transfers	Richtung	Frequenz
Jagstregion (Baden-Württemberg)	Netzwerke des Kulturbüros	wechselseitig	monatlich
Mittelhessen	Gemeinsame Jurys, Beratung	wechselseitig	regelmäßig
Harzweserland (Niedersachsen)	Teilnahme an Gremien	wechselseitig	anlassbezogen

Allgemeines Verhältnis der Netzwerkstellen untereinander

Insgesamt lässt sich feststellen, dass die drei Netzwerkstellen ein komplexes, stark kontextabhängiges Beziehungsgeflecht bilden. Grundsätzlich überwiegen positive, kooperative Erfahrungen, die auf Arbeitsteilung und gegenseitiger Ergänzung beruhen. Unterschiede ergeben sich je nach regionalem Kontext. In strukturstarken Regionen sind die Rollen klarer verteilt und stärker institutionalisiert, während in strukturschwachen Regionen häufig informelle, personenbezogene Kooperationen dominieren.

Kulturbüros agieren hier als »Türöffner« und Impulsgeber, Kulturverwaltungen als politisch legitimierte Brücken und LEADER-Managements als förderlogische Schnittstellen. Zugleich sind alle drei Arten in unterschiedlichem Maße aufeinander angewiesen: LEADER benötigt Zugang zu den Netzwerken der Kulturbüros, Kulturbüros profitieren zuweilen von der Legitimation der Verwaltungen und Verwaltungen können stellenweise ohne operative Partner wie

regionalen Kulturbüros (zum Beispiel in Form von Landschaftsverbänden) größere Projekte kaum realisieren.

Visualisierung der Netzwerkbeziehungen auf der Makroebene

Zur Verdeutlichung der in den Interviews beschriebenen Austauschbeziehungen wurde eine Netzwerkkarte erstellt, die die Häufigkeiten der Nennungen von Beziehungen zwischen den drei Netzwerkstellen abbildet. In der Grafik wird jeweils der Mittelwert der Intensität der Beziehungen durch die Stärke der Verbindungslinien dargestellt. Besonders deutlich wird dabei die starke wechselseitige Beziehung zwischen Kreiskulturverwaltung und Kulturbüro, während die Verbindungen zu den LEADER-Regionalmanagements schwächer ausfallen. Dies bestätigt die qualitative Analyse, nach der Kulturbüros und Kulturverwaltungen enger kooperieren, während LEADER-Regionalmanagements in vielen Regionen stärker auf anlassbezogene Kooperationen angewiesen sind.

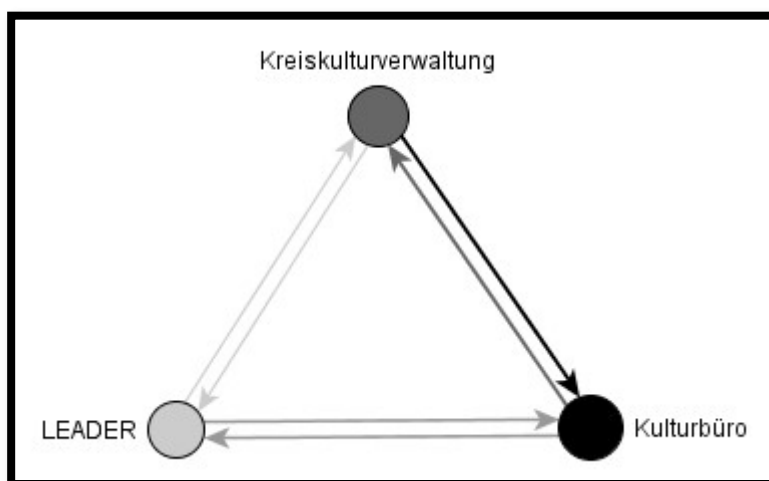


Abbildung 1: Kommunikationsbeziehungen zwischen den Netzwerkstellen in aggregierter Form; je dunkler die Farbe, desto mehr Beziehungen (Quelle: eigene Darstellung, aufbereitet mit der Software visone)

Regionale Interpretationsszenarien

Die Netzwerkanalyse verdeutlicht, dass die Intensität der Beziehungen zwischen den drei Netzwerkstellen stark vom regionalen Kontext abhängt. Im Folgenden werden drei exemplarische Szenarien skizziert:

1. Hessen (hier: Nord- und Mittelhessen)

Hier bestehen enge, regelmäßige und wechselseitige Austauschbeziehungen zwischen Kulturbüros und Kreiskulturverwaltungen. Die LEADER-Regionalmanagements sind aktiv eingebunden, insbesondere bei gemeinsamen Jurys und Fördermessen. Diese Konstellation führt zu einem dichten Netz, das den Wissenstransfer und die gemeinsame Projektentwicklung stark fördert.

2. Niedersachsen (hier: Emsland und Harzweserland)

Die Beziehungen zwischen Kulturbüros und Kulturverwaltungen sind auch hier stabil, jedoch häufig stärker projektbezogen. Auffällig ist, dass Landschaftsverbände operative Aufgaben übernehmen und damit die Kreiskulturverwaltungen entlasten. LEADER-Managements sind beteiligt, jedoch eher in einer ergänzenden Rolle, zum Beispiel durch die Mitwirkung in Entscheidungsgremien.

3. Schleswig-Holstein (hier: Nordfriesland und Herzogtum Lauenburg)

In Schleswig-Holstein dominieren eher anlassbezogene und weniger institutionalisierte Austauschformate. Die Kulturknotenpunkte übernehmen viel Netzwerkarbeit, während Kreiskulturverwaltungen punktuell einbezogen werden. LEADER-Regionen spielen eine Rolle bei Förderprogrammen, doch der regelmäßige Austausch ist begrenzt.

Zwischenfazit

Die Analyse verdeutlicht, dass die Zusammenarbeit zwischen Kulturbüros, Kulturverwaltungen und Regionalmanagements zwar von Region zu Region unterschiedlich ausgeprägt ist, im Kern aber durch komplementäre Rollen und wechselseitige Abhängigkeiten gekennzeichnet ist. Besonders drei Muster stechen hervor: erstens die arbeitsteilige Förderlogik zwischen den drei Netzwerkstellen, zweitens die Multiplikatorenfunktion der regionalen Kulturbüros für LEADER-Regionalmanagements und drittens die projektbezogenen Allianzen zwischen Kreiskulturverwaltungen und regionalen Kulturbüros.

Regionale Unterschiede im Zusammenhang mit Strukturschwäche, Ländlichkeit und Regionsgröße

Die Auswertung der netzwerkanalytischen Interviews zeigt, dass die Art und Intensität der sektorübergreifenden Kooperationen deutlich von den strukturellen Rahmenbedingungen der jeweiligen Region abhängt. Dabei lassen sich über alle drei Arten von Netzwerkstellen – regionale Kulturbüros, Kreiskulturverwaltungen und LEADER-Regionalmanagements – hinweg konsistente Muster entlang der Dokumentvariablen Strukturschwäche, Ländlichkeit und Größe der Region erkennen. Diese Unterschiede wirken sich nicht nur auf die Arbeitsbedingungen der einzelnen Stellen aus, sondern auch auf ihr gegenseitiges Zusammenspiel innerhalb der regionalen Kulturentwicklungsprozesse.

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Landwirtschaft, Ernährung
und Heimat

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages



Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft e.V., Bonn
E-Mail: netkulaer@kupoge.de, Internet: www.kupoge/netkulaer.de

1. Strukturschwäche

In strukturschwachen Regionen ist die kulturelle Netzwerkarbeit in besonderem Maße von persönlichem Engagement und projektgebundenen Fördermitteln abhängig. Fehlende finanzielle und institutionelle Ressourcen werden häufig durch hohe Eigeninitiative kompensiert. Besonders regionale Kulturbüros und LEADER-Regionalmanagements übernehmen dort Mehrfachfunktionen – sie agieren als Vermittler, Antragsteller, Umsetzer und teilweise auch als Moderatoren zwischen Verwaltung und Kulturszene.

2. Ländlichkeit

Mit zunehmender Ländlichkeit verändert sich die Reichweite, Dichte und Dynamik der Zusammenarbeit zwischen den Netzwerkstellen. In stark ländlichen Räumen entstehen kleinteilige, eng verflochtene Netzwerke, in denen sich viele Akteure über Jahre kennen. Regionale Kulturbüros fungieren hier in einigen Fällen als operative Schnittstelle zur lokalen Kulturszene und übernehmen die Rolle eines »Übersetzers« zwischen Kulturakteuren, Verwaltung und LEADER-Strukturen.

LEADER-Regionalmanagements können in solchen Regionen von der hohen sozialen Nähe und dem – bestenfalls existierenden – Vertrauensverhältnis zu regionalen Kulturbüros profitieren, da diese den Zugang zu Kulturakteuren erleichtern.

In weniger ländlichen oder urban geprägten Regionen ist das Verhältnis anders gelagert: Hier gibt es mehr kulturelle Einrichtungen und Verwaltungsebenen, wodurch das Netzwerk dichter, aber auch komplexer wird. Kreiskulturverwaltungen übernehmen koordinierende Aufgaben, während LEADER-Stellen und Kulturbüros eher projektbezogen eingebunden sind. In diesen Fällen wird Kooperation stärker zum Managementprozess, der verbindliche Kommunikationsstrukturen und Abstimmungsroutinen erfordert.

3. Größe der Region

Die räumliche Ausdehnung einer Region hat erheblichen Einfluss auf die Funktionsweise und Belastung der Netzwerke. In kleinen Regionen sind Kommunikationswege kurz, Entscheidungsprozesse stärker informell und die Zusammenarbeit zwischen Kulturbüros, Kreiskulturverwaltungen und LEADER-Regionalmanagement erfolgt häufig direkt und unkompliziert. Diese Nähe ermöglicht schnelle Abstimmung und gegenseitige Unterstützung, insbesondere, wenn persönliche Beziehungen gut etabliert sind.

In großflächigen Regionen dagegen werden die Strukturen komplexer. Gleichzeitig bieten großräumige Regionen aber auch ein höheres Potenzial für übergreifende Strategien und Synergien: Dort, wo es gelingt, regelmäßige Arbeitskreise, Kulturforen oder gemeinsame Steuerungsstrukturen einzurichten, entstehen besonders belastbare bereichsübergreifende Netzwerke.

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Landwirtschaft, Ernährung
und Heimat

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages



Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft e.V., Bonn
E-Mail: netkulaer@kupoge.de, Internet: www.kupoge/netkulaer.de

Fazit

Die regionalen Kontextbedingungen bestimmen maßgeblich, wie sich das Zusammenspiel zwischen Kulturbüros, Kreiskulturverwaltungen und LEADER-Regionalmanagement ausstaltet. In strukturschwachen, ländlichen und großräumigen Regionen dominieren informelle Kooperationen, persönliches Engagement und flexible Rollenverteilungen – sie sichern Handlungsfähigkeit trotz begrenzter Ressourcen. In strukturstärkeren, urbaneren Kontexten existieren dagegen institutionell gefestigte, aber stärker formal regulierte Netzwerke, die häufig weniger Raum für experimentelle Formen der Zusammenarbeit lassen.

Für eine nachhaltige Entwicklung der sektorübergreifenden Netzwerkarbeit bedeutet dies, dass regionale Differenzierung und Rollenklarheit zentrale Erfolgsfaktoren sind. Nur wenn die jeweiligen Aufgaben und Kompetenzen der drei Netzwerkstellen klar aufeinander abgestimmt und durch passende Förderinstrumente, Kommunikationsroutinen und strukturelle Rahmenbedingungen unterstützt werden, kann sich sektorübergreifende Kooperation langfristig verstetigen und als Motor kultureller Regionalentwicklung wirken.

3. Desiderate, Hemmnisse und potenzielle Lösungen der bereichsübergreifenden Vernetzung in ländlichen Räumen

Fehlende Beziehungen in der bereichsübergreifenden Vernetzung

Einleitung

Die Analyse der Interviews verdeutlicht, dass in nahezu allen Regionen Defizite im bereichsübergreifenden Austausch bestehen. Besonders deutlich werden Schwachstellen in der Kooperation zwischen Kultur und Tourismus, in der Medienlandschaft, im Bildungs- und Jugendbereich sowie in den Verbindungen zu Wirtschaft und Politik. Auch zwischen den verschiedenen Netzwerkstellen selbst – regionale Kulturbüros, Kreiskulturverwaltungen und LEADER-Regionalmanagement – zeigt sich vielerorts nur ein lockerer oder gar fehlender Austausch. Diese Lücken sind weniger Ausdruck mangelnder Kooperationsbereitschaft als vielmehr das Ergebnis struktureller Trennlinien zwischen institutionellen Zuständigkeiten und sektoralen Logiken

Regionale Kulturbüros: Sichtbarkeit ohne Resonanz

Regionale Kulturbüros verstehen sich überwiegend als Vernetzer zwischen kultureller Praxis und regionalen Strukturen. Dennoch zeigen die Interviews, dass ihnen zuweilen Beziehungen zu Akteuren wichtiger Bereiche fehlen. Besonders markant ist die schwache Anbindung an Medien und Öffentlichkeit. Viele Büros berichten, dass lokale und regionale Printmedien kaum noch Kulturthemen aufgreifen und journalistische Berichterstattung faktisch weggebrochen ist. Veranstaltungen fänden zwar statt, blieben aber weitgehend unsichtbar: »Man

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Landwirtschaft, Ernährung
und Heimat

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages



Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft e.V., Bonn
E-Mail: netkulaer@kupoge.de, Internet: www.kupoge/netkulaer.de

kommt einfach nicht mehr rein in die Zeitung.« Die zunehmende Konzentration regionaler Medienhäuser führt dazu, dass kulturelle Aktivitäten in ländlichen Räumen seltener redaktionell abgebildet werden.

Ein zweiter zentraler Befund betrifft die Beziehungen zu Bildungsakteuren. Schulen und Kitas werden wiederholt als »Blackbox« beschrieben, deren Logiken und Hierarchien schwer zugänglich sind. Kulturvermittlung bleibt oft auf Einzelprojekte oder persönliche Kontakte beschränkt, systematische Kooperationsstrukturen existieren nur bedingt.

Darüber hinaus zeigen sich Lücken im Kontakt zu Wirtschaft und Tourismus. Regionale Kulturbüros nehmen zwar eine Vermittlerrolle wahr, doch Kooperationen mit touristischen Einrichtungen oder Unternehmen sind selten institutionalisiert. Beide Bereiche agieren weitgehend nebeneinander, was die Verbindung von Kulturangeboten mit touristischer Infrastruktur erschwert. Schließlich werden fehlende Beziehungen zur lokalen Politik als ein weiteres Defizit benannt.

Kreiskulturverwaltungen: institutionelle Grenzen

Auch Kreiskulturverwaltungen haben stellenweise Defizite in der bereichsübergreifenden Vernetzung. Während sie formal beständig in kommunale Strukturen eingebunden sind, fehlt es häufig an inhaltlichen Schnittstellen zu anderen Ressorts – etwa zu Tourismus, Bildung oder Wirtschaftsförderung.

Die Interviews zeigen zudem, dass der Austausch zwischen Kreiskulturverwaltungen und LEADER-Regionalmanagements nur punktuell erfolgt. Wenn Kontakte bestehen, sind sie vor allem administrativer Natur (»Austausch eher formaler Art«). Inhaltliche Zusammenarbeit oder gemeinsame Strategien kommen eher selten zustande. Ein wiederkehrendes Thema ist zudem die mangelnde mediale Präsenz: Kulturverwaltungen konstatieren ebenso wie regionale Kulturbüros, dass die klassischen Kommunikationskanäle schwächer werden und damit auch der öffentliche Rückhalt für Kulturpolitik abnimmt.

Diese Befunde verdeutlichen, dass Kreiskulturverwaltungen zwar über institutionelle Stabilität verfügen, jedoch in einigen Fällen innerhalb verwaltungstechnischer Grenzen verharren. Hier ergibt sich allerdings kein einheitliches Bild: Während einige Kulturverwaltungen durchaus von enger und guter Zusammenarbeit – insbesondere mit anderen Ressorts in Bereichen wie Jugendpflege, Ordnungsamt, Ehrenamtsmanagement – berichten, konzentrieren sich andere vornehmlich auf Kernbereiche wie Kulturförderung.

LEADER-Regionalmanagement: strukturelle Distanz zum Kulturbereich

Die LEADER-Regionalmanagements nehmen innerhalb der regionalen Netzwerke eine besondere Position ein. Als Schnittstelle verfügen sie über erhebliches Steuerungswissen – sind jedoch inhaltlich nur schwach in den Kulturbereich integriert. In vielen Regionen existiert kaum eine systematische Zusammenarbeit mit regionalen Kulturbüros oder Kreiskulturverwaltungen. Kooperationen entstehen allenfalls anlassbezogen, etwa im Rahmen von Projektanträgen oder Förderinitiativen.

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Landwirtschaft, Ernährung
und Heimat

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages



Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft e.V., Bonn
E-Mail: netkulaer@kupoge.de, Internet: www.kupoge/netkulaer.de

Darüber hinaus zeigen sich bei einigen Regionalmanagements geringe Verbindungen zu Bildungs- und Jugendakteuren. Zwar werden einzelne Projekte wie der »Museumsbus« oder kulturpädagogische Angebote erwähnt, diese bleiben jedoch isoliert. Strukturelle Hürden – etwa unzureichende Mobilität im ländlichen Raum – erschweren zudem kulturelle Teilhabe.

Auch der Tourismus- und Mobilitätssektor stellt aus LEADER-Sicht eine Schnittstelle für den Kulturbereich dar, die bisher kaum genutzt wird. Der öffentliche Nahverkehr wird vielfach als »katastrophal« beschrieben und als zentrales Hindernis für die Erreichbarkeit kultureller Angebote benannt. Gleichzeitig mangelt es den regionalen Kulturakteuren an funktionierenden Kooperationen mit Verkehrs- oder Tourismusverbänden, um diese strukturellen Defizite gemeinsam anzugehen. Hier können LEADER-Regionalmanager*innen gegebenenfalls eine Brücke schlagen und entsprechende Zusammenarbeiten vermitteln, da Tourismusverbände häufig Mitglieder in den LAGs sind.

Querliegende Befunde und strukturelle Leerstellen

Übergreifend lassen sich mehrere strukturelle Bruchstellen identifizieren, die bereichsübergreifende Vernetzung behindern:

1. **Kommunikationsdefizite:** Schwache Medienlandschaft und rückläufige Pressearbeit mindern Sichtbarkeit und Resonanz kultureller Aktivitäten.
2. **Fehlende institutionelle Schnittstellen:** Zwischen Kreiskulturverwaltungen, LEADER-Regionalmanagement und regionalen Kulturbüros existieren kaum formalisierte Austauschformate.
3. **Bildungssystem als schwer zugänglicher Partner:** Schulen agieren innerhalb eigener Logiken; kulturelle Kooperationen scheitern an Zeitmangel, Lehrplänen oder Bürokratie.
4. **ÖPNV und Mobilität:** Strukturelle Barrieren verhindern Teilhabe und begrenzen die Reichweite kultureller Netzwerke.
5. **Wirtschaft und Sponsoringkultur:** Geringe Bereitschaft von Unternehmen, sich kulturell zu engagieren.

Fazit

Die Analyse der fehlenden Beziehungen zeigt, dass die bereichsübergreifende Vernetzung der regionalen Netzwerkstellen stellenweise fragmentarisch ist. Viele Beziehungen basieren auf individuellen Kontakten, nicht auf strukturell verankerten Kooperationen. Für eine nachhaltige Kulturentwicklung wäre es daher wichtig, institutionalisierte Schnittstellen zwischen Kultur, Verwaltung, Wirtschaft und Bildung zu schaffen – etwa in Form gemeinsamer Arbeitsgruppen, Kommunikationsplattformen oder regionaler Austauschforen. Wenn diese systemischen Lücken geschlossen werden, könnte die bereichsübergreifende Vernetzung ihr Potenzial für kulturelle Entwicklung und regionalen Zusammenhalt entfalten.



Politisch-administrative Hürden für die Netzwerkstellen

Einleitung

Die Interviews verdeutlichen, dass die drei Typen von Netzwerkstellen – Kulturbüros, Kulturverwaltungen und LEADER-Regionalmanagementstellen – unter sehr ähnlichen strukturellen Bedingungen arbeiten. Ihre Handlungsmöglichkeiten werden stark durch politische, administrative und finanzielle Rahmenbedingungen begrenzt. Diese Hürden wirken weniger als Einzelfaktoren, sondern in einer sich gegenseitig verstärkenden Weise: fehlende Ressourcen, administrative Komplexität, institutionelle Abgrenzungen und politische Instabilität schränken die bereichsübergreifende Zusammenarbeit erheblich ein.

Begrenzte personelle und finanzielle Ressourcen

Ein wiederkehrendes Motiv in den Interviews ist der Mangel an personellen und finanziellen Kapazitäten. Diese strukturelle Unterausstattung erschwert eine kontinuierliche Netzwerkarbeit, da Ressourcen für strategische Planung, Evaluation und Öffentlichkeitsarbeit fehlen. Oft hängt die Funktionsfähigkeit einzelner Netzwerke an wenigen Personen, was zu einer hohen Vulnerabilität bei Personalwechseln führt. Besonders Kulturbüros berichten, dass sie nach Ablauf von Förderperioden oder Stellenfinanzierungen kaum Möglichkeiten haben, erfolgreiche Ansätze zu verstetigen.

In kulturpolitischer Hinsicht bedeutet dies, dass Netzwerkarbeit selten institutionell abgesichert ist, sondern auf projektbezogener Logik basiert. Dadurch entstehen Lücken in der langfristigen Beziehungspflege und im Wissenstransfer, die gerade in übergreifenden Kooperationen hinderlich sind.

Politische Instabilität und Abhängigkeit von Entscheidungsträger*innen

Viele Interviewpartner*innen beschreiben die Wechselhaftigkeit politischer Konstellationen als zentrale Herausforderung. Veränderungen in der Verwaltungs- oder politischen Leitung führen häufig zu Verschiebungen von Prioritäten, zur Auflösung funktionierender Kooperationen oder zu Unsicherheiten in der Projektförderung. Kulturprojekte hängen in hohem Maße vom persönlichen Rückhalt politischer Entscheidungsträger*innen ab – fällt dieser weg, verlieren Vorhaben an Dynamik oder geraten ganz ins Stocken.

Dieses Spannungsfeld betrifft insbesondere Kulturverwaltungen, die einerseits die politische Steuerungsebene repräsentieren, andererseits aber wenig Einfluss auf strategische Agenda-Setzung haben. LEADER-Regionalmanagement und regionale Kulturbüros wiederum müssen regelmäßig um Anerkennung und Legitimität ihrer Arbeit werben, da ihre Aufgaben häufig außerhalb der klassischen Verwaltungslogik liegen.



Administrative Grenzen und Ressortlogiken

Ein zentrales administratives Hemmnis liegt in den starren Zuständigkeitsgrenzen zwischen Ressorts und Ebenen. In vielen Regionen existieren parallele Verwaltungsstrukturen für Kultur, Tourismus, Wirtschaft oder Regionalentwicklung, die kaum miteinander verzahnt sind. Kooperationen scheitern oft an unterschiedlichen Förderlogiken oder Berichtswegen. Mehrere Befragte beschreiben den Austausch zwischen Kulturverwaltung und LEADER-Regionalmanagement als »rein administrativ« und frei von inhaltlicher Abstimmung.

Die Folge ist eine Art »Kooperationsparadox«: Je stärker Netzwerkarbeit institutionell verankert wird, desto starrer werden Entscheidungsprozesse; je flexibler sie organisiert ist, desto prekärer ist ihre Position in der Verwaltungshierarchie.

Bürokratische Hürden und Förderlogiken

Hinzu kommen komplizierte bürokratische Verfahren und starre Förderregelungen, die kulturelle Projektarbeit erheblich verlangsamen. Besonders problematisch sind die hohen administrativen Anforderungen bei Anträgen und Nachweisen, die kleine Initiativen überfordern. Viele Netzwerkstellen kritisieren, dass Förderlogiken kaum Raum für experimentelle oder bereichsübergreifende Formate lassen.

Kommunale Konkurrenz und politische Kirchturmpolitik

Ein weiteres Hindernis ergibt sich aus kommunalen Konkurrenzverhältnissen. Netzwerkarbeit stößt dort an Grenzen, wo Gemeinden oder Kreise um Aufmerksamkeit, Fördermittel und Profilbildung konkurrieren. Mehrere Interviewaussagen verweisen auf ein ausgeprägtes »Kirchturmdenken«, das überregionale Kooperationen hemmt. Kulturinitiativen, die auf gemeinsame Strategien setzen, treffen häufig auf Widerstände oder Misstrauen, insbesondere, wenn Ressourcen oder Sichtbarkeit geteilt werden sollen.

Dieses Problem ist nicht nur politischer, sondern auch symbolischer Natur: Kultur wird vielerorts als Standortfaktor begriffen, weniger als gemeinschaftliches Gut. Dadurch fehlen übergeordnete Perspektiven auf regionale Kulturentwicklung.

Eingeschränkter Handlungsspielraum und fehlende Legitimität

Schließlich leiden viele regionale Netzwerkstellen unter eingeschränkter institutioneller Autorität. Sie verfügen oft über beratende, aber keine entscheidenden Kompetenzen. Besonders LEADER-Managements berichten, dass sie zwar als Ideengeber und Moderatoren gefragt sind, aber in politischen Entscheidungsprozessen kaum Mitspracherecht haben. Ähnliches gilt für regionale Kulturbüros, die zwar als Vermittler und Knotenpunkte agieren, deren Position in der Verwaltungsstruktur jedoch häufig informell bleibt.

Diese fehlende Legitimation führt dazu, dass Netzwerkstellen zwischen Erwartungen und tatsächlicher Einflussmöglichkeit stehen. Sie sollen Kooperationen anstoßen, können aber strukturelle oder politische Blockaden nicht auflösen.

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Landwirtschaft, Ernährung
und Heimat

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages



Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft e.V., Bonn
E-Mail: netkulaer@kupoge.de, Internet: www.kupoge/netkulaer.de

Fazit

Die politisch-administrativen Hürden zeigen deutlich, dass regionale Netzwerkarbeit unter schwierigen institutionellen Bedingungen stattfindet. Die Handlungsspielräume der Netzwerkstellen werden durch Ressourcenkonflikte, institutionelle Fragmentierung und politische Diskontinuität eingeschränkt. Damit wird Netzwerkarbeit paradoxerweise gerade dort erschwert, wo sie zur Überwindung dieser Grenzen beitragen soll.

Eine nachhaltige Verbesserung erfordert zum einen eine klare strukturelle Verankerung der regionalen Netzwerkstellen innerhalb der Verwaltungsorganisationen, zum anderen den Aufbau verbindlicher Austauschformate zwischen Politik, Verwaltung und kultureller Praxis. Nur wenn die politisch-administrativen Rahmenbedingungen selbst als Bestandteil der Netzwerkarbeit verstanden werden, kann bereichsübergreifende Kooperation auf Dauer tragfähig werden.

Wunschbeziehungen – Potenziale bereichsübergreifender Vernetzung

Zusammenfassung zentraler Befunde

Die Auswertung der Interviews zeigt ein breites Spektrum an Wunschbeziehungen, die die regionalen Netzwerkstellen auf unterschiedlichen Ebenen der Kulturarbeit als wünschenswert oder entwicklungsbedürftig beschreiben. Diese Wünsche lassen sich in zwei große Kategorien unterteilen: erstens die interne Vernetzung zwischen den Netzwerkstellen selbst (also zwischen Kreiskulturverwaltungen, regionale Kulturbüros und LEADER-Regionalmanagements) und zweitens die Beziehungen zwischen Kulturakteuren und anderen gesellschaftlichen Bereichen wie Bildung, Wirtschaft, Tourismus, Medien oder Politik und Verwaltung.

Zwischen den Netzwerkstellen selbst wird besonders häufig der Wunsch nach stärkerer Kooperation zwischen LEADER-Regionalmanagements und Kreiskulturverwaltungen geäußert. Diese Beziehungen bestehen bislang meist nur punktuell oder informell – etwa über Einzelförderungen oder sporadische Kontakte bei Veranstaltungen. Viele Akteure betonen, dass gemeinsame Projekte zwar sinnvoll und potenziell fruchtbar wären, aber aufgrund fehlender personeller Kapazitäten oder mangelnder institutioneller Schnittstellen bislang kaum zustande kommen. Besonders im sehr ländlichen Raum äußern die Netzwerkstellen den Wunsch nach einer regelmäßigeren, institutionalisierten Abstimmung, um kulturbezogene Fördermittel (z. B. aus LEADER) stärker strategisch zu nutzen. Vergleichbare Lücken bestehen auch zwischen regionalen Kulturbüros und Kreiskulturverwaltungen, wo vielfach informelle Kontakte gepflegt werden, aber eine strukturierte Zusammenarbeit zuweilen fehlt.

Daneben wird der Aufbau eines kollegialen Austauschs unter den Kulturamtsleitungen auf Landkreisebene als zentrales Desiderat genannt. Mehrere Gesprächspartnerinnen und -partner wünschen sich eine landesweite oder überregionale Arbeitsgemeinschaft, um Erfahrungen auszutauschen, voneinander zu lernen und Synergien zu schaffen. Solche Formate existierten bislang nur vereinzelt oder seien im Aufbau steckengeblieben.

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Landwirtschaft, Ernährung
und Heimat

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages



Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft e.V., Bonn
E-Mail: netkulaer@kupoge.de, Internet: www.kupoge/netkulaer.de

Deutlich wird zudem der Wunsch, bestehende Förder- und Netzwerkstellen untereinander stärker zu verknüpfen – etwa im Sinne von übergreifenden Arbeitsgemeinschaften, in denen sowohl Landkreise als auch Leader-Regionalmanagements und kulturfördernde Initiativen vertreten wären. Dies soll helfen, die Vielzahl von Zuständigkeiten und Förderlogiken zu entflechten und die Kommunikation zwischen Netzwerkstellen und kultureller Praxis zu erleichtern.

Auf der bereichsübergreifenden Ebene richtet sich der Wunsch nach Vernetzung in viele Richtungen. Besonders häufig werden Beziehungen zu den **Medien** genannt: Viele Netzwerkstellen beklagen eine unzureichende Sichtbarkeit kultureller Aktivitäten in der regionalen und überregionalen Presse. Eine intensivere Zusammenarbeit mit lokalen und überregionalen Medienhäusern, Onlineportalen oder Social-Media-Kanälen wird als entscheidend angesehen, um die Reichweite und gesellschaftliche Wahrnehmung der Kulturarbeit zu erhöhen. Gleichzeitig wird darauf hingewiesen, dass redaktionelle Strukturen und ökonomische Zwänge vieler Lokalmedien eine solche Kooperation erschweren – weshalb gemeinsame Formate oder Plattformen (z. B. Veranstaltungskalender oder Kulturportale) als Lösungsvorschläge benannt werden.

Ein weiteres großes Themenfeld betrifft die Zusammenarbeit von Kultur und **Tourismus**. Nahezu alle Regionen betonen, dass Kulturangebote und touristische Infrastrukturen stärker zusammengedacht werden müssten – etwa bei der Vermarktung von Veranstaltungen, der Nutzung touristischer Kommunikationskanäle oder der gemeinsamen Entwicklung von Angeboten. Besonders im sehr ländlichen Raum wird dies als zentrale Entwicklungsaufgabe gesehen, da touristische Besucherströme wesentlich zur Sichtbarkeit und wirtschaftlichen Tragfähigkeit kultureller Initiativen beitragen könnten.

Auch im Bildungsbereich – von **Kitas und Schulen** bis zur **außerschulischen Jugendarbeit** – werden vielfältige Wunschbeziehungen formuliert. Die Netzwerkstellen sehen hier großes Potenzial, kulturelle Bildung stärker in die Bildungsinstitutionen zu integrieren und langfristige Partnerschaften zwischen Kulturakteuren, Schulen und Jugendpflegen aufzubauen. Dies wird als Hebel verstanden, um junge Menschen frühzeitig an kulturelle Teilhabe heranzuführen.

Darüber hinaus werden Wunschbeziehungen zur **Kommunalpolitik** geäußert. Mehrere Interviewte wünschen sich mehr Austausch mit Kulturausschüssen, Stadträten und Kreistagen, um kulturpolitische Themen sichtbarer zu machen und die eigene Arbeit zu legitimieren. Hier zeigt sich ein verbreitetes Bedürfnis nach politischer Anerkennung und nach klareren Kommunikationskanälen zwischen Kulturverwaltung, Kulturpraxis und Entscheidungsinstanzen.

Einzelne Regionen formulieren darüber hinaus **spezifische Wunschbeziehungen** – etwa zu europäischen Nachbarn (z. B. Schweiz, Niederlande, Dänemark) in den Grenzregionen, zu Unternehmen und Wirtschaftsakteuren (im Sinne von Kulturförderpartnerschaften) oder zu kirchlichen und zivilgesellschaftlichen Akteuren wie Landfrauenverbänden oder Geschichtsvereinen. Diese Vielfalt unterstreicht die Offenheit und Anschlussfähigkeit der Kulturarbeit im

ländlichen Raum, macht aber zugleich deutlich, dass viele dieser Beziehungen bislang nur als Potenziale existieren.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass die Wunschbeziehungen auf allen Ebenen auf eine stärkere institutionelle, kommunikative und bereichsübergreifende Vernetzung abzielen. Die Netzwerkstellen möchten die bisher fragmentierte Landschaft von Zuständigkeiten, Förderstrukturen und kulturellen Akteuren zusammenführen, um Synergien zu schaffen, Ressourcen zu bündeln und die kulturelle Infrastruktur langfristig zu stärken. Häufig fehlen dafür bislang jedoch organisatorische Rahmenbedingungen, personelle Kapazitäten und politische Unterstützung.

Regionale Unterschiede im Zusammenhang mit Strukturschwäche, Ländlichkeit und Regionsgröße

Die Analyse der Interviews zeigt, dass sich die politisch-administrativen Hürden und Desiderate der bereichsübergreifenden Vernetzung deutlich nach dem strukturellen Profil der Regionen unterscheiden.

1. Strukturschwäche

In besonders strukturschwachen Regionen sind die Hemmnisse vor allem durch begrenzte Kapazitäten und eine schwache institutionelle Verankerung der Kulturarbeit geprägt. Kulturelle Aufgaben werden dort häufig »mitverwaltet«, anstatt eigenständig gesteuert. Regionale Kulturbüros übernehmen in solchen Kontexten oft operative und vermittelnde Rollen, während LEADER-Regionalmanagements kulturelle Themen zusätzlich zu ihren Kernaufgaben mitbearbeiten. Die Kreiskulturverwaltungen fungieren zumeist als formale Schnittstelle, verfügen aber selbst über begrenzte Ressourcen.

2. Ländlichkeit

Der Grad der Ländlichkeit beeinflusst das Verhältnis zwischen den Netzwerkstellen insbesondere hinsichtlich Reichweite, Dichte und Kontinuität der Kooperation. In stark ländlichen Räumen kennen sich viele Personen seit Jahren und der Austausch verläuft überwiegend informell. Regionale Kulturbüros sind in einigen Fällen ein wichtiger Zugangspunkt zur regionalen Kulturszene und übernehmen eine übersetzende Funktion zwischen Verwaltung, Zivilgesellschaft und LEADER-Strukturen. Es existieren aber auch Regionen, wo nicht die regionalen Kulturbüros, sondern die LEADER-Stellen oder die Kreiskulturverwaltungen diese Funktion übernehmen und Kulturbüros sich mit dem Zugang zu den Kulturakteuren des sehr ländlichen Raums eher schwertun.

LEADER-Regionalmanagements profitieren in diesen Regionen von der hohen sozialen Nähe, stoßen aber auf Grenzen, wenn formale Verwaltungsstrukturen (z. B. Genehmigun-

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Landwirtschaft, Ernährung
und Heimat

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages



Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft e.V., Bonn
E-Mail: netkulaer@kupoge.de, Internet: www.kupoge/netkulaer.de

gen, Berichtspflichten) eine enge Zusammenarbeit erschweren. Kreiskulturverwaltungen wiederum stehen vor der Herausforderung, große Flächen mit begrenztem Personal abzudecken, was direkte Kontakte erschwert.

In Regionen mit urbaneren Zentren verändern sich diese Dynamiken: Dort sind die Netzwerke dichter, aber auch stärker segmentiert. Es bestehen mehrere Institutionen nebeneinander – Kulturverwaltung, Tourismus, Bildung, Wirtschaftsförderung –, wodurch zwar mehr Ressourcen vorhanden sind, aber höhere Koordinationsanforderungen entstehen. Hier wird Kooperation zur Managementaufgabe, und die Rolle der LEADER-Regionalmanagements als verbindendes Element verliert tendenziell an Bedeutung.

3. Größe der Region

Auch die Größe der Region beeinflusst die Art des Zusammenspiels zwischen den Netzwerkstellen. In kleinen Regionen – etwa auf Ebene eines einzelnen Landkreises – sind Kommunikationswege mitunter kurz, Entscheidungsprozesse informell und die Zusammenarbeit erfolgt häufig im direkten Austausch. Kulturbüros und LEADER-Managements können hier schnell aufeinander reagieren und die Kulturverwaltung fungiert als Scharnier für politische Legitimation und Fördermittel.

In großflächigen oder interkommunalen Regionen gestaltet sich die Abstimmung komplexer. LEADER-Regionalmanagements müssen hier häufig zwischen mehreren Verwaltungs- und Zuständigkeitslogiken vermitteln. Kulturbüros und Kulturverwaltungen arbeiten in solchen Fällen oft parallel statt integriert, weil gemeinsame Strukturen oder Abstimmungsroutinen fehlen. Diese »Kooperationslastigkeit« verlangsamt Innovationsprozesse, erhöht aber zugleich das Potenzial, bereichsübergreifende Strategien aufzubauen – insbesondere, wenn es gelingt, feste Governance-Strukturen (z. B. Steuerungsgruppen oder regelmäßige Arbeitskreise) einzurichten.

Fazit

Die politisch-administrativen und strukturellen Rahmenbedingungen bestimmen, wie effektiv das Zusammenspiel zwischen Kulturbüros, Kreiskulturverwaltungen und LEADER-Stellen funktionieren kann. Strukturschwache, ländliche und großräumige Regionen sind durch geringe Ressourcendichte, personelle Abhängigkeiten und hohe Koordinationskosten geprägt – zeigen aber eine ausgeprägte Kooperationsbereitschaft und Flexibilität. Strukturell stärkere, dichter besiedelte Regionen verfügen über institutionell gefestigte Verwaltungsstrukturen, müssen aber größere Anstrengungen unternehmen, um ressortübergreifende Dynamik zu erzeugen und Innovation zu fördern.

Für die bereichsübergreifende Vernetzungsarbeit bedeutet dies, dass regionale Differenzierung ein entscheidender Erfolgsfaktor ist. Nachhaltige Netzwerkentwicklung kann nur gelingen, wenn die Rollen und Schnittstellen zwischen Kulturbüros, Kulturverwaltungen und LEADER-Managements klar definiert sind – und wenn Förderinstrumente, Strukturen und Kommunikationswege an die jeweiligen räumlichen und sozioökonomischen Ausgangsbedingungen angepasst werden.

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Landwirtschaft, Ernährung
und Heimat

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages



Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft e.V., Bonn
E-Mail: netkulaer@kupoge.de, Internet: www.kupoge/netkulaer.de