

Stefan Peters

Regional Governance

in Stadtregionen am Beispiel kultureller Projekte



Stefan Peters

Regional Governance

in Stadtregionen am Beispiel kultureller Projekte

Verfasser

Stefan Peters
Hamburger Str. 53
44135 Dortmund
peters@brumli.net

Gutachter

Dr. rer. pol. Andreas Freundt
Dipl.-Ing. Andrea Rüdiger

Zusammenfassung

Regional Governance in Stadtregionen am Beispiel kultureller Projekte

Die politisch-administrativen Steuerungsmodelle der Gebietskörperschaften stoßen immer häufiger an ihre Grenzen. Die auf gesetzlicher Grundlage arbeitenden sogenannten harten Steuerungsmodelle können nicht mehr allen Herausforderungen an Stadtregionen angemessen begegnen, so dass immer mehr Entscheidungen in informellen Kooperationsnetzwerken getroffen werden. Regional Governance ist eine neue Sichtweise, aus der diese Netzwerke betrachtet werden können. Sie kennzeichnet sich dadurch, dass sie nicht nur staatliche, sondern auch nichtstaatliche Akteure einbezieht. Das Konzept entstand in den 90er Jahren des 20. Jahrhunderts und wirft noch zahlreiche Fragen nach seinem Selbstverständnis und seiner Verwertbarkeit auf.

Seit den 80er Jahren des vergangenen Jahrhunderts steigt nicht nur die Aufmerksamkeit für sogenannte weiche, informelle Kooperationsmodelle, sondern auch für die Machtausübung auf der Ebene der Region, die Regionalisierung. Auch hier gelangt Regional Governance in den Fokus des Interesses, weil das Konzept es den Akteuren in der Region ermöglicht, Kompetenzen und Pflichten flexibel in Abstimmung mit kommunalen Interessen zu regeln.

Die geschilderte Strömung der Regionalisierung und die Globalisierung sorgen für einen verstärkten Wettbewerb der Regionen. Dabei hat sich gezeigt, dass kulturelle Projekte als Wegbereiter für die Profilierung der Region nach innen und außen eine große Rolle spielen. In Ergänzung der beiden eingangs genannten Entwicklungen der Regionalisierung und des weichen Steuerungsbedarfs stellt sich daher die Frage nach der Koordinierung kultureller Projekte auf stadtreionaler Ebene mittels Regional Governance.

Aus den offenen Fragen zum Konzept der Regional Governance, der gestiegenen Aufmerksamkeit für die Region und der Verbindung mit den kulturellen Projekten ergibt sich das Ziel dieser Arbeit: Sie soll verdeutlichen, worin die Verknüpfung zwischen Regional Governance, kulturellen Projekten und der Entwicklung von Stadtregionen besteht. Im Hinblick auf die zukünftige Steuerung von Regionen soll erarbeitet werden, wie regionale Kooperationen sich im Sinne des Konzepts der Regional Governance verändern müssen. Ein besonderes Augenmerk kommt dabei Organisationsstrukturen und Akteursbeziehungen in unmittelbarer Nähe der Kooperationen zu.

Methodisch stützt die Arbeit sich auf eine Grundlagenrecherche der Fachliteratur, im qualitativen Analyseteil ergänzt um Expertengespräche, welche vier Fallbeispiele erschließen. Am Ende der Arbeit stehen konzeptionelle Überlegungen zu den Perspektiven von Regional Governance, kulturellen Projekten und Regionalentwicklung. Nachfolgend werden die wichtigsten Argumente der Arbeit skizziert.

Theoretische Grundlagen

Die Region wird im vorliegenden Zusammenhang als die mittlere Ebene zwischen Kommunen und dem Nationalstaat definiert (wobei auch die Länder als Teil des Nationalstaats aufgefasst werden). Wie sie im einzelnen sachlich abgegrenzt wird, hängt maßgeblich von den Akteuren und ihren eigenen Zielsetzungen ab.

Der Bedeutungszuwachs der Region wird im Zusammenhang mit der sich entwickelnden Regionalisierung diskutiert. Politische, gesellschaftliche und nicht zuletzt auch wirtschaftliche Prozesse erfordern ein Umdenken von den Kommunalgrenzen hin zu regionalen Grenzen, da sich Entscheidungen mehren, die auf regionaler Ebene sinnvoller zu treffen sind als auf der kommunalen Ebene. Manche Ursachen liegen in Globalisierungsprozessen, andere in der Erkenntnis, dass die Region eine effektivere Arbeitsebene für Fragen darstellt, die in jeder Kommune auftreten. Geht es um eine Strategie der Koordination, dann wird die interkommunale *Kooperation* als der richtige Weg angesehen. Die Region (unterhalb der Landesebene, vgl. Abgrenzung oben) verfügt im föderativen Staatsaufbau der Bundesrepublik Deutschland nicht über eigene, sondern nur über delegierte Kompetenzen, so dass keine hoheitliche Entscheidungsebene zur Verfügung steht. Durch Kooperation, d.h. freiwilligen und temporären Autonomieverzicht, sind die Akteure hier am ehesten bereit, Probleme regional zu lösen.

Der Arbeitsdruck ist in *Stadtregionen* besonders hoch. Als Knoten für verkehrliche, wirtschaftliche und gesellschaftliche Infrastruktur kommen im Zuge des Bedeutungswandels der Regionen zahlreiche neue Aufgaben auf sie zu, die kooperativ gelöst werden müssen. Kulturelle Projekte spielen dabei nach einem ersten Überblick nur eine untergeordnete Rolle.

Am Beginn eines planungstheoretischen Ausflugs zu den Wurzeln des Konzepts der Regional Governance steht ein Definitionsversuch. Regional Governance ist demnach ein gering institutionalisierter, weicher Steuerungsansatz, der auf rein freiwilliger Basis Akteure der politischen Sphäre beteiligt und zusätzlich die Grenzen zu den nichtstaatlichen Sektoren der Privatwirtschaft und dem gemeinnützigen sogenannten „dritten Sektor“ überschreitet. Seine Akteure arbeiten problem- und lösungsorientiert. Ihre Beziehungen kennzeichnen sich durch ein geringes Hierarchiegefälle untereinander und dadurch, dass sie die regionale Kooperation nur als Teil ihrer eigentlichen (staatlichen oder nichtstaatlichen) Aufgabe wahrnehmen. Die planungstheoretische Herleitung zeigt die Wurzeln der interkommunalen Zusammenarbeit in der Regimetheorie auf, nach der Kooperation in der Erwartung eines gemeinsamen Mehrwertes gegenüber der Nicht-Kooperation motiviert ist. Der Blick auf die Funktionsweise von Netzwerken macht deutlich, dass zahlreiche Elemente von Regional Governance dort entlehnt sind. Netzwerke kennzeichnen sich demnach durch den raum- oder problembezogenen freiwilligen Informationsaustausch auf der gleichen Hierarchieebene. Eine stärkere Lösungsorientierung erhalten Netzwerke durch ihre Ergänzung um den Milieu-Ansatz und die Lernende Region.

Das Konzept der Regional Governance kann auch vor dem Hintergrund der gesellschaftlichen Steuerungsdebatte gesehen werden. Hier verdient vor allem der dritte Sektor Beachtung. Als weiterer nichtstaatlicher Sektor neben der Privatwirtschaft vereint er alle nicht profitorientierten arbeitenden Einheiten, die als Institution arbeiten und sich am Ziel der Gemeinnützigkeit orientieren. Es wird deutlich, dass der dritte Sektor über die Be-

reitschaft und die Wissenskapazität, (sogenannte Steuerungsreserven) verfügt, um sich an der Politikgestaltung auf regionaler Ebene zu beteiligen. Im Bereich der Kultur basiert der dritte Sektor vornehmlich auf ehrenamtlichem Engagement, ist finanziell aber stark von staatlichen Förderungen abhängig.

An frühere Überlegungen zu Stadtregionen anknüpfend werden der regionale Wettbewerb und intraregionale Abstimmungsprobleme als Anlässe für Kooperation hergeleitet. Der Vergleich mit harten Steuerungsmodellen zeigt, dass informelle Steuerungsmodelle sich flexibel und problemorientiert in die Zwischenräume institutionalisierter Absprachen einfügen können, dass sie sich für den Einsatz bei Verteilungsfragen aber ebenso wenig eignen wie für die vollständige Substituierung harter Modelle. Weiche Steuerungsmodelle verfügen über einen vierphasigen zeitlichen Ablauf und ordnen sich in ein Spektrum klassischer Befürworter und Gegner ein. Abschließend wird herausgearbeitet, dass das Konzept der Regional Governance dem Anspruch an einen eigenständigen Ansatz gerecht wird.

Die thematische Fokussierung auf Regionen und ihre kulturellen Projekte beginnt mit Abgrenzungsfragen. Diese lassen einen relativ großen definitorischen Spielraum, weil auch hier die Akteure in den Regionen ihre jeweils zutreffenden Grenzen finden müssen. Darauf aufbauend wird die Rolle und Bedeutung kultureller Projekte für die Regionalentwicklung diskutiert. An erster Stelle wird deutlich, dass zahlreiche Politikbereiche derzeit projektorientiert arbeiten, weil Ergebnisse und Bilanzen auf diese Weise rascher und einfacher zu ermitteln sind. *Kulturelle* Projekte stellen hier also nur einen Teil der Projektdebatte dar. Der Blick auf einige für die Regionalentwicklung wichtige Teilpolitiken klärt deren Rückgriff auf kulturelle Projekte. Im Bereich des Regionalmarketings wie auch in der

auch in der Kulturwirtschaft und im Tourismus stellen kulturelle Projekte einen nicht überwiegenden, aber doch nennenswerten Bestandteil dar, der Raumbilder mitprägt, wirtschaftliche Entwicklung anregt und der ihre Förderung auf regionaler Ebene rechtfertigt.

Ein weiterer Schwerpunkt der Überlegungen zu Regionen und kulturellen Projekten thematisiert die politischen Ausgangsbedingungen für kulturelle Projekte. Zunächst findet das Paradigma der aktivierenden Kulturpolitik Vorstellung, das weite Möglichkeiten für Regional Governance in der Kulturpolitik eröffnet. Die anschließende Darstellung der kulturpolitischen Rahmenbedingungen in Deutschland zeigt, dass die größte Verantwortung für regionale Kooperation auf den Kommunen lastet, weil sie die Hauptakteure der deutschen Kulturpolitik sind. Konzeptionelle und finanzielle Anregungen durch die Landesebene scheinen dabei für eine regionale Kooperation nötig, weil die derzeit sehr angespannte Haushaltslage die Kommunen eher zum Rückzug auf ihre Kernpflichten denn zur Ausweitung regionaler Überlegungen zwingt.

Eine erste Reflexion macht deutlich, dass kulturelle Projekte sich auf der Sachebene eignen, kooperativ gesteuert zu werden, dass es dabei aber maßgeblich auf die nicht immer gesicherte Kooperationsbereitschaft der Kommunen ankommt.

Analyse von Fallbeispielen

Die Überlegungen des theoretischen Teils werden an vier Fallbeispielen überprüft. Als Schwerpunktregion dient das Ruhrgebiet, für das neben dem Kooperationsbeispiel der „alten“ Kultur Ruhr GmbH (1997 bis 2001) auch das kulturpolitische und kooperative Umfeld Vorstellung findet. Für die drei weiteren Bei-

spiele beschränkt die Arbeit sich auf die Darstellung der Kooperation und seines unmittelbaren Akteursumfelds. Vorgestellt werden in diesem Zusammenhang die Rheinland AG im Rheinland, die Kulturkommission der MHAL-Kooperation in der Euregio Maas-Rhein und der Landschaftsverband Südniedersachsen e.V. in der Region Göttingen. Sie repräsentieren verschiedene Institutionalierungsgrade, mehrere Typen von Stadtregionen und ein grenzüberschreitendes Beispiel.

Im Ruhrgebiet sind vor allem die Vorgaben der nordrhein-westfälischen Kulturpolitik bestimmend für dessen inhaltliche Orientierung in der Kulturpolitik. Die Ausrichtung an der aktivierenden Kulturpolitik, die Profilierung über Projektarbeit und ihre Umsetzung im Programm der Regionalen Kulturpolitik NRW prägen die Rahmenbedingungen. Das Akteursfeld regionaler Kooperation gestaltet sich sehr zerrissen. Obwohl nur der Kulturbereich betrachtet wird, zeigt sich ein enormes Spektrum von Akteuren und Interessen, die es schwierig erscheinen lassen, eine gemeinsame regionale Kulturstrategie zu entwickeln. Die alte Kultur Ruhr GmbH der Jahre 1997 bis 2001 steht dabei im Mittelpunkt zwischen staatlichen und nichtstaatlichen Akteuren.

Die Untersuchung der alten Kultur Ruhr GmbH zeigt, dass die Kooperation sich hohe Ziele gesetzt hatte und mit umfangreichen Mitteln ausgestattet war, dass es aber Strömungen innerhalb der Kooperation gab, die eine zielgerichtete Zusammenarbeit erschwert haben. An erster Stelle ist dabei eine unzureichende Einigkeit über die Ziele und die zu starke personelle Besetzung des Entscheidungsgremiums zu nennen. Positiv bleibt aber anzumerken, dass in der alten Kultur Ruhr GmbH versucht wurde, einen Interessenausgleich zwischen staatlichen Akteuren auf der einen sowie nichtstaatlichen Akteuren aus

Wirtschaft und drittem Sektor auf der anderen Seite zu erzielen.

Die Studie der rein informell arbeitenden Rheinland AG weist eine gut entwickelte Kooperationskultur zwischen wenigen, vertrauten Partnern auf. Die größten Restriktionen liegen in finanziellen Engpässen und aus Sicht des Konzeptes der Regional Governance darin, dass nichtstaatliche Akteure bisher nicht in die regionalen Überlegungen einbezogen werden. Auf der inhaltlichen Ebene der regionalen kulturellen Projekte wird eine gewisse Skepsis gegenüber einer kommunalpolitisch geprägten regionalen Strategie deutlich, weil unklar ist, inwieweit sich kommunale Akteure überhaupt in die Region eindenken können.

Diese Skepsis teilt auch die Kulturkommission in der rein informell arbeitenden MHAL-Kooperation. Sie verknüpft sie mit dem kulturpolitischen Wunsch nach einer Intendanz für kulturelle Projekte in der Region, die kommunale Akteure von der Doppelbelastung kommunaler und regionaler Kulturpolitik befreit. Da die fünf Mitgliedsstädte bisher in der Öffentlichkeit nicht als einheitliche Region wahrgenommen werden, steht ihre Projektkoordination vor besonderen Herausforderungen. Auf der Akteursebene zeigte die Kulturkommission sich aktiv und auf der Suche nach externen Partnern für Kommunikationsnetzwerke. Nichtstaatliche Akteure spielen auch hier keine nennenswerte Rolle.

Im Landschaftsverband Südniedersachsen e.V., der sich unter der Rechtsform des Vereins zusammengeschlossen hat, genießen nichtstaatliche Akteure die größte Bedeutung aller Fallbeispiele. Vertreter des dritten Sektors sind zur Mitsprache berechtigt, nehmen dieses Angebot jedoch kaum wahr. Die Organisationsform verschafft dem Verband eine Planungssicherheit, die ihn zu einem klei-

nen, aber beachteten Bestandteil der binnenregionalen Kulturförderung gemacht hat. Obwohl die Region Südniedersachsen keine Stadtregion ist, sind Aspekte seiner Arbeit auf den Zusammenhang von Regional Governance und Stadtregionen übertragbar.

Die Reflexion der Fallbeispiele bilanziert die Eigenschaften der untersuchten Kooperationen. Dabei wird deutlich, dass nichtstaatliche Akteure zwar meist Inhalt wohlwollender Meinungsäußerungen, nicht aber der praktischen Umsetzung in den Regional Governance-Netzwerken sind. Auf der inhaltlichen Ebene macht die Reflexion deutlich, dass die kommunalen Akteure sich aus verschiedenen Gründen außer Stande sehen, umfassende regionale Entwicklungsstrategien für den Kulturbereich umzusetzen. Ihre Möglichkeiten beschränken sich eher auf die diskursive Entwicklung strategischer Zielrichtungen. Dabei spielen nicht nur die begrenzten finanziellen, sondern auch die eingeschränkten zeitlichen und Machtressourcen eine Rolle. Entsprechend haben der Informationsaustausch der Akteure untereinander und die auf ein gemeinsames Ziel gerichtete Förderung *vereinzelter* Projekte den größten Wert innerhalb der untersuchten Regionen. Auf diesen Beobachtungen fußt der konzeptionelle Teil der Arbeit.

Konzeptioneller Teil

Entwicklungsoptionen von Regional Governance zum Nutzen kultureller Projekte zu entwerfen, setzt die Kenntnis der Stärken und Schwächen des Konzepts sowie seiner Funktionsprämissen voraus.

Stärken und Schwächen liegen jeweils auf der Akteurebene, der inhaltlichen Ebene kultureller Projekte und der strukturellen Ebene der Organisationsform und können Kooperationsnetzwerke entscheidend fördern bzw. hemmen. Daraus lassen sich in Ergänzung bekannter Eigenschaf-

ten weitere Prämissen ableiten: So ist die Freiwilligkeit und der Meinungsausgleich zwischen den Akteuren ebenso wichtig für erfolgreiche Kooperation wie ein räumlich und hierarchisch barrierefreier Zugang der Partner zu den Kooperationsnetzwerken. Neben kulturfachlicher Kompetenz muss ein Grundstock an finanziellen Mitteln vorhanden sein.

Die einleitenden Aussagen führen zur Entwicklung dreier Modelle für Regional Governance zum Nutzen kultureller Projekte. Das *Akteursmodell* differenziert die wünschenswerten staatlichen und nichtstaatlichen Kooperationspartner nach solchen mit Entscheidungs- und Beratungskompetenz. Es formuliert, mit welchen Stellen zusätzliche Informationsbeziehungen unterhalten werden sollten. Das *inhaltliche Stufenmodell* der Zusammenarbeit ermittelt acht mögliche Kooperationsstufen zwischen Projektinformation und -umsetzung, deren Realisierung von den regional verfügbaren Ressourcen abhängt. Das *zeitliche Ablaufmodell* entwirft einen strategischen Plan über die Planungs- und Organisationsschritte zum Aufbau einer Kooperation.

Im Fazit werden die Ergebnisse der Untersuchung und der Handlungsbedarf für Regional Governance und kulturelle Projekte bilanziert. Regional Governance hat sich als tragfähiges Konzept für innovative Denkleistung bei kulturellen Projekten nicht nur in Stadtregionen erwiesen. Entwicklungsbedarf besteht beim Akteursspektrum, das noch stärker im Sinne des Konzepts harmonisiert werden muss. Regional Governance und kulturelle Projekte müssen unter Finanzierungsgesichtspunkten besser aufeinander abgestimmt werden. Zudem ist die Entwicklung von Anreizsystemen für Regional Governance in der Kultur nötig.

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	1
1 Einleitung	1
1.1 Stadtregionen, Regional Governance und kulturelle Projekte: Ein erster Überblick ...	2
1.2 Ziel der Arbeit	3
1.3 Methodik und Aufbau der Arbeit	4
TEIL A - THEORETISCHE GRUNDLAGEN	
2 Regional Governance in Stadtregionen	9
2.1 Der Bedeutungswandel der Region	10
2.1.1 Annäherung an den Begriff der Region	10
2.1.2 Zum Bedeutungsgewinn der Region: Anlässe, Wege und Konsequenzen	12
2.1.3 Stadtregionale Steuerung zwischen Regionalisierung und Globalisierung	15
2.2 Regional Governance in der Theorie	18
2.2.1 Begriffsbestimmung von Regional Governance	19
2.2.2 Der erste Schritt gegen die interkommunale Anarchie: Die Regimetheorie	21
2.2.3 Grundbaustein von Regional Governance: Netzwerke	22
2.2.4 Wie Netzwerke innovativ werden: Der Milieu-Ansatz und die Lernende Region ..	24
2.3 Regional Governance in der Praxis	26
2.3.1 Der Bedeutungsgewinn des dritten Sektors	28
2.3.2 Gründe für interkommunale Kooperation	30
2.3.3 Weisung oder Verhandlung? Harte versus weiche Kooperationsmodelle	31
2.3.4 Weitere Merkmale und die Restriktionen von Regional Governance	34
2.3.5 Regional Governance: Neues Konzept oder nur neuer Name?	38
2.4 Zusammenfassung: Kooperation in der Region stärken	39
3 Regionale kulturelle Projekte in Stadtregionen	41
3.1 Regionale kulturelle Projekte in Stadtregionen: Eine erste Einordnung	42
3.2 Kulturelle Projekte als Triebkraft der Regionalentwicklung	45
3.2.1 Mehr als Werbung: Kulturelle Projekte und Regionalmarketing	46
3.2.2 Standortfaktor mit Zukunft: Kulturelle Projekte und Kulturwirtschaft	47
3.2.3 Trends im Tourismus: Kulturelle Projekte	50
3.3 Aktivierende Kulturpolitik: Die Chance für Regional Governance in der Kulturpolitik	52

VIII

3.4 Einordnung der regionalen Ebene in das System der deutschen Kulturpolitik	57
3.4.1 Dimensionen der deutschen Kulturpolitik	57
3.4.2 Kompetenzen und Aufgaben des Bundes und der Länder	60
3.4.3 Kompetenzen und Aufgaben der kommunalen Selbstverwaltung	61
3.4.4 Regionale Kulturpolitik	61
3.5 Zusammenfassung: Kulturelle Projekte als regionaler Entwicklungsfaktor	63
4 Zwischenfazit: Regionale kulturelle Projekte kooperativ steuern?	65

TEIL B - ANALYSE VON FALLBEISPIELEN

5 Praxisbeispiele von Regional Governance für kulturelle Projekte in Stadtregionen ...	73
5.1 Zur Auswahl der Fallbeispiele	73
5.2 Regional Governance für kulturelle Projekte im Ruhrgebiet	76
5.2.1 Kulturpolitische Strömungen im Ruhrgebiet	76
5.2.2 Regionale Kooperationen für Kultur im Ruhrgebiet	79
5.2.3 Kultur Ruhr GmbH 1997-2001	82
5.3 Rheinland AG	89
5.4 MHAL-Kulturkommission	95
5.5 Landschaftsverband Südniedersachsen e.V.	102
5.6 Zusammenfassung: Flexibilität versus Beteiligung	108
6 Zwischenfazit: Regional Governance in der Kultur ohne Experten?	110

TEIL C - KONZEPTIONELLER TEIL

7 Regional Governance und kulturelle Projekte – Modelle für eine gemeinsame Zukunft	121
7.1 Stärken und Schwächen von Regional Governance	121
7.2 Prämissen für reibungslose Regional Governance zum Nutzen kultureller Projekte	126
7.3 Entwicklungsoptionen von Regional Governance für kulturelle Projekte	128
7.4 Zusammenfassung: Regional Governance wagen!	142
8 Fazit und Ausblick	144
Quellenverzeichnis	A
Gesprächsverzeichnis	K
Abbildungsverzeichnis	K
Tabellenverzeichnis	L
Abkürzungsverzeichnis	M

TEIL D - ANHANG

Anhang 1	Infoplakat der Diplomarbeit
Anhang 2	Fragebogen
Anhang 3-12	Protokolle der Interview

1

Einleitung

Zwei Themen halten sich in der politisch-administrativen Sphäre beharrlich und erfolgreich: Das erste ist die Stärkung der regionalen Steuerungsebene, die auch als Regionalisierung bezeichnet wird. Besonders in Stadtregionen geht dies einher mit einem Bündel von Aufgaben und Herausforderungen, welche die Gebietskörperschaften allein nicht lösen können. Das zweite ist die Suche nach neuen Wegen der Steuerung für die Region, die nicht zwangsläufig hoheitlich und autoritativ sind und die auch nichtstaatliche Akteure an Beratungs- und Entscheidungsprozessen beteiligen wollen. Diese Art der Steuerung wird mit dem Begriff der Regional Governance belegt. Beiden Themen geht es darum, positiv auf die Regionalentwicklung und den Wettbewerb der Regionen auf nationaler wie internationaler Ebene einzuwirken.

Im Schatten der bestimmenden Fragen um die regionale Problembearbeitung entwickeln sich kulturelle Projekte immer mehr zu einem festen Bestandteil einer zukunftsgerichteten Regionalentwicklung: Ihnen werden Eigenschaften der räumlichen Bindung von Bürgern, Unternehmen und touristischen Besuchern zugesprochen, auf die Regionen nicht mehr verzichten können.

Kulturelle Projekte können auf regionaler Ebene konzipiert und entwickelt werden. Dafür werden die oben genannten neuen Wege der Steuerung gewählt, um kooperativ zu guten Lösungen für die Region zu kommen. Regional Governance ist ein möglicher Steuerungsansatz, regionale Strategien für die kulturelle Entwicklung zur Umsetzung zu bringen.

Die drei Stichworte der Regional Governance, der Stadtregion und der kulturellen Projekte charakterisieren die Grundthemen dieser Arbeit, die auch im Ablauf dieses Kapitels vorgestellt werden sollen. Zunächst führt eine erste Annäherung auf die drei Begriffe und ihre Verbindungen hin (vgl. Kapitel 1.1). Darauf folgend finden die Ziele dieser Arbeit Vorstellung (vgl. Kapitel 1.2). Abschließend sollen die Methodik der Erarbeitung dargelegt und ein Ausblick auf den systematischen Aufbau der Kapitel gegeben werden (vgl. Kapitel 1.3).

Die Einleitung bietet somit einen ersten Problemaufriß auf inhaltlicher und methodischer Ebene, der die Lektüre dieser Arbeit erleichtert und die Auswertung ihrer Aussagen und Ergebnisse in den Kontext der Fachdiskussion stellt.

1.1 Stadtregionen, Regional Governance und kulturelle Projekte: Ein erster Überblick

In der politisch-administrativen Sphäre ist heute mehr die Rede von der Region als früher (vgl. SINZ 1995: 805). Regionen werden zu politisch-administrativen Bezugsräumen, Wirtschaftsräumen und Identitätsräumen für die Bevölkerung. Dafür lassen sich fünf Ursachenbereiche identifizieren (vgl. vertiefend Kapitel 2.1.2 und 2.1.3):

- (a) Aufwertung der Region als Folge der Europäisierung der Politik (vgl. FÜRST 1999a: 353).
- (b) Überforderung der Kommunen nach Umfang und Häufigkeit von Steuerungsaufgaben als gleichgerichtetes Pendant von Globalisierung (vgl. RÖBKE et al. 1998: 5-6).
- (c) Suche nach überschaubaren Lebenswelten, nach einer räumlichen Identifikationsgrundlage und als Gegenbewegung zur Globalisierung (vgl. BLOTEVOGEL 2000: 492).
- (d) Neuordnung des Verhältnisses zwischen Staat und Gesellschaft durch zunehmende Dezentralisierung sowie Beteiligung und Kooperation (vgl. BENZ et al. 1999: 26-27).
- (e) Internationalen wirtschaftlicher Wettbewerb in Stadtregionen (vgl. FÜRST 1999b: 609).

Geht es um den Bedeutungsgewinn der (Stadt)Region, wird auch der Kooperationsdiskurs immer wieder erwähnt (vgl. FÜRST 1999b: 609). Welche Ziele verfolgt in diesem Zusammenhang das Konzept der Regional Governance? Es wird behauptet, dass Regional Governance die Realität von Planung, Politik und Verwaltung in Stadtregionen besser beschreiben kann als andere Konzepte (vgl. BENZ 2001: 55). Der Ansatz setzt auf die Förderung des endogenen Potentials einer Region: Regionale Akteure werden zusammengeführt, um selbst oder unter Einbindung externer Akteure regionalen Herausforderungen zu begegnen (vgl. FÜRST 2001a). Kann damit tatsächlich eine Transformation vom interventionistischen in den kooperativen Staat erreicht werden oder ist sie nur einen neuer Begriff für die bekannten Formen der Zusammenarbeit zwischen stadtreionalen Akteuren? Diesen Fragen gehen alle Teile der Arbeit von den Grundlagen über die Empirie bis hin zu den konzeptionellen Überlegungen nach.

Einen anderen Bereich füllen kulturelle Projekte aus. Kultur hat als Handlungsfeld regionaler und städtischer Politik in den vergangenen Jahren einen großen Bedeutungszuwachs in den Bereichen des Stadtmarketings, des Kulturtourismus und auch als Arbeitsplatzfaktor erfahren (vgl. GNAD 2000: 56). Einen besonderen Reiz geht dabei besonders von der *Projektarbeit* aus (HÄUBERMANN et al. 1993: 7). Worauf ist das zurückzuführen? Welchen Wert hat die Projektausrichtung insbesondere für die Entwicklung von Stadtregionen? Fragen wie diese bilden das Fundament der Überlegungen im kulturellen Bereich.

In der politischen Debatte über kulturelle Projekte stehen Region und regionale Steuerung hoch im Kurs. Paradigmen und Förderprogramme sprechen für eine vermehrte Einbeziehung staatlicher und nichtstaatlicher Akteure in regionale kulturpolitische Überlegungen. Die Beschränkung allein auf den öffentlichen Sektor gilt als obsolet (vgl. SIEVERS 2000). In welcher Weise lässt sich diese Neuausrichtung mit den Erkenntnissen über Regional Governance verbinden? Blicke in die politische Theorie und eine kritische Würdigung im Rahmen des empirischen Teils verschaffen Klarheit.

Was sich auf theoretischem Niveau in der wissenschaftlichen Debatte abspielt, konkretisiert sich praktisch in der politischen Steuerung in den Stadtregionen. Seit Jahrzehnten befinden sich Stadtregionen auf der Suche nach der „richtigen“ Steuerung (vgl. BUTZIN 1995). Diese Frage wird im vorliegenden Zusammenhang auf den Kulturbereich bezogen. Welche Kooperationen für kulturelle Projekte gibt es in deutschen Stadtregionen, mit welchen Erfolgen arbeiten sie und wo liegen ihre Engpässe? Zur Diskussion dieser Fragen werden mehrere Studien stadtreionaler Kooperationen durchgeführt. Schließlich: Welche Erkenntnisse kann die Debatte um Regional Governance aus den praktischen Erfahrungen im Bereich kultureller Projekte ziehen? In diesem Sinne bemüht sich der konzeptionelle Teil dieser Arbeit, Handlungsoptionen für die zukünftige Entwicklung aufzuzeigen.

1.2 Ziel der Arbeit

Ziel der Arbeit ist es, die Chance und Möglichkeiten von Regional Governance am Beispiel kultureller Projekte in Stadtregionen aufzuzeigen. Die dafür erforderlichen operativen Ziele sind eine Standortbestimmung des Konzepts der Regional Governance, seine Überprüfung an praktischen Beispielen und die Formulierung von abschließenden Handlungsempfehlungen. Bei der theoretischen Analyse, der Untersuchung der Beispiele von Regional Governance und der Lösungssuche im konzeptionellen Teil der Arbeit stehen drei Kernfragen im Vordergrund. Während sie in den meisten Kapiteln die Richtung implizit vorgeben, werden sie in den Fazits (vgl. Kapitel 4 und 6 sowie Kapitel 8) explizit weiterentwickelt:

1. Worin besteht die Verknüpfung zwischen stadtreionalen kulturellen Projekten und Regionalentwicklung? In welcher Beziehung stehen beide zu Regional Governance?
2. Da weiche Kooperationsmodelle wie Regional Governance ihren Einfluss wesentlich aus der Art ihres Akteursnetzwerkes entwickeln: Welche regionalen Akteure (mit welchen Kompetenzen) kooperieren für kulturelle Projekte? Wie lassen die Akteursstrukturen sich im Sinne des Konzepts von Regional Governance positiv verändern?
3. Da die Leistungsfähigkeit einer Institution auch von ihrer Organisationsstruktur abhängt: Wie lässt sich das Verhältnis zwischen Organisationsstruktur und Leistungsfähigkeit einer regionalen Kooperation im Bezug auf kulturelle Projekte verbessern?

Die Schwerpunktregion für die vorliegende Arbeit ist das Ruhrgebiet (vgl. Kapitel 1.1). Daher sind die Darstellungen zum Ruhrgebiet detaillierter als die der anderen Fallbeispiele. Gleichwohl kann diese Arbeit kein Konzept für das Ruhrgebiet entwickeln, sondern nur allgemeine Überlegungen treffen, die sich auf eine Stadtregion wie das Ruhrgebiet anwenden lassen. Weiche Kooperationsmodelle konstituieren sich in erster Linie über ihre Akteursbeziehungen und nicht die „harten“ Voraussetzungen zum Beispiel das institutionellen Umfeldes und anderer räumlicher Gegebenheiten. Damit sind sie vor allem von den persönlichen Kontakten möglicher Akteure untereinander abhängig: Handlungsschemata lassen sich zwar ableiten, aber nicht als konkrete Entwicklungsoptionen einer bestimmten Region entwickeln. Zudem ist Regional Governance kein Organisationsmodell, sondern ein sehr weitgefass-

ter politischer Steuerungsansatz (vgl. BENZ 2001: 57). Aus diesem Grund sind die Überlegungen zu Regional Governance grundsätzlich als regionsunspezifisch und die Beispielstudien als gleichwertig zu betrachten. Der Schwerpunkt *Ruhrgebiet* erleichtert es in ausgewählten Situationen, ausgewählte Überlegungen zu verräumlichen.

1.3 Methodik und Aufbau der Arbeit

Die methodische Vorgehensweise für diese Arbeit basiert für den Grundlagenteil und für Teile des Analyseteils auf der Recherche und Auswertung von Literatur. Da die meisten Kernbegriffe der Arbeit nicht abschließend definiert wurden, treten Arbeitsdefinitionen an ihre Stelle. Für Regional Governance gibt es zudem praktisch noch keine Standardwerke (vgl. FÜRST 2001b), so dass zum Teil auf Literatur über weiche Steuerungsmodelle allgemein zurückgegriffen wurde.

Da Regional Governance kein klar definiertes Organisationsmodell darstellt, ist es schwierig, Beispiele für Regional Governance zu finden und zu untersuchen. Anders als bei einer Körperschaft, einem Verein, einer Regionalkonferenz gibt es keine Positivliste von Kriterien, anhand derer sich Regional Governance identifizieren lässt. Leistbar ist es nur, informelle Kooperationen, deren Eigenschaften Regional Governance nahe kommen, auf deren Übereinstimmung und Widerspruch dazu zu untersuchen. Diese Arbeit bewegt sich damit im Bereich der interkommunalen Kooperation im Rahmen von Netzwerken und arbeitet deren Ausrichtung auf das Konzept der Regional Governance heraus.

Der Analyseteil dieser Arbeit stützt sich auf Experteninterviews, die als teilstandardisierte Leitfadenterviews durchgeführt wurden.¹ Dabei handelt es sich um ein Hauptinterview mit einem Akteur, der in die Kommunikationsströme eines Gremiums eingebunden ist und über einen guten Überblick verfügt. In den meisten Fällen wurden ergänzende Stellungnahmen eingeholt, die neue Perspektiven auf die Sichtweise der Kooperation eröffnen. Für die Interviews musste der Informationsbedarf auf möglichst wenige Schlüsselfragen reduziert werden, die eine Bestandsaufnahme und Bewertung der Beispielstudie gleichermaßen ermöglichten. Das größte Gewicht lag dabei auf der Erhebung und Bewertung der Organisationsstruktur und der Beziehungen zu externen Akteuren.

Der abschließende konzeptionelle Teil dieser Arbeit basiert auf Anregungen und Erfahrungen aus den Fallbeispielen und wurde eigenständig erarbeitet.

Die Lektüre dieser Arbeit wird durch eine Struktur von Zusammenfassungen und Fazits erleichtert: Neben einer Zusammenfassung, die der gesamten Arbeit vorangestellt ist, verfügen die einzelnen Kapitel über resümierende Betrachtungen. Bewertungen finden jeweils in den Fazits statt, die jeden der drei Teile dieser Arbeit abschließen.

Die Arbeit besteht aus den folgenden Teilen (vgl. Abbildung 1-1): Im nachfolgenden Grundlagenteil (Teil A) werden die theoretischen Grundlagen vermittelt, die zum Verständnis der komplexen Akteursbeziehungen des empirischen Teils nötig sind. Das einleitende Kapi-

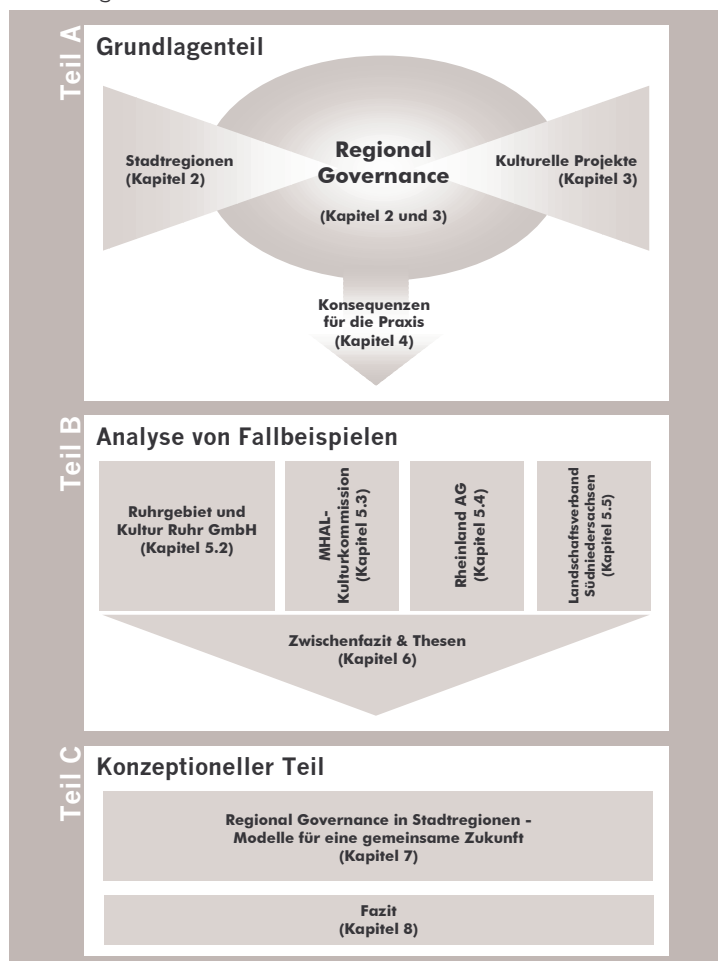
¹ Als Orientierung für Interviewleitfäden und die Interviews selbst dienen FLICK 1995 und HOPF 2000.

tel 2 führt auf den Bedeutungsgewinn von Regionen und Stadtregionen hin und betont dabei besonders die Rolle der Regionalisierung. Es stellt Regional Governance in den Kontext kooperativer Theorien und Steuerungsansätze, aus denen sich das Konzept maßgeblich speist. Abschließend ordnet es Regional Governance der aktuellen Steuerungsdebatte, dort vor allem den weichen Steuerungsmodellen zu. Ziel des Kapitels ist es, ein Gefühl für das Selbstverständnis von Regional Governance zu vermitteln.

Das anschließende Kapitel 3 diskutiert Regional Governance aus Sicht kultureller Projekte. Dabei geht es neben einer Systematisierung kultureller Projekte um deren Rolle für die Entwicklung von Stadtregionen. In der zweiten Hälfte wird ein Bezug zu kulturpolitischen Paradigmen und dem System der deutschen Kulturpolitik hergestellt, in das sich Regional Governance am Beispiel kultureller Projekte eingliedert. Kapitel 4 schließt den theoretischen Teil durch ein Zwischenfazit ab und leitet die Untersuchungsfragen für den Analyseteil her.

Der Analyseteil (Teil B) dieser Arbeit beschäftigt sich mit der Überprüfung der Erkenntnisse zu Regional Governance in der politischen Realität und besteht aus der Diskussion von Beispielstudien in vier Stadtregionen. Das abschließende Kapitel 6 beantwortet die im Kapitel 4 entwickelten Fragen. Es setzt den inhaltlichen Rahmen für den konzeptionellen Teil.

Abbildung 1-1: Aufbau der Arbeit



Quelle: eigene Darstellung

Im abschließenden konzeptionellen Teil (Teil C) dieser Arbeit werden die Erkenntnisse des empirischen Teils reflektiert und in zukunftsgerichtete Überlegungen überführt. Dabei geht es im Kapitel 7 vor allem um das Konzept der Regional Governance am Beispiel kultureller Projekte allgemein, ergänzt um einen kurzen Ausblick für das Ruhrgebiet. Am Abschluss dieser Arbeit steht im Kapitel 8 ein resümierendes Fazit.

Diese Arbeit möchte einen Beitrag zur Diskussion um Regional Governance leisten und sie um die Facette der kulturellen Projekte erweitern. In der Kombination beider liegt ein reichhaltiges Potential der zukünftigen Entwicklung von Regionen.

TEIL A

THEORETISCHE GRUNDLAGEN

Regional Governance in Stadtregionen
Regionale kulturelle Projekte in Stadtregionen
Zwischenfazit

Theorieteil

2

Regional Governance in Stadtregionen

Am Anfang dieser Arbeit steht die Auseinandersetzung mit den Implikationen von Regionen, Stadtregionen, kooperativen Theorien und Regional Governance in Theorie und Praxis. Ihre Erarbeitung erleichtert das Verständnis der später folgenden Diskussion von Kultur und Regionalentwicklung sowie der Beispielstudien. Hinter dem vorliegenden Kapitel steht die Frage, ob kulturelle Projekte im Rahmen von Regional Governance steuerbar sind, welche Organisations- und Akteursstruktur dafür in Frage kommt und welche Vor- und Nachteile sich ergeben. Das Kapitel setzt sich mit der zweiten und dritten Kernfrage dieser Arbeit auseinander, deren Thema die Akteursbeziehungen von Regional Governance und das Verhältnis von Organisationsstruktur und inhaltlicher Leistungsfähigkeit sind (vgl. Kapitel 1.2).

Eingangs stehen Regionen und Stadtregionen im Mittelpunkt (vgl. Kapitel 2.1). Es soll ein grundsätzliches Verständnis für den Bedeutungsgewinn der regionalen Steuerungsebene und die Situation, Bedeutung sowie Herausforderungen von Stadtregionen entstehen.

Im zweiten Teil des Kapitels stehen die theoretischen Wurzeln des Konzepts der Regional Governance im Fokus der Aufmerksamkeit (vgl. Kapitel 2.2): Nach einer Begriffsannäherung an Regional Governance stellen Staats- und Gesellschaftstheorien Bezüge zwischen Regional Governance und Netzwerken in verschiedener Ausprägung her. Sie verdeutlichen vor allem die Vorteile freiwilliger regionaler Kooperation.

Der dritte Teil des Kapitels führt in die Praxis weicher Steuerungsformen ein und setzt sie in Beziehung zu Regional Governance (vgl. Kapitel 2.3). Dabei stehen zuerst die Akteurswelten und der Sinn regionaler Kooperation im Mittelpunkt des Interesses. Eine Gegenüberstellung mit Eigenschaften harten Steuerungsformen sowie ergänzende Informationen loten die Leistungsfähigkeit und die Restriktionen des Konzepts aus. Abschließend wird versucht, den Innovationsgehalt von Regional Governance zu bestimmen. Den Abschluss des Kapitels bildet eine kurze Zusammenfassung (vgl. Kapitel 2.4).

2.1 Der Bedeutungswandel der Region

Nicht nur innerhalb der wissenschaftlichen Debatte stehen die Begriffe der Region und der Regionalisierung seit mehreren Jahren im Mittelpunkt des Interesses. Auch im politisch-administrativen Bereich erleben beide eine neue Blüte (vgl. GREIF 2000: 35). Dieser Teil des Kapitels soll dem Rechnung tragen, indem es die grundlegenden Zusammenhänge erörtert, die zu einer verstärkten Beachtung der regionalen Ebene geführt haben. Damit wird eine Rechtfertigungsgrundlage geschaffen, über welche Steuerungsformen auf regionaler Ebene im Rahmen von Regional Governance nachzudenken. Erkenntnisse, die auch im Bezug auf die drei Kernfragen dieser Arbeit (vgl. Kapitel 1.2) wichtig sind, trägt die Kapitelzusammenfassung (vgl. Kapitel 2.4) tabellarisch zusammen.

Zunächst besteht eine Aufgabe darin, eine pragmatische Abgrenzung des Regionsbegriffs zu finden und eine Vorstellung davon zu vermitteln, wie Regionen analysiert werden können. In diesem Zusammenhang werden auch Stadtregionen abgegrenzt (vgl. Kapitel 2.1.1). Anschließend finden als Fortführung von Gedanken aus der Einleitung (vgl. Kapitel 1.1) die wichtigsten Entwicklungslinien für den Bedeutungsgewinn der Region Vorstellung (vgl. Kapitel 2.1.2). Sie begründen, warum die Regionen einen geeigneten Bezugspunkt von politischen Überlegungen darstellen. Im dritten Teil werden aktuelle stadtregionale Herausforderungen vorgestellt. Sie zeigen den thematischen und organisatorischen Kontext auf, in den sich Regional Governance in Stadtregionen einbettet (vgl. Kapitel 2.1.3).

2.1.1 Begriffsbestimmung von Regionen

Die europäische Gemeinschaftscharta der Regionalisierung versteht unter der Region „ein Gebiet, das aus geographischer Sicht eine deutliche Einheit bildet, oder aber ein gleichartiger Komplex von Gebieten, die ein in sich geschlossenes Gefüge darstellen und deren Bevölkerung durch bestimmte gemeinsame Elemente gekennzeichnet ist, welche die daraus resultierenden Eigenheiten bewahren und weiterentwickeln möchte, um den kulturellen, sozialen und wirtschaftlichen Fortschritt voranzutreiben“ (EUROPÄISCHES PARLAMENT 1988). Dieser Ansatz soll der Arbeit als Orientierungsrahmen vorangestellt werden.

Offen bleibt bei dieser Definition die Frage nach den einzelnen Abgrenzungskriterien einer Region. Grundsätzlich gilt, dass es einen abschließenden, „objektiven“ Regionsbegriff weder gibt noch geben kann (vgl. MAIER et al. 1996: 16). Das liegt zum einen daran, dass jede wissenschaftliche Disziplin ihre eigene Begriffsannäherung verwendet (vgl. SINZ 1995: 805; BENZ et al. 1999: 19). Politische Opportunitäten tragen mitunter ebenfalls zur zwischenzeitlichen Abgrenzung einer Region bei. Eine „objektive“ Region gibt es also nicht, sondern nur zweckabhängig gebildete „Raumabstraktionen“ zu einer Region: „Welches die jeweils relevante Regionsabgrenzung ist, entscheiden diejenigen, die sich zu regionalem Handeln zusammenschließen“ (FÜRST 1999a: 353; vgl. auch BLOTEVOGEL 2000).

Dennoch bestehen *Merkmale*, nach denen Regionen differenziert werden können (vgl. Abbildung 2-1). So verfügt jede Region über einen *geographischen Raumbezug*, den Maß-



stabsbezug der mittleren Ebene und einen *Sachbezug* auf gemeinsame Merkmale oder Aufgaben (vgl. SINZ 1995).

Gemäß dem *Raumbezug* bezieht sich eine Region stets auf ein bestimmtes Territorium, nach welcher Art und Weise auch immer es abgegrenzt sein mag. Die mittlere Ebene des *Maßstabsbezugs* ist vor allem abhängig vom Bezugsraum der Region (vgl. MAIER et al. 1996:

15-17). Je nach Betrachtungsweise können Regionen subnational (z.B. Ruhrgebiet, Rheinland), supranational (z.B. Mitteleuropa, Skandinavien, etc.) oder transnational (z.B. Euregio, Arge Alp etc.) wahrgenommen werden. Die vorliegende Arbeit spielt sich im subnationalen, in der grenzüberschreitenden Beispielstudie auch im transnationalen Kontext ab und bewegt sich in einer Größenordnung einer Region, die „eine Raumeinheit zwischen dem Nationalstaat und den kommunalen Gebietskörperschaften“ bildet (BENZ et al. 1999: 19), wobei die Ebene des Landes ebenfalls als Vertretungsorgan des Nationalstaates aufgefasst wird.

Vor dem Hintergrund von Regional Governance ist die Differenzierung des *Sachbezugs* von Regionen aussagekräftig. Die Konjunktur der Regionsdiskurse hat eine Vielzahl entsprechender Typologien hervorgebracht, von denen ein pragmatischer Ansatz von HEINZ stellvertretend vorgestellt werden soll (vgl. im Folgenden HEINZ 2000a: 38). Regionen lassen sich dort nach zwei Gesichtspunkten abgrenzen:

- (a) *Funktional*. Dabei steht die Verflechtung des Raumes nach unterschiedlichen Bezügen (ökonomisch, sozial, kulturell,...) im Vordergrund.
- (b) *Institutionell-organisatorisch*. Der Regionszuschnitt orientiert sich dabei an den politisch-administrativen Strukturen und den Interessen der Kooperationspartner.

Für Regional Governance steht die funktionale, problemorientierte Abgrenzung im Vordergrund (vgl. BENZ 2001: 58). Sie wäre für eine sachorientierte Kooperation im Bereich kultureller Projekte theoretisch ausreichend, wenn das Konzept nicht die Orientierung an politischen Umsetzungsnetzwerken implizieren würde (zur Abgrenzung von Regional Governance vgl. Kapitel 2.2.1). Da jedoch die Zuständigkeitsräume politischer Akteure oder die Anwendungsbereiche von Förderfonds sich eher an institutionell-organisatorischen Gesichtspunkte orientieren, spielt auch die letztgenannte Art der Abgrenzung eine Rolle.

Diese Arbeit bezieht sich vor allem auf *Stadtregionen*, die, obwohl quantitativ unterschiedlich definiert, häufig synonym mit Agglomerationen oder Verdichtungsräumen verwendet werden (vgl. HEINZ 2000b: 184). Die kleinste der heute statistisch ausgewerteten städtischen Regionstypen ist der Verdichtungsraum mit mindestens 150.000 Einwohnern, der in den 70er Jahren des vergangenen Jahrhunderts die statistische Kategorie der Stadt-

regionen ablöste. Zur qualitativen Abgrenzung soll die Definition der Agglomeration herangezogen werden, die als „eine dichte Lagerung von Siedlungen, die über mehrere Kommunalgrenzen hinausgehen“, bezeichnet wird (KLÖPPER 1995: 915). Beide vorgenannten Kriterien gelten für die Auswahl der Beispielstudien im Kapitel 5.1 als Anhaltspunkte. Maßgeblich für die tatsächliche Raumabgrenzung bleiben nach BLOTEVOGEL 2000 und FÜRST 1999a aber die individuellen Überlegungen der Akteure.

Die getroffenen Abgrenzungen von Region und Stadtregion machen deutlich, dass eine Region kein homogenes Gebilde darstellt. Infolgedessen ist sie schwer abzugrenzen. Für den vorliegenden Zusammenhang soll definiert werden, dass die Abgrenzung einer Stadtregion von den individuellen Vorstellungen und Zielsetzungen der Akteure abhängig ist und von deren politisch-administrativem Hintergrund geprägt sein wird.

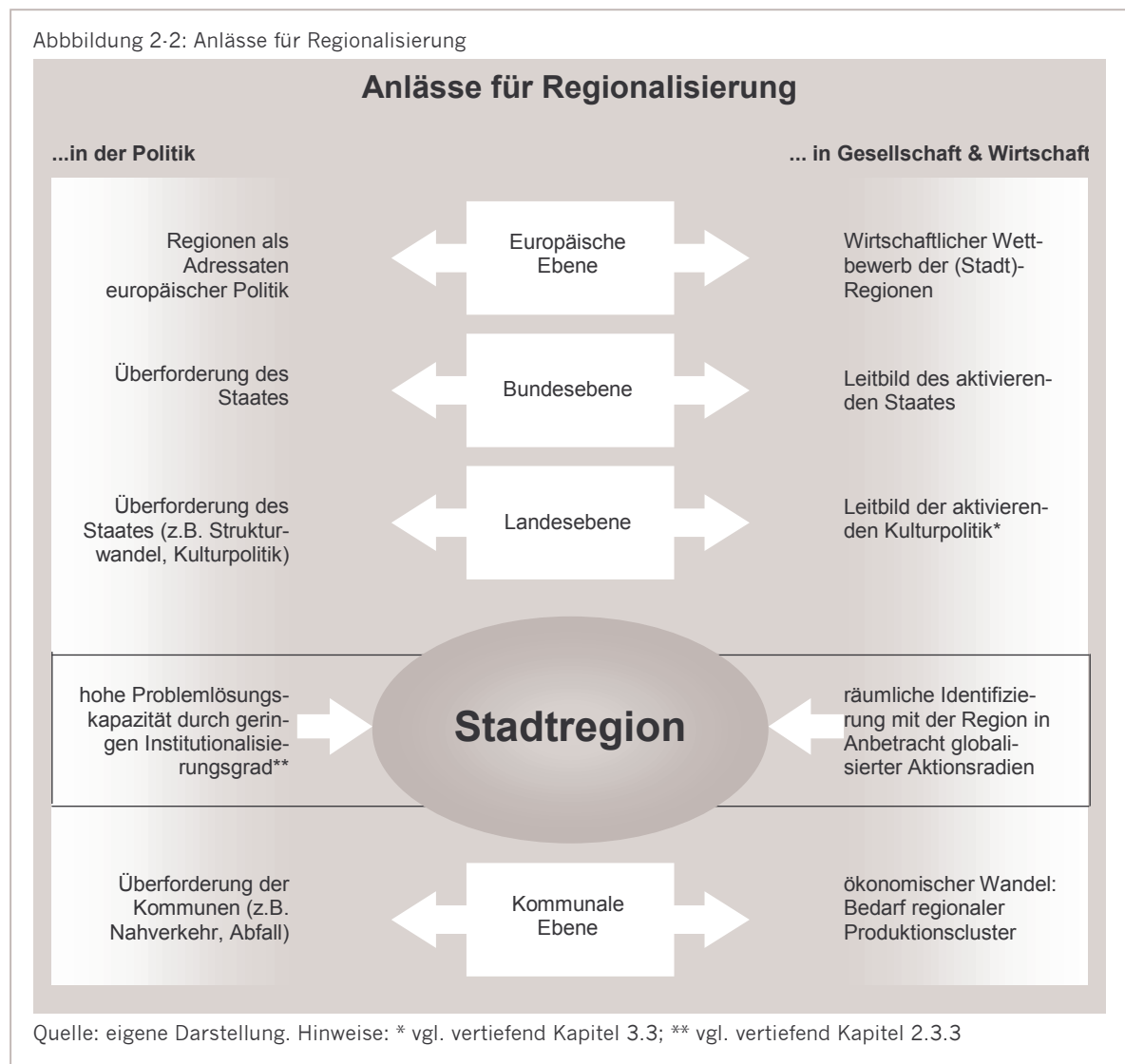
2.1.2 Zum Bedeutungsgewinn der Region: Anlässe, Wege und Konsequenzen

Die Wahrnehmung der Region wandelt sich seit Anfang der 60er-Jahre des 20. Jahrhunderts europaweit. Der „Meso-Ebene“ zwischen Staat und Kommunen wird eine größere Problemlösungskapazität zugesprochen als den anderen Ebenen im föderalen Staatsaufbau. Zugleich profitiert die Region sich von den beiden Entwicklungstendenzen der zentralstaatlichen Modernisierung und der Entdeckung der endogenen Potentiale einer Region. Dieses Kapitel will die Tendenzen genauer nachzeichnen: Was verbirgt sich hinter dem Begriff der Regionalisierung, der den Bedeutungsgewinn der Region operationalisiert und wie kann Regionalisierung sich entwickeln? Die diskutierten Themen erzeugen ein Verständnis für die Sinnhaftigkeit der regionalen Steuerung, die im Kapitel 2.3 vertieft wird.

Obwohl der Terminus der Regionalisierung wissenschaftlich nicht eindeutig definiert ist, steht fest, dass er den *Bedeutungsgewinn der Region* organisatorisch operationalisiert (vgl. z.B. BENZ 1999). BACK bezeichnet Regionalisierung als eine „problemlösungsgerechte Strukturierung eines Gesamttraums“ (BACK 1995: 821). Dabei geht es um den Zuschnitt einer Politik auf jene Räume, „für den Planung und Politik die besten Erfolgsaussichten im Vergleich zu anderen Raumabgrenzungen erbringen würde“ (BACK 1995: 821). Für den vorliegenden akteurs- und institutionenorientierten Zusammenhang können die Begriffe der Regionalisierung und des Bedeutungsgewinns der Region synonym verwendet werden.

Zahlreiche Politikbereiche, die lange Zeit kommunal konnotiert werden, eignen sich auch für Regionalisierung. Während für ländliche Regionen die Ausbildung einer regionalen Identität dabei mehr im Mittelpunkt des fachlichen Kooperationspektrums steht, stärken Stadtregionen wirtschaftliche Standortfunktionen im nationalen und internationalen Wettbewerb (vgl. GREIF 2000: 52-55; vertiefend Kapitel 2.1.3).

Die Einleitung dieser Arbeit hat deutlich gemacht, dass Anlässe für Regionalisierung sich im Spannungsfeld zwischen Globalisierung und räumlicher Nähe, zwischen der Suche



nach effektiven Problemlösungsstrategien und Machterhalt bewegen (vgl. Zusammenstellung in Abbildung 2-2):²

- (a) *Europäisierung der Politik.* Die sektorale Politik der Europäischen Union, darunter vor allem die Strukturpolitik, spricht in starkem Maße die Regionen an (vgl. GREIF 2000: 52-55). Um regional insbesondere an Fördermittel zu gelangen, müssen regionale Strategien entworfen werden. Dies betrifft auch die Konzeption kultureller Projekte, die nicht selten Anreize durch Fördermittel des Landes oder der Europäischen Union erhalten (vgl. Auswertung der Beispielstudien, Kapitel 7). Die genannten Möglichkeiten verstärken den Wettbewerb der Regionen (vgl. FÜRST 1999a: 353)
- (b) *Überforderung der Kommunen.* Aus Sicht zahlreicher Kommunen hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass vielerorts höhere Effizienz und Effektivität erreicht werden kann, wenn Entscheidungen regional getroffen werden (vgl. GREIF 2000: 52-55). Unter diesem Blickwinkel ist Regionalisierung ein gleichgerichtetes Pendant von Globalisierungspro-

² Nachfolgend werden nur vier der in Abbildung 2-2 genannten Anlässe diskutiert. Den stadtreional bezogenen Anlass „Internationaler Wettbewerb“ greift das nachfolgende Kapitel 2.1.3 auf.

zessen und eine Ablösung für eine unzeitgemäß gewordene „Kirchturmpolitik“ (vgl. RÖBKE et al. 1998: 5-6 zitiert nach GIDDENS 1997: 23-34).

- (c) *Suche nach überschaubaren Lebenswelten.* Die Region als Bezugsraum kann als Identifikationsgrundlage genutzt werden, wobei kulturellen Projekten eine besonderes prägende Bedeutung zukommt. Der Regionalisierungsansatz ist in diesem Zusammenhang ein Gegengewicht zur Unitarisierung, und der funktionalen Differenzierung einer fortschreitenden Globalisierung (vgl. vertiefend BENZ et al. 1999: 22; BLOTEVOGEL 2000: 492).
- (d) *Neuordnung des Verhältnisses von Staat und Gesellschaft.* Politisch begünstigt wird Regionalisierung durch allgemeine Tendenzen zur Dezentralisierung des Staatsaufbaus in zahlreichen Staaten und der Europäischen Union. Ergänzend kann Regionalisierung kann auch als Reaktion auf eine krisenhafte Entwicklung des Staates, als „Revision der staatlichen Steuerung“ (BLOTEVOGEL 1998: 33) zur Überwindung von Problemen der Wirksamkeit und Legitimation aufgefasst werden. Von einer eher restriktiven Planung wird ein Paradigmenwechsel hin zu einer aktiven Entwicklungsplanung gefordert (vgl. BLOTEVOGEL 1998), was sich im kulturellen Bereich im Konzept der aktivierenden Kulturpolitik und verschiedenen regionalen kulturpolitischen Förderprogrammen niederschlagen hat. Regionalisierung überschneidet sich hier mit der staatlichen und gesellschaftlichen Steuerungsdebatte, in der die Neuordnung des Staates mittels der Neuordnung ihrer staatlichen und nichtstaatlichen Akteure geschieht.

Die Anlässe für Regionalisierung sind vielfältig und zeigen, dass es sich bei den Gründen für regionale Politikgestaltung um mehr als eine Modeerscheinung handelt. Ist Regionalisierung aber auch in der Steuerung der Kultur bereits Realität? Die Kulturwirtschaft und die paradigmatische Ebene der Kulturpolitik (vgl. vertiefend Kapitel 3) folgen dieser Tendenz. Inwieweit das Verständnis für Regionalisierung auch in das Verhalten von kommunalen politischen Akteuren übergegangen ist, muss sich noch zeigen. Substanzielle Vorbehalte, oben bereits als „Kirchturmdenken“ eingeführt, könnten regionale Politikgestaltung behindern. Weitere Auskunft darüber geben die Restriktionen informeller Kooperation (vgl. Kapitel 2.3.4.) und die Auswertung der Beispielstudien (vgl. Kapitel 7).

Welche Ebenen können Regionalisierung konkret anstoßen? FÜRST systematisiert drei mögliche Ebenen innerhalb der Politik, welche sich nach ihrem Selbstverständnis unterscheiden (vgl. im Folgenden FÜRST 1999a: 351-353):

- (a) Zum Ersten kann *Regionalisierung „von oben“* initiiert werden. Sie ist dann eine Art von Dezentralisierung, in der die Erfüllung ehemals staatlicher Aufgaben einer untergeordneten Ebene übertragen wird. Oft handelt es sich dabei um eine Regionalisierung „im Schatten des Staates“ (FÜRST 1999a: 353), wenn die Kompetenz zur endgültigen Entscheidung beim Staat verbleibt oder einfach nur Kosten auf eine untergeordnete Stelle umgelagert werden sollen. Positive Beispiele hierfür sind die bereits erwähnten von der Landesebene initiierten regionalisierten Kulturpolitiken (vgl. Kapitel 3.4.4)
- (b) Zum Zweiten kann *Regionalisierung „von unten“* initiiert werden, wenn meist kommunale Akteure sich zur Lösung gebietsüberschreitender Probleme projektbezogen zusammenfinden. Der Ansatz „von unten“ entspricht dem Konzept der Regional Governance (vgl.

Kapitel 2.2.1) und spiegelt sich in der Auswahl der Beispielstudien wieder. Dabei ist noch zu klären, ob Regionalisierung „von unten“ wirklich stets rein intrinsisch, d.h., aus eigenem Antrieb erfolgt, oder ob Anreize z.B. durch finanzielle Förderung nötig sind.

- (c) Die dritte Hauptrichtung der Regionalisierung ist die „sektorale Regionalisierung“. Sie ist dann gegeben, wenn Fachpolitiken sich stärker nach regionalen Besonderheiten differenzieren, spielt für den vorliegenden Zusammenhang aber keine Rolle.

Die Hauptrichtungen der Regionalisierung zeigen, dass den Fragen der *Steuerung* eine große Bedeutung zukommt. Regionale Politik kann nur dort stattfinden, wo auch regional koordiniert und gesteuert wird. An die Stelle des regionalen Konkurrenzgedankens tritt dabei jener der interkommunalen Kooperation (vgl. RÖBKE et al. 1997b: 19). Im Mittelpunkt des Interesses von Regionalisierung steht die Lösung eines Problems, während die Zersplitterung des Staatsbereichs nach Territorien, Funktionen und Politikbereichen in den Hintergrund gestellt wird (obwohl sie möglicherweise Auslöser des neuen regionalen Steuerungsbedarfs ist). Damit werden Anforderungen aufgebaut, die vor allem informelle Steuerungsmodelle erfüllen, weshalb diese als besonders geeignet für die Steuerung von Regionalisierungsprozessen bezeichnet werden (vgl. vertiefend Kapitel 2.2.3 und Kapitel 2.3). Ergänzend soll politische Regionalisierung nach GREIF im Dialog zwischen staatlichen, privatwirtschaftlichen und gesellschaftlichen stattfinden (vgl. GREIF 2000: 52), was originär dem Konzept der Regional Governance entspricht (vgl. Kapitel 2.2.1).

Da die regionale Ebene in Deutschland kaum institutionell vorgeprägt ist, also keine Regelungen für die Problemlösung auf regionaler Ebene bestehen, eignet Regionalisierung sich besonders für den Einsatz weicher Steuerungsmodelle. Private Gesellschaften, Zweckverbände, Regionalkonferenzen oder informelle Kooperationen anderer Zusammensetzung werden je nach gestellter Aufgabe formiert, um ein Problem bestmöglich zu lösen (vgl. FÜRST 1999a: 351 und Kapitel 2.1.3).

Die Ausführungen über den Bedeutungsgewinn der Region haben deutlich gemacht, dass Regionalisierung Ausdruck einer politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlich empfundenen Notwendigkeit ist. Regionale Politikkonzepte bieten gute Voraussetzungen für den Einsatz weicher Steuerungsmodelle, besonders von Regional Governance.

2.1.3 Stadtregionale Steuerung zwischen Regionalisierung und Globalisierung

Die Bundesrepublik Deutschland verfügt über ein umfangreiches Netz aus Stadtregionen, das ihre Siedlungsstruktur in erheblichem Maße prägt (vgl. Abbildung 2-2 im Kapitel 2.1.2).³ Knapp die Hälfte der Gesamtbevölkerung lebte 1997 in Verdichtungsräumen (vgl. BBR 2000: 49). Stadtregionen sind die Knoten in globalen Netzwerken geworden und gelten für die wirtschaftliche Entwicklung eines Landes als zentrale Räume (FÜRST 1999b:

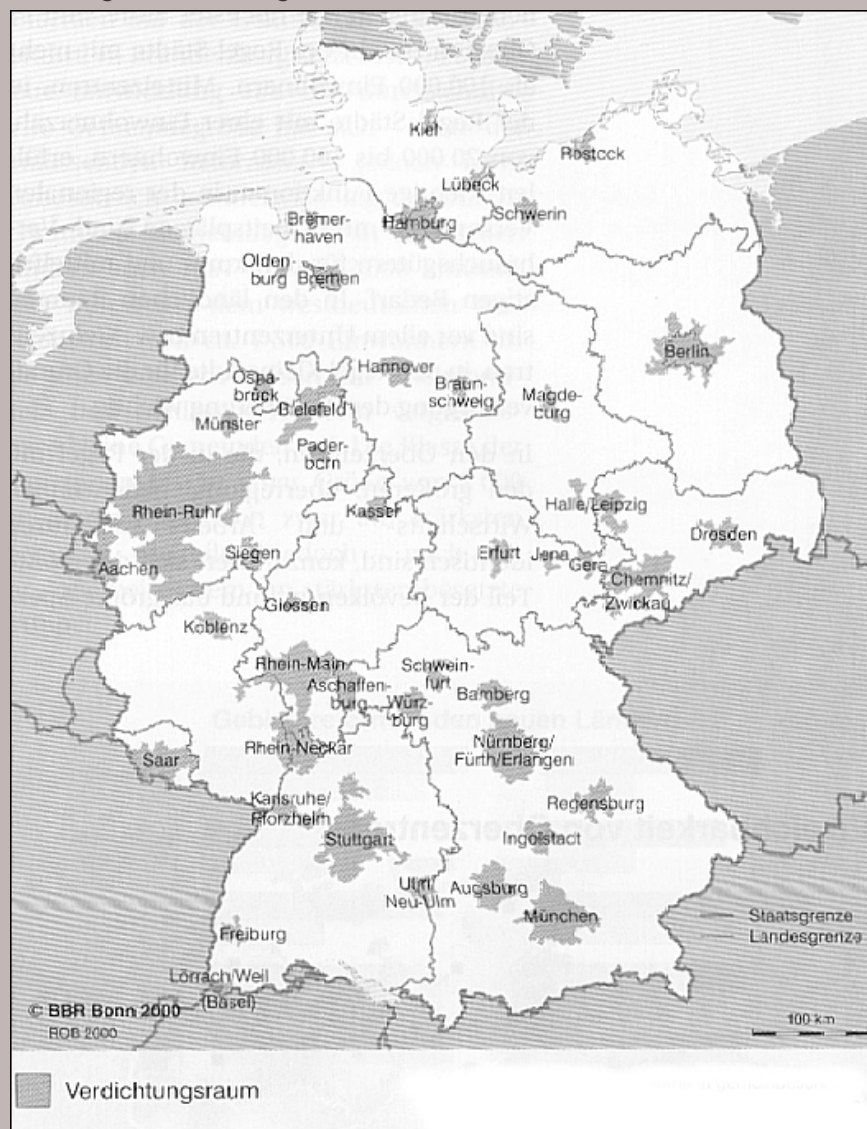
³Stadtregionen stellen keine statistische Erhebungskategorie in der deutschen Raumbearbeitung mehr dar. Da die nächstgrößere stadregionale Abgrenzung der Verdichtungsraum ist, wird der Verdichtungsraum zur Einordnung der Stadtregionen in den Kontext der Siedlungsstruktur verwendet. Zur weiteren Begründung vgl. Kapitel 2.1.1.

610). Die Bundespolitik erkennt an, dass Stadtregionen „als regionale Wachstumsmotoren für die räumliche Entwicklung des Bundesgebiets insgesamt“ (BMRBS 1992) und „als räumliche Leistungsträger im internationalen Standortwettbewerb“ (BMRBS 1995) wichtige Funktionen übernehmen.

Ideen für die Steuerung von Stadtregionen zu entwickeln, erzeugt damit Auswirkungen auf einen erheblichen Anteil von Fläche und Bevölkerung der Bundesrepublik. Ideen für *kulturelle Projekte* in Stadtregionen zu entwickeln, schafft einen inhaltlichen Impuls für eine Vielzahl städtisch verdichteter Regionen in Deutschland.

Auf dieser Grundlage sollen im Folgenden Ursachen der *stadtregionalen* Regionalisierung betrachtet werden. Die Einleitung dieser Arbeit hatte als fünften Anlass von Regionalisierung den *verstärkten internationale Wettbewerb um Wirtschaftsstandorte* identifiziert (vgl. GREIF 2000: 59). Eine rasch expandierende Mikroelektronik und die Reduzierung von Reisezeiten und Reisekosten ermöglichen eine starke Ausdehnung von Produktionsprozessen, Informations-, Kommunikations- und Steuerungstechniken. „Große Unternehmen konzentrieren sich auf ihre Kernkompetenzen und organisieren ein Netz von [...] Zulieferern um sich herum“ (GREIF 2000: 44). Die Produktionszyklen beschleunigen sich, so dass verstärkte Abstimmungen zwischen Unternehmen und Zulieferern nötig werden. Das Ergebnis ist eine regionale Gruppierung von Unternehmen und eine verstärkte Nachfrage nach Infrastruktur, die Personen und Informationen miteinander verbindet (GREIF 2000: 44; vgl. vertiefend BUTZIN 1995: 147-

Abbildung 2-3: Verdichtungsräume in Deutschland 1998



Quelle: BBR 2000: 49.

rieren sich auf ihre Kernkompetenzen und organisieren ein Netz von [...] Zulieferern um sich herum“ (GREIF 2000: 44). Die Produktionszyklen beschleunigen sich, so dass verstärkte Abstimmungen zwischen Unternehmen und Zulieferern nötig werden. Das Ergebnis ist eine regionale Gruppierung von Unternehmen und eine verstärkte Nachfrage nach Infrastruktur, die Personen und Informationen miteinander verbindet (GREIF 2000: 44; vgl. vertiefend BUTZIN 1995: 147-

152). Wollen Stadtregionen im Wettbewerb bestehen, müssen sie diese Infrastruktur koordinieren und ausbauen – dafür ist Regionalisierung und gemeinsame Steuerung nötig. Aus diesem Grund zählen die Kernstädte von Stadtregionen grundsätzlich zu den Befürwortern stadtregiionaler Kooperation (vgl. HEINZ 2000c: 516-517; Kapitel 2.3.4). Während es für Agglomerationsräume und Metropolregionen eher der internationale und interkontinentale Wettbewerb ist, in dem sie sich positionieren, geht es in Stadtregionen kleinerer Abmessung um ihre Rolle im interregionalen Wettbewerb auf nationalem Niveau (vgl. ARL 1998: 5). Von diesen Prozessen können Kulturwirtschaft und kulturelle Projekte stark profitieren; kulturelle Projekte können zugleich die Attraktivität der Stadtregion erhöhen – das konkrete Ausmaß muss noch diskutiert werden (vgl. Kapitel 3.2).

Der Steuerungsbedarf für Stadtregionen bezieht sich auf zahlreiche Koordinationsaufgaben, denn neben dem wirtschaftlichen Wettbewerb der Regionen sind es natürlich auch andere Anlässe von Regionalisierung, die sich in Stadtregionen bemerkbar machen. Im Bereich der Kultur beispielsweise gewinnen Fragen der kulturellen Verbundenheit zu einer Region an Bedeutung. Das wachsende Interesse an der regionalen Heimatpflege, regionalen kulturellen Eigenheiten und einer regionalen Kulturszene verweist auf das Regionalisierungsmotiv der Suche nach überschaubaren Lebenswelten (vgl. Kapitel 2.1.2). Die Kultur repräsentiert nach MARTIN einen jener Bereiche, für die in Stadtregionen bereits *regionale* Verflechtungen zwischen Anbietern und Nachfragern bestehen (vgl. MARTIN 1999: 46), so dass eine regionale Koordination bereits auf eine gewisse Nachfrage verweisen kann. Weitere stadtregiionale Politikbereiche neben wirtschaftlichen und kulturellen Fragen sollen in hier nur stichwortartig aufgezählt werden. Sie zeigen, dass Stadtregionen vor einem Bündel von Herausforderungen stehen, ohne dass die vorliegende Arbeit sie vertiefen kann:

- (a) *Raumplanung*. Zahlreiche Probleme in Bereichen der leitbildhaften strategischen Raumentwicklung, des Siedlungsflächenhaushalts, des Freiflächenhaushalts, im regionalen Nahverkehr, der Wirtschaftsförderung, der Ver- und Entsorgung lassen sich nur regional lösen oder erzielen zumindest deutlich bessere Ergebnisse (vgl. ARL 1998: 5-12).
- (b) *Regionalmarketing*. Im nationalen und internationalen Wettbewerb spielt die gemeinsame Darstellung nach innen und außen eine übergeordnete Rolle, wenn es darum geht, Investoren und Bürger zu attrahieren. (vgl. BLOTEVOGEL et al. 1999: 14; Kapitel 3.2.1).
- (c) *Nachhaltigkeit*. Regionale Stoffkreisläufe bilden eine wichtige Grundlage für eine ökologisch verträgliche und sozial gerechte Entwicklung von Ökonomie und Gesellschaft (vgl. BENZ et al. 1999: 27; FÜRST 2001a: 375).

Zur Bearbeitung regionaler Steuerungsfragen hat sich ein umfangreiches Instrumentarium von Steuerungsmodellen entwickelt, das zum Teil stark institutionalisiert ist.⁴ Da der institutionelle Überbau kein Merkmal von Regional Governance ist (vgl. Kapitel 2.2.1), soll es hier nicht vertieft werden. Kultur bzw. kulturelle Projekte werden in den institutionalisierten stadtregiionalen Steuerungsmodellen meist nicht berücksichtigt (vgl. für das Ruhrgebiet Kapitel 5.2.2). Dass die stadtregiionalen Verbände die Kultur nicht in ihr Aufgabenspektrum aufgenommen haben, erweitert die Möglichkeiten für Regional Governance im Bereich kultu-

⁴ Zu stadtregiionalen Kooperationsmodellen vgl. vertiefend HEINZ 2000b: 198-202

reller Projekte: Der Gestaltungsbereich kultureller Projekte ist in zahlreichen Regionen noch nicht von anderen Verbänden bzw. institutionalisierten Kooperationsmodellen aufgegriffen worden und kann noch durch Regional Governance geprägt werden.

Obwohl zahlreiche Regionen bereits über institutionelle Zusammenarbeit im Rahmen von Regionalverbänden verfügen, bleibt der Bedarf für informelle Abstimmungen weiterhin erhalten: Die Flexibilität institutionalisierter Kooperationen auf regionaler Ebene geht oft nicht weit genug, so dass ergänzende Netzwerke notwendig werden (vgl. BENZ et al. 1999: 346-348). Daneben sind die Leistungsfähigkeit, Kompetenzen, vereinzelt auch die Existenzberechtigung bestehender Planungsverbände nicht selten umstritten (vgl. HEINZ 2000a: 47-48). Diese Erfahrung spricht dafür, informelle Kooperationen für kulturelle Projekte auch neben bestehenden sektoralen Kooperationsmodelle zu etablieren.⁵

Die vorangegangenen Ausführungen haben deutlich gemacht, dass Stadtregionen sich in einem Wettbewerb um Bürger und Investoren befinden. Zugleich stehen sie vor der Aufgabe, regionale Lösungen in zahlreichen Feldern der Infrastrukturplanung und -versorgung zu finden. Kultur ist bei regionaler Koordination bisher nur sekundär bedeutend. Ob dies gerechtfertigt ist oder kulturelle Projekte möglicherweise eine wichtige Entwicklungsfunktion für Stadtregionen wahrnehmen können, muss noch geklärt werden (vgl. dazu Kapitel 3.2).

In welchem Maße informelle Steuerungsmodelle Problemlösung betreiben können, diskutieren die folgenden Texte: Zunächst geht es um die Einbettung von Regional Governance in kooperative Theorien allgemein (vgl. Kapitel 2.2) und später um die Einzelheiten, Vor- und Nachteile des Konzepts der Regional Governance (vgl. Kapitel 2.3).

2.2 Regional Governance in der Theorie

Die Wurzeln des Konzepts der Regional Governance liegen in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Erst in den 90er-Jahren des 20. Jahrhunderts hielt es Einzug in die Politikwissenschaften und wurde dort zuerst in der Theorie der Internationalen Politik im Zusammenhang mit der politischen Steuerung über Netzwerke aufgegriffen (vgl. FÜRST 2001a: 370). Davon ausgehend werden hier die theoretischen Wurzeln des Konzepts nachgezeichnet. Ziel ist es, die Anleihen von Regional Governance bei den verschiedenen Theorien aufzuzeigen und die jeweiligen Bezüge zur Steuerung bzw. zur Region deutlich zu machen.

Den Theorien geht eine Definition und Abgrenzung des Konzepts der Regional Governance voran (vgl. Kapitel 2.2.1). Die *Regimetheorie* klärt die allgemeine Notwendigkeit von Kooperation, um ein Chaos zwischen Akteuren zu vermeiden (vgl. Kapitel 2.2.2). Aus der *Netzwerktheorie* gehen die wesentlichen Handlungs- und Wirkungsmechanismen für Regional Governance hervor. Sie erklärt, warum Akteure kooperieren und welche Eigenschaften freiwillige Kooperationen aufweisen (vgl. Kapitel 2.2.3). Der *Milieu-Ansatz* und das Konzept der *Lernenden Region* erklären schließlich, wie kreative Milieus innovative Lösungen in eine Region einbringen und worin ihr Bezug zu Regional Governance besteht (vgl. Kapitel 2.2.4).

⁵ Weitere Anlässe für (informelle) Kooperation in Stadtregionen nennt Kapitel 2.3.2. Über die Notwendigkeit eines Nebeneinanders von informellen und formellen Steuerungsmodellen gibt Kapitel 2.3.3 Auskunft.

2.2.1 Begriffsbestimmung von Regional Governance

„Regional Governance bezeichnet schwach institutionalisierte, eher netzwerkartige Kooperationsformen [intra]regionaler Akteure für Aufgaben der Regionalentwicklung“ (FÜRST 2001a: 370; eigene Anmerkung). Es ist als „Konzept für die Analyse von Regionalpolitik in Agglomerationsräumen“ zu sehen (vgl. BENZ 2001: 55). Ein besonderer Stellenwert kommt der prozessorientierten Problembehandlung zu (vgl. FÜRST 2001a: 376-377). „Regional Governance beschreibt [...] eine geregelte, dennoch flexible Form kooperativer Politik, welche von den beteiligten Akteuren eine dauerhafte Anpassungs- und Lernfähigkeit verlangt“ (BENZ 2001: 58).

Trotz bestehender Annäherungsversuche an die Begrifflichkeit Regional Governance geht FÜRST ein, dass „es weder einen begrifflichen Konsens noch eine klare Abgrenzung des Themenfeldes gibt“ (FÜRST 2001a: 376).

Regional Governance ist mehr als kooperative Politik allein, weil das Konzept ihre institutionellen Regeln sowie Aussagen zum Umfang seiner Akteursbeziehungen einschließt (vgl. BENZ 2001: 57). Definitionsmerkmale sind:

- (a) Eine Form von Selbstorganisation (vgl. RHODES 1997: 15);
- (b) Beteiligung von Akteuren aus den drei Sphären von Staat, Markt und Gesellschaft (vgl. BUTZIN 2000: 159)
- (c) Interdependenz und Ressourcenabhängigkeiten der Akteure (vgl. RHODES 1997: 15);
- (d) Zusammenarbeit in Verhandlungsprozessen durch ein System von Regeln, Normen, Konventionen förmlicher und/oder ungeschriebener Art (vgl. RHODES 1997: 15).
- (e) Umsetzung in politischen Handlungssystemen (vgl. RHODES 1997: 15);
- (f) Akteure sind nur mit einem Teil ihrer Tätigkeit in regionalen Organisationen aktiv. Leitung durch ein System von Regeln, Normen, Konventionen förmlicher und/oder ungeschriebener Art (vgl. RHODES 1997: 15);
- (g) Die Region ist kein Gebiet, das Kompetenzgrenzen festlegt, sondern ein Funktions- und Handlungsraum (vgl. BENZ 2001: 58; vgl. Kapitel 2.1.1).
- (h) Regional Governance impliziert kein bestimmtes Organisationsmodell, definiert auch kein bestimmtes Planungs- oder Steuerungskonzept (vgl. BENZ 2001: 57).

Diese Eigenschaften machen das zentrale Gerüst von Regional Governance aus und sollen für die vorliegende Arbeit als Arbeitdefinition dienen. Sie sind wesentliche Bestandteile, anhand derer eine Kooperation als Netzwerk, Regional Governance oder institutionalisierte Kooperation identifiziert werden kann und setzen den Rahmen für die Auswahl der Beispielstudien (vgl. Kapitel 5.1).

Eine bildhafte Abgrenzung aus der Politikwissenschaft ist die der Governance zum wortverwandten Begriff des Government: Während Government für die institutionalisierte staatliche Steuerung steht, markiert Governance demgegenüber „das Regulierungssystem,

das kollektives Handeln steuert“ (FÜRST 2001a: 371). Dabei bleibt wichtig zu betonen, dass „der Begriff [...] sowohl formelle Institutionen und mit Durchsetzungsmacht versehene Herrschaftssysteme als auch informelle Regelungen, die von Menschen und Institutionen vereinbart werden [umfasst]“ (FÜRST 2001a: 371 zitiert nach COMMISSION ON GLOBAL GOVERNANCE 1995). Der Schwerpunkt liegt aber auf der weichen Steuerung: Kooperationen im Sinne von Regional Governance „stellen Kooperationsformen mit minimalen Autonomieverlusten [für Beteiligte] dar, weil sie jederzeit die exit-Option offen halten“ (FÜRST 2001b: 92; eigene Anmerkung). Damit qualifiziert sie sich für den Einsatz in der stark vom Gedanken der kommunalen Eigenständigkeit dominierten deutschen Kulturpolitik (vgl. Kapitel 3.4.1).

Überlegungen zu Regional Governance bestehen auch in anderen europäischen und nicht europäischen Staaten. Anstelle einer ausführlichen Darstellung sei vermerkt, dass die Verständnisse von Regional Governance in verschiedenen Staaten nur begrenzt miteinander vergleichbar sind, weil sie sich meist auf völlig andere Rahmenbedingungen stützen. Während sie in Deutschland als eine Entwicklung im Rahmen der „Flut aus den Institutionen“ bezeichnet werden kann, liegen die Gründe beispielsweise in Großbritannien eher in einem allgemeinen Steuerungsvakuum auf regionaler Ebene. Dort kommt es beispielsweise vor allem auf eine Vernetzung *politisch-administrativer* Akteure der Region an; die Einbeziehung nichtstaatlicher Akteure spielt ebenso wie in der Schweiz keine Rolle (vgl. FREY 2002: 9-14; NORRIS 2001). Nach verbreitetem internationalem Verständnis ist Governance eine Art von Ordnungspolitik, die in Deutschland inzwischen meistens von der Regionalplanung gesteuert werden (vgl. FÜRST 2001a: 378). Für den vorliegenden Zusammenhang bleiben die oben eingangs genannten Merkmale maßgeblich, die sich vor allem auf BENZ 2001 und FÜRST 2001a und den deutschen Bezugsraum stützen.

Regional Governance betten sich in ein weites Feld vielfältiger Initiativen von Governance in Wirtschaft, Gesellschaft und Politik ein, auf das hier nur schlagwortartig verwiesen werden soll: So bestehen Konzepte wie Good-, Public-, New-, Local-, Urban-, European- und Global Governance (vgl. FREY 2002; KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN 2001: 3-4), bei denen es grundsätzlich um eine Einbeziehung bisher nicht berücksichtigter Akteure in Steuerungsentscheidungen geht. Das Konzept der *Metropolitan Governance* behandelt eine freiwillige, aber relativ stark institutionalisierte Steuerung von Agglomerationen; die Grenze des öffentlichen Sektors zu Markt oder Gesellschaft wird hier nicht überschritten (vgl. METREX 2002; OECD 2000; READ 2003).

Die erste Begriffsabgrenzung zeigt, dass Regional Governance den Anspruch hat, ein neues, zukunftsweisendes Konzept darzustellen: Es schlägt Eigenschaften von Steuerungsinitiativen unter Beteiligung der Politik vor, die über die Regeln einfacher Netzwerke deutlich hinausgehen. Die Beteiligung der politischen und weiterer Handlungssphären, die Freiwilligkeit der Kooperation und die räumliche und zeitliche Problemorientierung sind dabei besonders hervorzuhebende Eigenschaften.

Es wird deutlich, dass Regional Governance ein Steuerungspotential bietet, das mit geringem Autonomieverlust für die beteiligten Akteure einher geht. Es fördert anlassbezogene und kurzfristige Problemlösungen unter Einbindung der größtmöglichen Wissensressourcen einer Region.

2.2.2 Der erste Schritt gegen die interkommunale Anarchie: Die Regimetheorie

Nach FÜRST ist zwischen der Regimetheorie in der Theorie der Internationalen Beziehungen und dem us-amerikanischen „regime-Konzept“ zu unterscheiden (vgl. FÜRST 2001a: 373). Da beide Theorien bzw. Konzepte ähnliche Mechanismen aufweisen und hauptsächlich in der Bezugsebene unterschiedlich sind, sollen ihre zentralen Aussagen gemeinsam gewürdigt werden.⁶

Im Völkerrecht bezeichnet der Begriff Regime „Komplexe von Prinzipien, Normen, Regeln und Entscheidungsverfahren (...), die gleichzeitig die Interessen (...) mehrerer staatlicher und/oder nichtstaatlicher Akteure (...) berühren“ (MEYERS 2000: 454), wobei der Grenzschnitt zwischen dem staatlichen und dem nichtstaatlichen Sektor nur relativ selten vollzogen wird (vgl. MEYERS 2000: 471).

Regime führen zu aufeinander abgestimmten Verhaltensweisen zwischen den beteiligten Akteuren, verbessern ihre Kommunikation und senken die Transaktionskosten (vgl. MEYERS 2000: 454). Ihr Kooperationskern ist der Aushandlungsprozess (vgl. FÜRST 2001a: 373). Während in den Internationalen Beziehungen traditionell von Staatssystemen als Akteuren gesprochen wird, sind es beim us-amerikanischen „regime-Konzept“ lokale politisch-administrative Entscheidungssysteme (vgl. FÜRST 2001a: 373).

Ausgangspunkt der Regimebildung ist das gemeinsame Interesse der Akteure an der Entwicklung gemeinsamer Lösungen für gemeinsame Probleme der Politikgestaltung, das auch der interkommunalen Kooperation in Regionen zugrunde liegt. Der Anreiz zur Zusammenarbeit ergibt sich, wenn Nichtkooperation im Bezug auf die individuellen Rationalitätskriterien zu schlechteren Ergebnissen für alle Beteiligten führen würde als die Kooperation. Darüberhinaus geht die Theorie davon aus, dass das Verhalten der Akteure dem „Schatten der Zukunft“ unterworfen ist: Die Gefahr der Vergeltung von nichtkooperativem Verhalten in der Zukunft macht kooperatives Verhalten in der Gegenwart demnach wahrscheinlicher (vgl. MEYERS 2000: 456). Dieser Mechanismus führt dazu, dass Akteure zunächst die Kooperation suchen, sie bei zwischenzeitlicher Unzufriedenheit oder nach Abschluss eines Projekts nicht notwendigerweise wieder verlassen. Im Hinblick auf die institutionell nicht geregelte Kontinuität projektbezogener weicher Steuerungsmodelle (vgl. Kapitel 2.3.3) kommt diesem Mechanismus eine besondere Bedeutung zu.

Die Theorie impliziert keine Aussagen über den Grad der Institutionalisierung oder die zeitliche Fortdauer eines Regimes; der Definition entsprechend sind einmalige Konferenzen ebenso denkbar wie länger gültige Abkommen oder gemeinsame Organisationen (vgl. MEYERS 2000: 455).

Die Regimetheorie und das „regime-Konzept“ bieten interessante Vergleichspunkte zur Regional Governance, weil beide auf freiwilliger Zusammenarbeit aufbauen und daher ähnlichen Wirkungsmechanismen unterliegen. Für den vorliegenden Zusammenhang sollen die Argumente der komparativen Vorteile durch Kooperation und der Erhalt der Kooperation

⁶ Zu vertiefenden Informationen über die Regimetheorie vgl. MEYERS 2000.

durch den „Schatten der Zukunft“ genannt werden. Sie schaffen grundsätzliche Voraussetzungen für den Bestand einer Kooperation. Die Regimetheorie steht in einem komplementären Verhältnis zu Regional Governance, indem es bestimmte Grundaussagen zu zwischenstaatlicher Kooperation trifft, die Operationalisierung aber anderen Ansätzen überlässt.

2.2.3 Grundbaustein von Regional Governance: Netzwerke

Netzwerke mit ihren Funktionsweisen und Wirkungsmechanismen bilden einen wesentlichen Bestandteil des Konzeptes der Regional Governance. Überlegungen zu Netzwerken bilden daher einen *konkurrierenden Ansatz* zu Regional Governance. Netzwerke sind definiert „als eine Gruppe von autonomen Akteuren (aus unterschiedlichen Bereichen), die in einer interdependenten Beziehung zueinander stehen. Diese Beziehung baut auf einem gemeinsamen Interesse der Akteure an einer Sache auf, aber nicht unbedingt auf einer Übereinstimmung der Interessen.“ (SEITZ 1999: 182). In der politischen und planenden Praxis steigt der Stellenwert von Netzwerken. So sieht die EU sie nach umfangreichen Untersuchungen als maßgebliche Stellgröße einer innovativen Regionalentwicklung (vgl. BUTZIN 2000: 149).

Für die regionale Steuerung ist die Unterscheidung zwischen territorialen und intentionalen Netzwerken nötig: Bei ersteren handelt es sich um historisch gewachsene Akteursbeziehungen eines bestimmten Gebietes, auch als „räumlich verwurzelte ‚Fundsache‘“ (BUTZIN 2000: 151) zu bezeichnen. Sie ist nur begrenzt zur Problemlösung einsetzbar, geht es dort vor allem um kontinuierlichen Austausch ohne ausgeprägtes Problembewusstsein. Wichtiger vor dem Hintergrund regionaler Entwicklungsstrategien sind intentionale Netzwerke, absichtsvoll gebildet zur Problemlösung mit und von den betroffenen Akteuren. Möglich sind jedoch auch Rollenüberschneidungen zwischen beiden Arten von Netzwerken (vgl. BUTZIN 2000: 151). Im Kontext der vorliegenden Arbeit sind Rollenüberschneidungen sehr wahrscheinlich, da Kommunen lagebedingt schon lange nachbarschaftliche Beziehungen zueinander aufbauen konnten (territoriales Netzwerk). Durch die zielgerichtete Suche nach Lösungen im Feld kultureller Projekte entwickeln sie intentionale Ansätze.

Berücksichtigung verdienen Netzwerke vor allem in Situationen, in denen die Ressourcen der Problemlösung auf eine Vielzahl privater und öffentlicher Akteure verteilt ist und die Ressourcen der Steuerung nicht allein staatlich oder privat verfügbar sind (vgl. MESSNER et al. 1995: 132f). Eine für die vorliegende Arbeit wichtige Sonderform sind dabei die Policy Netzwerke, deren Konkurrenz zu Regional Governance unter allen Netzwerktypen am höchsten ist. In Policy Netzwerken geht es um die Zusammenarbeit zwischen Organisationen (nicht zwischen Personen), die sowohl öffentliche als auch private Akteure einbezieht. Interorganisatorische Policy Netzwerke bilden sich in Regionen mit politischen Vollzugsdefiziten und erarbeiten Lösungen über Verhandlungsprozesse (vgl. BUTZIN 2000: 157-158). Es handelt sich allerdings dabei um einen organisationssoziologischen Ansatz, während Regional Governance aus strategischen politikwissenschaftlichen Überlegungen entstanden ist und darüber hinaus über die räumliche Dimension der Region verfügt.

Entscheidend beim Netzwerkansatz ist die gleichberechtigte Verflechtung von autonom agierenden Akteuren und eine zielgerichtete Problemlösungsorientierung dieser Akteure

(vgl. MESSNER et al. 1995: 132). Förmliche hierarchische und sektorale oder funktionale Differenzierungen innerhalb des Netzwerks sind untypisch, bilden sich nur auf informeller Basis einzelfallabhängig im Laufe der Zeit heraus. Der Netzwerkansatz betont die horizontale Politikkoordination zwischen einer Vielzahl politischer und nicht politischer Akteure. Netzwerkmitglieder agieren autonom und mit einer jederzeit möglichen Austritts-Option. Gegen einzelne „Abweichler“ gibt es keine Möglichkeit der Sanktion (vgl. FÜRST 1994: 185).

Verhandlungen sind in Netzwerken der primäre Modus des kollektiven Handelns (vgl. FÜRST 1994: 186). Die Mitarbeitsbereitschaft basiert analog zur Regimetheorie auf der Annahme, dass eine Lösung von einem höheren Wert erreicht werden kann, als das ohne dies Netzwerk möglich wäre. Dafür verzichtet ein Akteur auf die eigene Entscheidungsautonomie (vgl. Butzin 2000: 151), ein Mechanismus aller freiwilligen Kooperationen. Mit Fortschritt der Zusammenarbeit erhält sich die Bindung von Akteuren an das Netzwerk zusätzlich zu ihren gegenseitigen Interdependenzen auch auf der Ebene von Machtzuwachs und einem verbesserten Zugang zu Information (vgl. FÜRST 1994: 185).⁷

Verbindliche Verhandlungs- und Entscheidungsregeln innerhalb des Netzwerks und ein Maß an Vertrauen in die Akteure und die interne Fähigkeit zur Problemlösung spielen für das Funktionieren des Netzwerks eine Rolle (vgl. BUTZIN 2000: 151, 158; FÜRST 1994: 185; FÜRST 2001a: 374). Dies bedeutet im Umkehrschluss, dass ein Mangel an Vertrautheit zu einer Stagnation der Entscheidungsfähigkeit des Gremiums führen kann. Weitere Funktionsvoraussetzungen sind (vgl. FÜRST 1994: 186; MESSNER et al. 1995: 133; BUTZIN 2000: 151)

- (a) „Klima freundschaftlicher Kooperation“ (FÜRST 1994: 186).
- (b) ein grundlegender Konsens über Werte, Überzeugungen und Einschätzungen.
- (c) Kompromissfähigkeit und die Bereitschaft zur Konfliktbearbeitung,
- (d) Respekt vor den Interessen der Partner im Netzwerk.
- (e) eine begrenzte Anzahl von Akteuren und eine niedrige Fluktuation.

FÜRST bezeichnet Akteursnetzwerke als lernende Systeme, weil ihre Mitglieder durch Annäherung von Meinungen Probleme lösen wollen und sich darüber weiterbilden (vgl. FÜRST 1994: 186f). Damit schlägt er eine Brücke zu den innovativen Milieus, für welche das Innovationspotential der Handelnden die Arbeitsgrundlage bildet (vgl. Kapitel 2.2.4).

Gemeinsam ist Netzwerken und Regional Governance, dass sie sich über Kommunikation konstituieren. Beide gründen sich auf den Grundsatz der Freiwilligkeit und des gegenseitigen Vertrauens. Die beteiligten Akteure arbeiten hierarchielos zusammen und überschreiten die Grenzen zwischen Staat, Markt und Gesellschaft. Regional Governance ist zudem aber ein strategisches Konzept, dessen Ziel nicht nur die inhaltliche, sondern auch die organisatorische und institutionelle Innovation ist (vgl. Kapitel 2.3). Deren Wurzeln liegen vor allem im Bereich kreativer Milieus, die nachfolgend Vorstellung finden (vgl. Kapitel 2.2.4).

⁷ Die Überlegung zum Verhältnis von Kooperation, Autonomieverlust und Machtgewinn zeigt, dass Kooperation in Netzwerken maßgeblich auch auf spieltheoretischen Mechanismen beruht, vgl. vertiefend DIXIT et al. 1997.

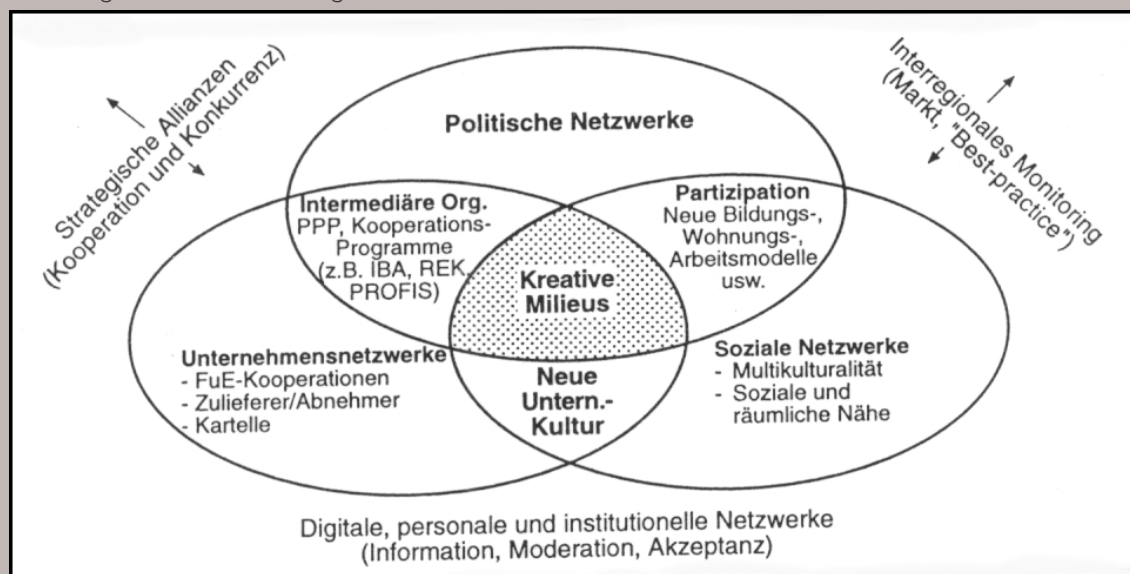
2.2.4 Wie Netzwerke innovativ werden: Der Milieu-Ansatz und die Lernende Region

Netzwerke erklären Handlungsanlässe und Akteurszusammenhänge von Kooperation, begründen aber noch nicht, in welcher Weise daraus ein Mehrwert für die Region entsteht. Diese Rolle übernimmt der Milieu-Ansatz. Er geht davon aus, dass sich in Regionen grundsätzlich auch *innovative* oder *kreative Milieus*⁸ bilden können, die ihre Entwicklung vorantreiben wollen. Als Nährboden für die Milieus und deren Verräumlichung dient die erst seit jüngster Zeit und erst in Ansätzen untersuchte *Lernende Region*. Als mögliche Vorbilder für Regional Governance sollen beide Ansätze im Hinblick darauf betrachtet werden, dass und wie sie innovative Potentiale einer Region aktivieren und fortentwickeln können.

Beim Milieu-Ansatz der 90er-Jahre des 20. Jahrhunderts handelt es sich um ein regionalwirtschaftliches Strategiemodell, dessen erstes Ziel die Erklärung der positiven wirtschaftlichen Entwicklung in Norditalien war. Die Grundannahme des Ansatzes ist, dass wirtschaftliche Entwicklungsprozesse das Ergebnis eines funktionierenden sozialen Systems darstellen, dem Staat, Markt und Gesellschaft angehören (vgl. FÜRST 2001a: 372 und Abbildung 2-3). Auf diese Annahmen stützen sich auch Regional Governance (vgl. Kapitel 2.2.1) und Netzwerke (vgl. Kapitel 2.2.3).

Innovative Milieus setzen sich aus einer Mischung von territorialen und intentionalen Netzwerken zusammen. Diese Mischung soll vereinfachend formuliert das Fachwissen zu innovativen Lösungen mit dem über die regionspezifischen Wissen zur Umsetzbarkeit innerhalb kombinieren (vgl. BUTZIN 2000: 152-154). Diese Unterscheidung von innovations- und umsetzungsbezogenen Akteuren muss auch Regional Governance vornehmen, um handlungsfähig zu bleiben: Eine der beiden Akteursgruppen allein kann noch keine regionale Problemlösung betreiben (vgl. Rolle von Promotoren im Kapitel 2.3.4).

Abbildung 2-4: Kontextsteuerung kreativer Milieus durch Netzwerke



Quelle: BUTZIN 1996: 29.

⁸ Die Begriffe des kreativen und innovativen Milieus werden in der Fachliteratur synonym verwendet und im vorliegenden Zusammenhang gemeinsam als innovative Milieus bezeichnet.

Die vier Kernelemente Innovativer Milieus sind ein vorhandenes informelles soziales Netz von Akteuren, eine räumliche Abgegrenztheit, eine gefühlsmäßige Einheit und Geschlossenheit nach innen und außen und innovativ wirkende Lernprozesse (vgl. BUTZIN 2000: 153; FÜRST 2001a: 371). Durch die ersten drei Elemente entsteht ein allgemeines, nach Erfüllung des vierten ein innovatives Milieu (vgl. BUTZIN 2000: 153). Offen bleibt, wie die Lernprozesse in ein nichtinnovatives Milieu kommuniziert werden können (vgl. RÖBKE et al. 1997a: 11). Der empirische Einsatz zur Erklärung von Entwicklungszusammenhängen bedarf daher Ergänzungen beispielsweise um Erklärungsansätze der Lern- und Innovations-theorie, manifestiert im Konzept der Lernenden Region (vgl. HASSINK 1997: 159).

Der Milieu-Ansatz weist punktuell Konkurrenzen zu Regional Governance auf. In beiden Ansätzen geht es darum, regionale Entwicklungsprozesse durch „solidarische Kooperation“ (FÜRST 2001a: 373) zu erklären. Der Milieu-Ansatz ist aber ein normativ-erklärendes Konzept, während Regional Governance eher durch eine strategische Handlungs- und Prozess-orientierung geprägt wird. Komplementär stehen beide Ansätze zueinander, indem der Milieu-Ansatz strukturelle Bedingungen regionaler Entwicklung ausmacht, während Regional Governance einen stärkeren Schwerpunkt auf kollektive Handlungsprozesse legt (vgl. FÜRST 2001a: 373). Zudem sind innovative Milieus auf Kurzfristigkeit und Effizienz ausgelegt, was einer nachhaltigen regionalpolitischen Strategiebildung widerspricht (vgl. BUTZIN 2000: 154). Zusammenfassend kann Regional Governance von den Erkenntnissen über innovative Milieus profitieren, wenn es darum geht, innovative Strategien für die Regionalentwicklung zu entwerfen. Zudem bietet Regional Governance einen geeigneten Aktionsraum für innovative Milieus auf regionaler Ebene (vgl. FÜRST 2001a: 372).

Aufbauend auf dem Konzept der innovativen Milieus entwickelte sich ab Mitte der Neunziger Jahre des 20. Jahrhunderts mit der Lernenden Region ein Konzept, das seinen Anknüpfungspunkt in den Innovations- und Organisationsschwächen der regionalen Wirtschaft sah (vgl. HASSINK 1997: 159). Da es sich um ein sehr junges Konzept handelt, sind theoretische Aussagen dazu noch sehr vage (vgl. BUTZIN 2000: 157).

Beim Konzept der Lernenden Region geht es um die Schaffung eines Nährbodens für den Erhalt und Ausbau innovativer Milieus im wirtschaftlichen Bereich, wobei deren Existenz eine Eingangsvoraussetzung darstellt (vgl. HASSINK 1997: 165). Die Region ist im Kontext der *Lernenden Region* definiert als „polyzentrisches Feld von einzelnen Akteuren und Organisatoren“ (BUTZIN 2000: 157). Eine geographische oder politische Abgrenzung spielt keine Rolle. Die Lernende Region kann als *politisches* und als *institutionelles* Konzept betrachtet werden (vgl. im Folgenden HASSINK 1997: 164-165):

- (a) Die *institutionelle Sichtweise* verfolgt das Ziel der Entwicklung innovativer Milieus in einer Region, die einerseits das nicht kodifizierte Wissen der Region und andererseits das global verfügbare kodifizierte Wissen eines Sektors zusammenführen.⁹

⁹ Nicht kodifiziertes Wissen (auch: tacit knowledge) ist personengebundenen Wissen, das nur in persönlichen Kontakten innerhalb eines Vertrauensverhältnisses weitergegeben wird. Es ist an einen Ort und in der Regel auch ein Netzwerk gebunden. Nicht-kodifiziertes Wissen hingegen ist frei verfügbar z.B. in Form von Büchern, anderen Medien oder bekanntem Allgemeinwissen (vgl. BUTZIN 2000: 155).

(b) Aus dem *politischen Blickwinkel* ist die Lernende Region ein Entwicklungskonzept, das eine Gewichtsverschiebung von der Infra- zur Infostruktur beabsichtigt und neben den öffentlichen vor allem nichtstaatliche Akteure einschließt.

Lernende Regionen sind ein bottom-up-Konzept und in dieser Eigenschaft schwer planbar (vgl. HASSINK 1997: 165). Abgesehen von Anregungen und Förderungen gewünschter Netzwerke kann die Steuerungsebene nur wenig Einfluss ausüben. Beratungsbüros und Transferstellen können anregend wirken; Kernzelle bleiben aber die innovativen Milieus im privaten Bereich (vgl. HASSINK 1997: 165). Gleichwohl ist für einen erfolgreichen Einsatz des Konzepts der Lernenden Region die Einbeziehung der politischen Steuerungsebene sinnvoll, die Entscheidungen überwacht und korrigierend eingreifen kann (vgl. BUTZIN 2000: 164).

Bemerkenswert für das Konzept der Regional Governance sind die beiden oben genannten Sichtweisen: Zum einen kann die beabsichtigte Verknüpfung von kodifiziertem und nicht kodifiziertem Wissen innovative Lösungen für eine Region erzeugen, wie es auch das Ziel von Regional Governance ist. Der politische Blickwinkel unterstreicht, dass eine innovative Region in hohem Maße vom *Wissen* in einer Region profitieren kann und der Ausbau der technischen Infrastruktur nicht mehr im Mittelpunkt stehen muss.

Das vorangegangene Teilkapitel 2.1 hat deutlich gemacht, wie das Konzept der Regional Governance abgegrenzt werden kann und auf welche theoretischen Wurzeln es sich bezieht. Zahlreiche Eigenschaften haben sich in den vorgenannten theoretischen Ansätzen entwickelt und wurden im Konzept der Regional Governance mit einem neuen Schwerpunkt versehen. Eine abschließende Rechtfertigung des Konzepts der Regional Governance versucht Kapitel 2.3.5.

Regional Governance verknüpft die Eigenschaften von Kommunikation, Verhandlung, Problemorientierung und Innovationssuche, von Raum und Grenzüberschreitung zwischen staatlichem und nichtstaatlichem Sektor. Insofern verfügt das Konzept über punktuelle Konkurrenz zu den vorgestellten Ansätzen, ist in der Summe seiner Eigenschaften aber doch komplementär.

2.3 Regional Governance in der Praxis

Das bisherige staatliche und interventionistische Steuerungsinstrumentarium ist an seine Grenzen gestoßen. Es hat eine Diskussion darüber begonnen, wie Politik kooperativer gestaltet werden kann. Eines der Hauptthemen ist der Bedarf der Erschließung neuer Handlungsoptionen durch die Differenzierung von Verantwortlichkeiten zwischen staatlichen und nichtstaatlichen Akteuren. Informelle Steuerungsinstrumente wie z.B. Regional Governance spielen dafür eine übergeordnete Rolle und haben seit den 90er Jahren des vergangenen Jahrhunderts erheblich an Nachfrage und Bedeutung gewonnen. Das vorliegende Kapitel diskutiert Regional Governance und seine neuen Akteure im Bezug auf die Steuerungsdebatte und kommt zu einer abschließenden Einschätzung über das Konzept. Damit rechtfertigt sich nicht nur der Einsatz des Konzepts in der kooperativen Praxis, sondern erwachsen auch Antworten auf die drei Kernfragen dieser Arbeit (vgl. Kapitel 1.2).

Da Regional Governance kaum über theoretische oder praktische Grundlagen verfügt (vgl. FÜRST 2001b), kann hier kein Almanach der Eigenschaften von Regional Governance entwickelt werden. In den nachfolgenden Texten geht es um Regional Governance als Teil des weichen Steuerungsinstrumentariums. Dabei wird jeweils der Bezug zu Regional Governance nach der in Kapitel 2.2.1 erarbeiteten Arbeitsdefinition gesucht.

Den Ausführungen dieses Kapitels wird ein kurzer Abriss über die gesellschaftliche Steuerungsdebatte vorangestellt, der deutlich macht, vor welchem Hintergrund sich die Überlegungen um politische Kooperation bewegen. Kapitel 2.3.1 führt in diesem Zusammenhang den dritten Sektor neben dem staatlichen und wirtschaftlichen Sektor in das Akteurspektrum von Regional Governance ein.

Die nachfolgenden Texte befassen sich stärker mit Wirkungsstrukturen von Regional Governance in der Praxis. Zunächst stellt ein knapper Abriss das Handlungsdefizit der Kooperation auf der regionalen Ebene dar (vgl. Kapitel 2.3.2). Daran schließen sich Überlegungen zu weichen Steuerungsformen mit einem Schwerpunkt auf Regional Governance an: Zuerst geht es um eine Gegenüberstellung von weichen und harten Steuerungsmodellen (vgl. Kapitel 2.3.3) und später um die Diskussion weiterer Merkmale sowie der Restriktionen, die Regional Governance beschreiben (vgl. Kapitel 2.3.4). Abschließend wird der Versuch einer Rechtfertigung von Regional Governance vor dem Hintergrund regionaler Steuerung und weicher Steuerungsformen gewagt (vgl. Kapitel 2.3.5).

Die gesellschaftliche Steuerungsdebatte

Die Diskussion um Regional Governance bettet sich in die staatliche und gesellschaftliche Steuerungsdebatte ein, aus der zwei Merkmale auch für die vorliegende Arbeit relevant sind. Sie sind zugleich auch Anlässe für Regionalisierung und im Kapitel 2.1.2 unter dem Terminus „Neuordnung des Verhältnisses von Staat und Gesellschaft“ in anderer Form erwähnt worden. Sie werden nachfolgend knapp in den Zusammenhang der hier diskutierten Themen gestellt:

- (a) *die Entwicklung des interventionistischen Staates zum aktivierenden Staat*, der die Stärkung von Selbsthilfekräften neu entdeckt hat (vgl. FÜRST 2001a: 371). Sie wird vor allem von der Diskussion um die Einbeziehung nichtstaatlicher Akteure in Steuerungsentscheidungen bestimmt. Dem Akteur des frei-gemeinnützigen „dritten“ Sektors kommt derzeit eine besondere Aufmerksamkeit zu (vgl. Kapitel 2.3.1). Im kulturpolitischen Bereich schlägt sich die Entwicklung zum aktivierenden Staat im Konzept der sogenannten aktivierenden Kulturpolitik nieder (vgl. Kapitel 3.3). Indem die Ausrichtung an staatlichen und nichtstaatlichen Akteuren ein Merkmal von Regional Governance ist (vgl. Kapitel 2.2.1), macht das Konzept seine Verwurzelung in aktuellen Strömungen der staatlichen und gesellschaftlichen Steuerungsdebatte deutlich.
- (b) *die Diskussion um Partizipations- und Kooperationsüberlegungen* hin zu einem „kooperativen Staat“, um Adressaten in die Planung einzubeziehen (vgl. FÜRST 2001a: 371). Diesem Merkmal ist auch die Diskussion um die Bürgergesellschaft zuzuordnen, nach der die moderne Gesellschaft nicht mehr funktionieren kann, wenn sich ihre Mitglieder den Anforderungen an eine Gesellschaft verweigern (vgl. FÜRST 2001a: 375). In diesem Sin-

ne darf die Offenheit von Regional Governance für nichtstaatliche Akteure als partizipativ betrachtet werden, auch wenn ihr Hauptanliegen nicht die Einbindung von Akteuren ist, welche ihre Interessen z.B. über den Weg des dritten Sektors in Gruppen und nicht für sich selbst vertreten.

Bei beiden Merkmalen, welche die Steuerungsdebatte kennzeichnen, geht es um neue Wege der Problemlösung über weiche Formen wie Information und Partizipation. Eines der Konzepte, das diesen Anforderungen genügt, ist das der Regional Governance.

2.3.1 Der Bedeutungsgewinn des dritten Sektors

Nichtstaatliche Akteure sind in den vergangenen Jahren stärker in den Fokus der politischen Aufmerksamkeit gerückt. Das hat die kurze Ausführung zur Steuerungsdebatte deutlich gemacht. Neben der Privatwirtschaft spielt dabei vor allem der sogenannte dritte Sektor eine Rolle (vgl. auch Abbildung 3-5 im Kapitel 3.3). Da er unbekannter und begrifflich weniger eingängig als die Privatwirtschaft ist, im Konzept der Regional Governance aber einen substanziellen Teil bildet, wird er nachfolgend vorgestellt: Vereine, Verbände und andere nicht-profitorientierte Initiativen bündeln in einem intermediären Bereich zwischen Staat und Markt bürgerschaftliche Interessen, die an anderer Stelle bisher nicht artikuliert werden konnten und die als dritter Sektor bezeichnet werden.

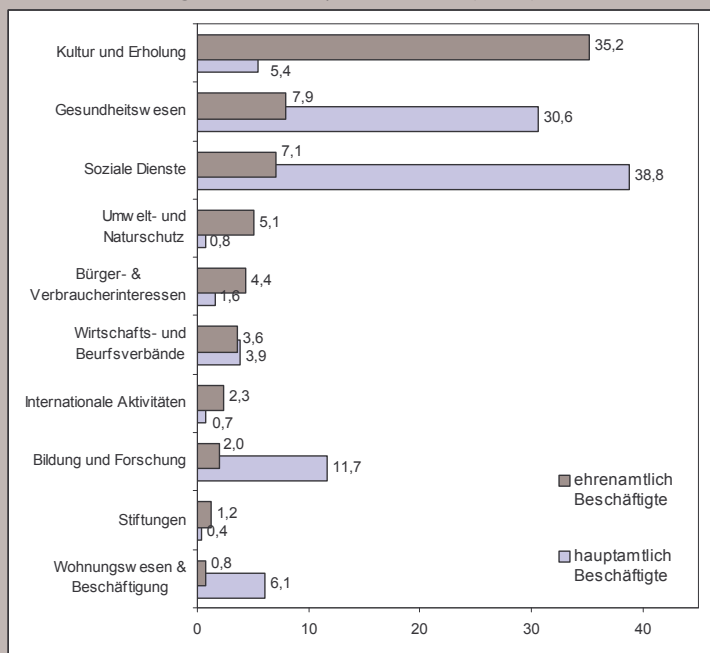
Anlass für seinen Bedeutungsgewinn ist die schon früher genannte Beobachtung, dass sowohl der Staat als auch der Markt als dominante Regulierungsinstanzen spezifische Defizite aufweisen. Im dritten Sektor werden innovative Leistungs- und Steuerungsreserven vermutet, die das Defizit auffangen könnten (vgl. FÜRST 2001a: 372; SIEVERS 1998: 32). Regional Governance bedient mit seiner Zielsetzung, nichtstaatliche Akteure einzubeziehen, also eine aktuelle Anforderung, die innovative Steuerungsüberlegungen gestellt wird.

Es sind verschiedene Handlungslogiken, welche die drei oben genannten Sektoren (in dieser Arbeit auch als „Sphären“ bezeichnet) von einander trennen: Im Unterschied zur öffentlichen Verwaltung zeichnet der dritte Sektor sich durch ein geringeres Maß an Amtlichkeit aus. Im Unterschied zu Firmen und Unternehmen besteht seine Zielsetzung nicht in der Gewinnmaximierung. Gewinne dürfen zwar erwirtschaftet werden, müssen aber vollständig wieder in die Arbeit der Organisation fließen (vgl. ZIMMER 2001:77).

Gegenüber gebietskörperschaftlichen Akteuren kann der dritte Sektor nach BENZ eine fachbezogenere Sichtweise einnehmen. Damit kann er Problemlösungsprozesse positiv beeinflussen, während gebietskörperschaftliche Vertreter häufig egoistisch auf die von ihnen vertretenen Gebiete, Themen oder Programme argumentieren (BENZ 2001: 67).¹⁰ Für Regional Governance im Rahmen kultureller Projekte ergeben sich damit neue Möglichkeiten einer innovativen Lösungsfindung, wenn der dritte Sektor konzeptgemäß eingebunden wird.

¹⁰ BENZ bezieht diese Argumentation in erster Linie auf wissenschaftliche Experten, im kulturellen Bereich ist es aber wegen dessen starker kulturfachlicher Ausrichtung auch auf den dritten Sektor übertragbar.

Abbildung 2-5: Beschäftigte im Nonprofit-Sektor nach Bereichen; Anteil in Prozent des gesamten Nonprofit-Sektors (1995)



Quelle: eigene Darstellung nach ZIMMER 2001: 85-86. Datenbasis: Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, Teilstudie Dtl.

Seit den 70er-Jahren des 20. Jahrhunderts ist der dritte Sektor unaufhaltsam auf dem Vormarsch der gesellschaftlichen Beteiligung und der öffentlichen Meinungsartikulation.¹¹ Der dritte Sektor ist für die Kulturarbeit in Deutschland von besonderer Bedeutung (zur Abgrenzung von *Kulturarbeit* vgl. Kapitel 3.1). Seine Wirkung wurzelt vor allem im ehrenamtlichen Bereich. So stellte der Bereich „Kultur und Erholung“ (hier sehr weit definiert als alle sportlichen und nicht-sportlichen Freizeitaktivitäten) im Jahr 1996 35,2% aller ehrenamtlichen

Beschäftigten. Damit war er die mit Abstand stärkste Gruppe im dritten Sektor (vgl. Abbildung 2-4). Nach *ökonomischer Bedeutung*, gemessen an den dort zu findenden Arbeitsplätzen, dominieren hingegen Bereiche in Erscheinung, die auf ausgelagerte Aufgaben des Staates im Bereich Sozialer Dienste und des Gesundheitswesens verweisen.

Der größte Schwachpunkt des dritten Sektors speziell im kulturellen Bereich ist die dominante finanzielle Abhängigkeit vom Staat: Etatkürzungen auf staatlicher Ebene wirken fast unvermindert auf den dritten Sektor weiter. Die Suche nach alternativen Finanzierungsformen gestaltet sich mangels Optionen gleichwohl als schwierig (vgl. ZIMMER 2001: 93).

Zusammenfassend lässt sich der dritte Sektor als potentialreich, wenngleich im kulturellen Bereich noch relativ bedeutungsarm feststellen: „Dieses Netzwerk im intermediären Bereich [...] ist [...] unentbehrlich für eine lebendige und entwicklungsfähige Kultur in der Zivilgesellschaft“ (SIEVERS et al. 2002: 6). Die Strukturen von Regional Governance ermöglichen es, politisch steuernde Gremien sein Kreativitätspotential näher zu bringen.

Die Analyse der Praxisbeispiele zeigt, welche Rolle nichtstaatliche Akteure, vor allem der dritte Sektor, in den Kooperationen im Bereich kultureller Projekte spielt (vgl. Kapitel 5 und Auswertung Kapitel 6). Da die Kooperation mit nichtstaatlichen Akteuren einen jungen der interkommunalen Kooperation darstellt, soll auch nach den Gründen für das Ausmaß der Einbeziehung gefragt werden (vgl. auch Fragebogen im Anhang).

¹¹ vgl. vertiefend ZIMMER 2001: 77-78.

2.3.2 Gründe für interkommunale Kooperation

Das harte Steuerungsinstrumentarium der Kommunen ist aus Sicht zahlreicher politisch-administrativer Akteure an seine Grenzen gekommen. Daraus erwächst die Notwendigkeit regionaler Kooperation. Sie ist meist das „Resultat eines widersprüchlichen Gemischs von externen Herausforderungen und internen Veränderungen einerseits sowie diesen Entwicklungen entgegenstehenden institutionellen Strukturen und Regularien andererseits“ (HEINZ 2000c: 514).

Zuerst gilt *Regionalisierung* als Anlass für interkommunale Kooperation. Die Überforderung der Kommunen, der verstärkte internationale Wettbewerb und die Unzulänglichkeiten bestehender Steuerungsansätze wurden bereits in den Kapiteln 2.1.2 und 2.1.3 als Regionalisierungsanlässe identifiziert. Sie fragen nach vermehrter regionaler Steuerung, welche sich auf die Kooperation von Kommunen stützt. Als darüber hinaus gehende Gründe sind zwei Faktoren nennenswert (vgl. HEINZ 2000c: 509-513):

- (a) *Zunehmende Diskrepanzen zwischen siedlungsstrukturellem Wachstum, funktionalen und institutionellen Grenzen.* Stadtentwicklung richtet sich nicht nach politisch-administrativen Grenzen. Umlandgemeinden werden immer öfter zu einem Standort für Wohn- oder Produktionsfunktionen, die ursprünglich in den Kernstädten angesiedelt waren. Knapper als Suburbanisierung formuliert, trägt die Erscheinung dazu bei, dass Umlandgemeinden ihre Ansprüche an stadtreregionale Entwicklung selbstbewusster artikulieren.
- (b) *Wachsende finanzielle Disparitäten zwischen Kernstädten und dem Umland.* Kernstädte suchen nach Möglichkeiten, die auf ihnen lastenden Kosten für den Erhalt ihrer Infrastruktur im verkehrlichen, technischen, kulturellen, sozialen Infrastruktur zu lösen, von denen Umlandgemeinden zum Teil erheblich profitieren. Dafür ist ein diskursiver Ausgleichsprozess erforderlich, der in interkommunale Kooperation mündet.

Die zur Lösung der aufgeworfenen Probleme erforderliche Koordinationsleistung ist im gebietskörperschaftlichen Aufbau der Bundesrepublik nicht vorgesehen, so dass informelle Kooperation nötig wird. Darin liegt zugleich auch eine Chance für die Anwendung von innovativen Konzepten: Weil die Region bisher nur wenig administrativ institutionalisiert wurde, bestehen gute Umsetzungschancen für weiche Steuerungsmodelle im Allgemeinen und Regional Governance im Speziellen (vgl. FÜRST 2001a: 372). Informelle Steuerungsmodelle wie Regional Governance sind also gefragt, die Steuerungslücken in den Regionen (auch neben und bestehenden Organisationen) flexibel auszufüllen.

Nach der rein theoretischen Sichtweise von MESSNER/MEYER-STAMER kann eine Gesellschaft von Kooperation ausschließlich profitieren, denn Netzwerkstrukturen erhöhen die Problemlösungskapazität der Gesellschaft (vgl. im Folgenden MESSNER et al. 1995: 133):

- (a) Entscheidungswichtiges Know-How wird einem größeren Expertenkreis zugänglich;
- (b) Ein kontinuierlicher Erfahrungsaustausch ermöglicht es, kurzfristig die Erfahrungen anderer in die eigenen Entscheidungen einzubinden, was dem Lernprozess des Einzelnen und des Netzwerks im Ganzen dient;

- (c) Es entwickelt sich eine gemeinsame Problemlösungsorientierung, in der nicht immer alle Beteiligten von der Einzelentscheidung profitieren, langfristig aber ein Interessenausgleich erzielt wird.

Für interkommunale Kooperation besteht ein umfangreiches Bündel von Begründungen. Vor allem die Vorteile einer größeren Problemlösungsplattform dominiert die Überlegungen. Da die Ursachen für das Versagen der gebietskörperschaftlichen Steuerung ressortunabhängig sind, trifft die Notwendigkeit zur Kooperation auch auf die Steuerung kultureller Projekte zu. Dass städtische Regionen dabei unter besonderem Druck stehen, machen die Anlässe für interkommunale Kooperation deutlich, die zum Teil bereits als Anlässe für Regionalisierung genannt wurden. Wie stark der Institutionalisierungsgrad dieser Kooperationen sein muss, um erfolgreich regional zu kooperieren, oder ob Regional Governance allein problemlösungsfähig ist, erörtert das folgende Teilkapitel.

2.3.3 Weisung oder Verhandlung?

Harte versus weiche Kooperationsmodelle

Die Begrifflichkeiten der „harten“ und „weichen“ Kooperationsmodelle sind bisher wissenschaftlich nicht exakt definiert worden und von fließenden Übergängen geprägt (vgl. FÜRST 1999b: 609). Trotzdem versucht dieses Teilkapitel einen Vergleich beider Strukturen, um deutlich zu machen, worin die Chancen und die Wirkungsgrenzen von Regional Governance liegen. Dabei wird die Kenntnis der Eigenschaften von Netzwerken vorausgesetzt (vgl. Kapitel 2.2.3). Eine Zusammenstellung der Argumente zeigt Tabelle 2-1.

FÜRST charakterisiert *weiche Strukturen* als in erster Linie abhängig von ihren Akteuren: „Sie vernetzen Akteure, erleichtern Informationsflüsse und Interaktionen, aber die Stabilität wird nicht durch Institutionen abgesichert, sondern durch Selbstbindung der Akteure“ (FÜRST 1999b: 612). Es handelt sich um „Formen der Kooperation [...], die zeitlich befristet sind, jedem Mitglied jederzeit den Ausstieg offen halten und denen nur geringe Entscheidungsrechte zugeordnet sind“ (FÜRST 1999b: 609). Die Überschneidung zwischen Regional Governance (vgl. Kapitel 2.2.1) und weichen Steuerungsstrukturen ist unmittelbar, so dass die Ergebnisse aus dem Vergleich weicher und harter Strukturen direkt auf Regional Governance übertragen werden können. Demgegenüber sind *harte Steuerungsmodelle* „feste Regelsysteme, die von den Handelnden losgelöst, bezogen auf die geregelten Aufgaben wirksam sind und damit Interaktionen verlässlich, dauerhaft und in gewisser Weise auch sanktionierbar machen“ (FÜRST 1999b: 612; Zeichensetzung im Original).

Am einfachsten sind die Extrempunkte auf der Skala von der harten zur weichen Kooperation zu ermitteln: Auf der einen Seite sind dies nach FÜRST die Gebietskörperschaften, im regionalen Kontext auch Regionalkreise oder Regionalstädte. Auf der anderen Seite sind es informelle Netzwerke. Dazwischen liegen Institutionalisierungsstufen von Geschäftsordnungen und Verträgen über eigene Rechtsformen bis zu eigenen Geschäftsstellen oder anderen eigenen Organisationseinheiten (vgl. FÜRST 1999b: 609).

Da harte Kooperationsmodelle nach dem Mehrheitsprinzip arbeiten, können sie Entscheidungen auch gegen Minderheiten treffen. Weiche Strukturen hingegen sind auf ein Einvernehmen zwischen allen Akteure angewiesen, was im besten Falle zu Tauschgeschäften führen kann, Entscheidungen in Verteilungsfragen aber stark erschwert (vgl. FÜRST 1999b: 612). Analog dazu ist Regional Governance für die Lösung von Verteilungsfragen nicht geeignet. Im Kapitel 2.2.4 wurde allerdings herausgearbeitet, dass für eine innovative Regionalentwicklung die Vernetzung von *Wissen* ein ebenso wichtiger Baustein ist, so dass seinen Wert für die Region nicht reduziert.

Die Charakterisierung weicher und harter Kooperationsmodelle legt nahe, dass weiche Modelle in erster Linie für das „problem solving“ (FÜRST 1999b: 612) geeignet sind, während Verteilungsfragen sich nur über stärker institutionalisierte Modelle lösen lassen, die auch opponierende Minderheiten überstimmen können (vgl. FÜRST 1999b: 612). FÜRST weist aber darauf hin, dass auch der umgekehrte Fall denkbar ist, harte Steuerungsmodelle eine gute Verhandlungs- und Problemlösungsinfrastruktur ausbilden, während Akteure weicher Modelle sich auf die Vertretung ihrer kommunalen Interessen versteifen. Im Bereich der weichen Strukturen sind Überentwicklungen in inaktive und damit ineffektive Modelle denkbar, in denen der ritualisierte Zwang zum Konsens eine Banalisierung und damit vollständige Wirkungslosigkeit der Entscheidungen induziert hat (vgl. FÜRST 1999b: 612).

Weiche Steuerungsmodelle sind oftmals die einzige Möglichkeit, regionale Probleme wirklich auf regionaler Ebene zu lösen. Aus Angst vor Autonomieverlust schrecken Kommunen aber vielfach davor zurück, Aufgaben neuen oder bestehenden regionalen Körperschaften zu übertragen (vgl. FÜRST 1999b: 611). Im Bereich der Kultur wiegt das besonders schwer, da zahlreiche Gemeinden die kulturelle Arbeit als einen der letzten Freiräume kultureller Selbstverwaltung wahrnehmen (vgl. Kapitel 3.4.1). Aus diesem Grund nimmt die Nachfrage nach weichen Steuerungsmodellen seit Jahren zu.

Tabelle 2-1: Eigenschaften weicher und harter Steuerungsmodelle auf regionaler Ebene

	weiches Modell	hartes Modell
typisches Modellbeispiel	informelles Netzwerk	Gebietskörperschaft
Image	kreative Lösungen, Konfliktlösung	Effizienz und Schlagkraft
Arbeitsgrundlage	Vertrauen der Akteure	Geschäftsordnung
Entscheidungsmodus	Verhandlung/Konsens	Mehrheitsentscheidung
typischer Einsatzbereich	„problem solving“	Verteilungsfragen
Wirkungsansatz	funktional (auch: territorial)	territorial
Zeithorizont	Problemlösung	dauerhaft
Selbstverständnis Akteure	Akteur als Persönlichkeit	Akteur als Vertreter einer Institution
Strukturelle Gefahr (führt zur Ineffizienz)	Interessenausgleich; Themenbanalisierung	Interessenverhärtung
Autonomieverlust für Akteure	gering	hoch
Transaktionskosten	gering	hoch
Demokrat. Legitimierung	fehlt meist	Entsendung oder Direktwahl

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an BENZ et al. 1999; FÜRST 1994; FÜRST 1999b; FÜRST 2001c.

Weiche kooperative Modelle können in hohem Maße von der Tatsache profitieren, dass Akteure der Kommunalpolitik tendenziell größere Transaktionskosten zum Erreichen neuer Lösungen scheuen (vgl. FÜRST 1999b: 613). Das liegt darin begründet, dass in der medialen Öffentlichkeit politische Positiv-Leistungen seltener zur Kenntnis genommen werden, Fehlverhalten jedoch regelmäßig offengelegt wird (vgl. FÜRST 1999b: 613). Weiche Aushandlungsprozesse stellen in diesem Zusammenhang ein geringeres Risiko dar: Selbst wenn das Ergebnis wenig zufriedenstellend sein sollte, ist der politische Schaden potentiell gering, weil ihre Einrichtung und Moderation nur eine geringe Investition darstellt.¹² Zugleich bleibt aber die Chance auf ein besseres Ergebnis gegenüber der Nichtkooperation erhalten. Unabhängig von ihrem tatsächlichen Wert führen die Überlegungen von Aufwand/Kosten und Nutzen dazu, dass weiche Strukturen den harten zur Problemlösung quantitativ nicht nur häufiger vorgezogen, sondern auch immer häufiger praktiziert werden (vgl. FÜRST 1999b: 613). In der Abwägung einer Kommune erhöht dieser Sachverhalt die Chance, dass die Entscheidung zugunsten weicher Steuerungsformen ausfällt. Das unterstreicht die Aktualität von Regional Governance für die regionale Steuerungsdiskussion.

Ein dauerhafter struktureller Schwachpunkt einer weichen Kooperation ist seine mangelnde demokratische Legitimation. Kommunale und nichtstaatliche Akteure haben keinen Auftrag des Wählers zur Gestaltung von Politik (z.B. strategische Überlegungen zur Regionalentwicklung) und zum Verausgaben von Steuermitteln (z.B. Förderung bestimmter kultureller Projekte). Entscheidungskompetenzen werden verwischt und die Transparenz leidet (vgl. HEINZ 2000c: 547). Dieser Konflikt lässt sich nur lösen, indem regelmäßige Ratsbeschlüsse eingeholt werden, was den Konflikt der uneffektiven Doppelentscheidung aufwirft (vgl. FÜRST 1999b: 613). Würden die regionalen Kooperationsakteure durch eine Wahl offiziell legitimiert, verlöre das Modell seinen informellen, flexiblen Charakter und entzöge sich den Vorteilen von Regional Governance (vgl. FÜRST 1999a: 356).

Weitere Unterschiede zwischen harten und weichen Steuerungsmodellen liegen im Selbstverständnis der Akteure und in ihrem Image begründet. Sie werden in knapper Form in Tabelle 2-1 dargestellt.

Die tatsächliche Wahl eines Modells in erster Linie vom räumlichen sozio-kulturellen und institutionellen Kontext und damit nicht nur von den hier genannten Vor- und Nachteilen ab. Neben diesen objektiven Entscheidungskriterien kommt es auch auf subjektive Einschätzungen im Umfeld der Kooperation an (vgl. KNAPP et al. 2001: 37). Dies unterstreicht, warum sich Regional Governance nur zu einem begrenzten Anteil von einer übergeordneten Stelle planen lässt: Maßgeblich sind auch für die Organisationsstruktur letztlich die handelnden Akteure und nicht jene, deren politischen Willen die Kooperation abbildet.

Es hat sich erwiesen, dass weiche Kooperationsmodelle als selbstregulierende Verhandlungssysteme über die Drohung eines „harten“ Modells im Hintergrund verfügen, um ihren vollen Wirkungsgrad zu erreichen. Das „harte“ Modell kann die Notwendigkeit der Kooperation unterstreichen oder die Kooperation erzwingen, die Konsensbildung erleichtern und

¹² Demgegenüber würde die Konstituierung eines harten Modells Überlegungen, Regeln und Akteurszuschnitte mit sich bringen, die sowohl die finanziellen als auch die zeitlichen Kosten des Aufbaus und Unterhalts in die Höhe treiben und die Erwartungen an ein positives Endergebnis stark erhöhen würden (FÜRST 1999b: 613).

Informationsflüsse sowie dauerhafte Aufmerksamkeit sichern (vgl. MAYNTZ 1997: 274). Damit wird auch deutlich, dass weiche Steuerungsmodelle nicht *alle* stadtreionalen Aufgaben lösen, sondern nur für ein bestimmtes Spektrum aufkommen können, die „zwischen“ den harten Modellen liegen. Je konfliktbeladener ein Thema ist, z.B. in Verteilungsfragen von finanziellen Mitteln, besonders prestigeträchtigen oder problembeladenen Themen, umso stärker muss das Steuerungsmodell sein. Informelle Kooperationen *dürfen* damit nicht nur neben anderen Steuerungsinstanzen stehen, weil sie diese sinnvoll ergänzen (vgl. Kapitel 2.1.3), sondern *müssen* es sogar, um nicht an mangelnder Umsetzungsstärke zu leiden.

Elemente einer konfliktarmen Steuerung von Stadtregionen sind zusammenfassend:

- (a) Möglichkeit von Verhandlungs- und Tauschlösungen, um Zustimmungen zu konfliktreichen Themen zu erlangen (vgl. BENZ et al. 1999: 348);
- (b) Bildung einer politischen Sphäre, die sich weder den Interessen einzelner Kommunen noch der Landesebene verpflichtet fühlt, sondern sich als Anwalt der Region versteht (vgl. BENZ et al. 1999: 348);
- (c) Klare Abstimmung des Bezugsraums und der Bezugsthemen, um die befürchteten Kompetenzverluste kalkulierbar zu machen (vgl. HEINZ 2000b: 250; MARTIN 1999: 48);
- (d) Mischung von harten und weichen Kooperationsstrukturen in der Region, die autoritative Entscheidungen möglich macht (vgl. BENZ et al. 1999: 348).

Eine der Herausforderungen der Zukunft ist es daher, die Flexibilität der weichen und die Verlässlichkeit der harten Strukturen miteinander zu kombinieren. Regional Governance kann dabei nur den Beitrag zum weichen Teil der Steuerung leisten – wie umsetzbar seine Ideen sind, hängt von der Intensität seiner Interdependenzen zu anderen Ebenen und Modellen ab.

Zahlreiche der hier und im Kontext der Netzwerktheorie (vgl. Kapitel 2.2.3) diskutierten Eigenschaften weicher Steuerungsmodelle tragen dazu bei, ihre spezifischen Vorteile in der Praxis zu erreichen. Vorteile sind die niedrigen Transaktionskosten der Kooperation, der geringe Autonomieverlust der Akteure, die hohe Flexibilität und das Wissensvernetzungspotential. Daher ist es ein wichtiger Bestandteil des empirischen Teils dieser Arbeit, die Praxisbeispiele bezüglich Eigenschaften wie den Modus der Entscheidungsfindung, die Freiwilligkeit der Mitgliedschaft, der klaren Ziel- und Aufgabendefinition, die Entscheidungskompetenzen und ihr kooperatives Selbstverständnis als Informationsvernetzer oder Projektumsetzer zu untersuchen.

2.3.4 Weitere Merkmale und die Restriktionen von Regional Governance

Die Strukturmerkmale von Governance sind erst in ihren Anfängen wissenschaftlich untersucht (vgl. FÜRST 2001a: 376). Daher basieren die vorangegangenen und die folgenden Erfahrungen von den acht Definitionsmerkmalen abgesehen (vgl. Aufzählung Kapitel 2.2.1)

auf den Erkenntnissen zu weichen Steuerungsmodelle allgemein.¹³ Die Charakteristika von Regional Governance bewegen sich in den Bereichen der Akteurskonstellation (besonders ihren Macht- und Interessenverhältnissen), der teilnehmenden Akteure (besonders ihren Fähigkeiten), des institutionellen Kontext und der gewählten Interaktionsform (vgl. FÜRST 2001a: 376). Weiter gehende Ergebnisse konnten Theorie und Empirie noch nicht zusammentragen: „Faktisch ist die Diskussion noch nicht weit gekommen – sie ist noch eher etikettenhaft geblieben, als dass sie bereits praktikable Hinweise für regionale Selbststeuerung gäbe.“ (FÜRST 2001a: 376).¹⁴ In diesem Sinne sollen die nachfolgenden Aspekte aus dem Bereich weicher Steuerungsmodelle das fragmenthafte Bild von Regional Governance auch nur ergänzen und nicht zu einem endgültigen Abschluss bringen.

FÜRST skizziert einen typischen vierphasigen Ablauf einer regionalen Kooperation, in den sich auch die Beispielstudien einordnen lassen (vgl. FÜRST 1999a: 357): In der *Startphase* herrscht noch relatives Misstrauen. Die Akteure verhalten sich zum Teil noch abwartend. In der *Entwicklungsphase* werden erste Erfolge sichtbar, was das Engagement erhöht und Bedenken zunächst abbaut. In der *Sättigungsphase* wird die Kooperation zur Routine. Bereits früher erstmals gefällte Entscheidungen gehen von den Machtpromotoren tendenziell auf die Fachpromotoren über. Die *Endphase* kann sich in zwei Richtungen entwickeln: Entweder hat die Kooperation sich überlebt und läuft aus oder sie hat sich als so erfolgreich erwiesen, dass sie institutionell stabilisiert und weitergeführt wird. Da eine konstante Innovationskraft in einem stabilisierten Bündnis allerdings nicht gewährleistet werden kann, hält BUTZIN die Möglichkeit für überdenkenswert, die zeitliche Dauer von Kooperationen zunächst zu befristen (BUTZIN 1995: 173). So kann die Umkehr des Bündnisses in die Wirkungslosigkeit oder Kontraproduktivität begrenzt werden.

Für die Akteure von Regional Governance gibt es zwei Rollendifferenzierungen, die sich nach FÜRST bewährt haben und anhand der Beispielstudien sichtbar gemacht werden sollen (vgl. FÜRST 1999a: 355):

- (a) *Machtpromotoren* haben in anderen Institutionen Entscheidungskompetenz. Sie sollen diese Kompetenz in die Arbeit der regionalen Kooperation einbringen und für die Ergebnisse die nötige politische Akzeptanz und Unterstützung erzeugen.
- (b) *Fachpromotoren* verfügen über das nötige Fachwissen und können die Problemlösung auf inhaltlicher Ebene vorbereiten.

Fachpromotoren einzubeziehen, bietet oft die Möglichkeit, nichtstaatlichen Akteuren Zugang zu einer Kooperation zu verschaffen. Zugleich können Machtpromotoren das kodifizierte (Regional)Wissen einer Region und Fachpromotoren das nicht kodifizierte (Fach)Wissen einbringen und damit den Innovationsgehalt eines Netzwerkes erhöhen (vgl. Kapitel 2.2.4). Durch die Einbeziehung beider Arten von Promotoren fördert eine Kooperati-

¹³ vgl. auch BENZ, FREY ODER FÜRST zu diesem Problem.

¹⁴ Unsicherheiten bestehen nach FÜRST im Bezug sogar noch auf die einzelnen Strukturmerkmale, die Regional Governance zweifelsfrei identifizieren. Offen sind zudem Fragen nach geeigneten Themen, dem institutionellen Umfeld, der demokratischen Legitimierung. Unklar ist schließlich auch, welche Rolle der Staat für Regional Governance spielt bzw. spielen sollte (vgl. FÜRST 2001a: 376).

on zugleich ihr endogenes Potential im Sinne intrinsischer Steuerung. Die Vertretung beider Arten von Promotoren wird für die vorliegende Arbeit daher als wichtig bewertet.

Regional Governance konstituiert sich in jeder Region und für jedes behandelte Problem mit anderen Strukturmerkmalen und Schwerpunkten, so dass es nicht möglich ist, Organisationsmodelle für Governance zu nennen (vgl. FÜRST 2001c: 14). Welches Organisationsmodell interkommunaler Kooperation gewählt wird, ist zweitrangig. „Entscheidend sind vielmehr [...] politische Präferenzen und die Durchsetzungskraft der jeweils zuständigen Akteure“ (HEINZ 2000c: 520). Daher soll die Frage nach Regional Governance und Organisationsstruktur für den weiteren Verlauf dieser Arbeit in den Hintergrund treten. Interessanter versprechen die Akteursbeziehungen zu sein, aus denen Regional Governance sich speist.

Der personelle Bezug von Governance-Netzwerken wird von seinen Befürwortern und Gegnern gebildet. HEINZ hat im Bezug auf interkommunale Kooperation den Versuch einer Klassifizierung unternommen, nach der als Befürworter und damit meist Initiatoren oder Unterstützer gelten (vgl. vertiefend und im Folgenden HEINZ 2000c: 515-518):

- (a) *Länder*. Sie versprechen sich eine größere Effektivität der eingesetzten Landesmittel wie z.B. in der regionalisierten Strukturpolitik NRW, der regionalen Kulturpolitik NRW.
- (b) *Kernstädte*. Anlass besteht im Koordinationsbedarf und den enormen Kosten für den Unterhalt der Infrastruktur (vgl. weitere Gründe für Kooperation im Kapitel 2.1.3).
- (c) *Akteure der Privatwirtschaft*. Von größeren politischen Bezugsräumen wird eine höhere regionale Flexibilität erwartet, von denen die eigene Produktionsleistung profitiert.

Gegner und Kritiker regionaler Kooperation sorgen sich meist um einen eigenen Kompetenz- oder Statusverlust und lassen sich nach HEINZ einer der folgenden Gruppen zuordnen (vgl. im Folgenden HEINZ 2000c: 518-520):

- (a) *Staatliche und kommunale Mittelinstanzen* wie Bezirksregierungen, Gemeinde- und Landschaftsverbände. Sie befürchten in der Regel Kompetenzverluste oder müssen diese bei stärker institutionalisierten Kooperationsformen (z.B. Regionale Kulturpolitik NRW) tatsächlich hinnehmen (vgl. vertiefend FÜRST 1999a: 359-360; HEINZ 2000b: 249)
- (b) *Umlandgemeinden*. Als Nutznießer der städtischen Infrastruktur befürchten sie, zur Finanzierung herangezogen zu werden und an Entscheidungskompetenz zu verlieren.
- (c) *Städtische Bewohnergruppen*. Nach HEINZ identifizieren sich Bewohner in erster Linie mit ihrer Gemeinde. Diese Sichtweise wird in der Literatur nicht vorbehaltlos geteilt (vgl. zur Identifizierung mit der *Region* Kapitel 2.1.2 und Kapitel 3.2.1).

Die Rollenzuweisungen nach Befürwortern und Gegnern können im empirischen Teil der Arbeit verifiziert werden (vgl. dazu Kapitel 6). Die Kenntnis der klassischen Befürworter und Gegner erleichtert die Bearbeitung der zweiten Kernfrage dieser Arbeit, deren Ziel die Verbesserung der Akteursstrukturen von Regional Governance ist (vgl. Kapitel 1.2; zur Weiterverwendung im konzeptionellen Teil vgl. das Akteursmodell im Kapitel 7.3).

Regional Governance unterliegt wie alle weichen Steuerungsformen mehreren spezifischen Restriktionen. Dabei sind zunächst die Schwächen von Netzwerken und weichen

Steuerungsmodelle allgemein zu nennen, die im Kapitel 2.3.3 diskutiert und für die Lösungsrichtungen vorgestellt wurden. Darüber hinaus soll hier vertiefend genannt werden:

- (a) In *Gremien, die von politischen Vertretern der Kommunen besetzt werden*, dominieren meist Verteilungsfragen und Fragen der Besitzstandswahrung („Kommunalegoismus“). Dies trifft auf Regionen mit ungleich starken Teilgebieten mehr, auf einigermaßen homogene Regionen weniger zu: Das organisatorische Geflecht von Governance besitzt nicht die Stärke, diese gegenüber inhaltlichen Fragen in den Hintergrund zu rücken, ohne andere Eigenschaften einzubüßen (vgl. BENZ 2001: 66; HEINZ 2000b: 250). In Anbetracht der angespannten Haushaltslage (vgl. Kapitel 3.4.1) ist dieses Problem auch im Zusammenhang mit kulturellen Projekten zu erwarten.
- (b) Die *räumliche Abgrenzung* von Kooperationen ist nicht immer projektbezogen möglich – die gezwungene Einbeziehung nicht direkt involvierter Akteure bietet Hindernisse, die Herausforderungen an die Moderationsprozesse in Netzwerken stellen (vgl. FÜRST 1999a: 359-360). Bei einer rein freiwilligen Kooperation, die kein bestimmtes Gebiet umfassen muss, scheint diese Restriktion vermeidbar. Es ist den Akteuren aber bewusst, dass eine Region sich vor allem über die Selbstidentifikation der Bevölkerung und nicht eine Kooperations- oder Marketingstrategie erzeugt wird (vgl. Kapitel 3.2.1).

Weitere Restriktionen von Kooperationen nennt Kapitel 3.3 bezogen auf die Rollenverständnisse der Verhandlungspartner im kulturpolitischen Bereich.

Die im vorangegangenen Kapitel diskutierten Merkmale werden im empirischen Teil der Arbeit angewendet, um Kooperationen in der Praxis zu analysieren. Die Kooperationsphase und das Vorhandensein von Macht- und Fachpromotoren soll für jede der Beispielstudien im Kapitel 5 ermittelt werden. Auch soll später rückblickend auf die Praxisbeispiele eine Beurteilung darüber möglich sein, inwieweit die zwei zuletzt aufgeführten Restriktionen der Besitzstandswahrung und der teilfreiwilligen räumlichen Abgrenzung deren Arbeit beeinflusst haben. Darüber hinaus soll beurteilt werden, inwieweit Beziehungen zu den traditionellen Befürwortern und Gegnern von Kooperation bestanden (vgl. Auswertung Kapitel 6). Damit dies möglich ist, enthält der Fragebogen für die Beispielstudie Bestandteile, die sich speziell auf die institutionelle Stärke, das Arbeitsklima und die Mitglieder- und weitere Akteursstruktur der Regional Governance-Netzwerke beziehen (vgl. Fragebogen im Anhang).

Es stellt sich im Hinblick auf die Raumplanung die Frage nach dem spezifischen Beitrag von Regional Governance für die Regionalentwicklung. Nützlich für die Regionalentwicklung wäre die Steuerungsform Regional Governance, wenn durch sie die regionale Wettbewerbsfähigkeit gegenüber anderen Regionen auf eine Weise erhöht werden könnte, die über klassische Steuerung nicht erreichbar wäre. FÜRST zufolge sind die Wirkungen von Regional Governance für die Regionalentwicklung jedoch noch so unzureichend untersucht worden, dass die Frage unbeantwortet bleiben muss (vgl. FÜRST 2001a: 376). Ziel des anschließenden Kapitel 3 ist es daher auch, eine positive Verknüpfung von kulturellen Projekten und Regionalentwicklung auf der einen Seite sowie kulturellen Projekten und Regional Governance auf der anderen Seite herauszuarbeiten. Die Frage nach dem Verhältnis von Regional Governance und Regionalentwicklung soll daher später im Bezug auf kulturelle Projekte erneut diskutiert werden.

2.3.5 Regional Governance: Neues Konzept oder nur neuer Name?

Es stellt sich die Frage, ob es notwendigerweise das Konzept Regional Governance sein muss, dessen weiches Steuerungsinstrumentarium für regionale Kooperation eingesetzt wird. Oder kritischer: Ist Regional Governance überhaupt ein eigenständiges neues Konzept oder nur ein Name für alten Wein in neuen Schläuchen? Mehrere Argumentations- und Entwicklungslinien belegen, dass der neue Terminus auch ein erhebliches Maß an Substanz in die wissenschaftliche Debatte einführt:

- (a) *Wandel der staatlichen Steuerung.* Der Bedeutungsgewinn der Region hat nicht nur weichen Steuerungsformen einen Aufschwung beschwert (vgl. Kapitel 2.1), sondern auch die Frage nach neuen Akteursstrukturen laut werden lassen (vgl. Kapitel 2.2.1 und 2.3.1). Die Kombination aus beiden leistet vor Regional Governance mit seinen Eigenschaften, Akteursphären zu überschreiten und sich explizit auf die Region zu beziehen.
- (b) *Entdeckung des Wertes strategischer Allianzen.* Die gewachsene wirtschaftliche Arbeitsteilung hat den Kooperationsbedarf zwischen wirtschaftlichen Akteuren erhöht (vgl. Kapitel 2.1.3). Zwischen privatem und öffentlichem Sektor wurde die Möglichkeit der Kooperation durch Public-Private-Partnerships entdeckt (vgl. FÜRST 2001a: 372). Regional Governance kann diese Vernetzungsraum-, akteurs- und lösungsorientiert erbringen.
- (c) *Entwicklung wissensbasierter Netzwerke.* Die New Economy hat das Netzwerkdanken erheblich gefördert, weil die Bedeutung von Netzwerken des Wissens eine Schlüsselbedingung für Erfolg und Beständigkeit von Initiativen darstellt. Wissensbasierte Unternehmen hängen davon ab, dass der Kontakt zwischen Anbietern und Nachfragern ohne größere Transaktionskosten bzw. Reibungsverluste geschieht (vgl. FÜRST 2001a: 372). Innovative Milieus haben diesen Gedanken in das Konzept der Regional Governance eingeführt.

FÜRST sieht in der Kooperation im Rahmen von *Regional Governance* zudem Nachhaltigkeitsargumente. Die Region als Bezugsebene bietet demnach Systemvorteile im Bezug auf die Größe des Wissenspools innovativer Milieus und allgemeine Agglomerationsvorteile durch die Bündelung von Unternehmen und Know-How (vgl. FÜRST 2001a: 372).

Aus den oben genannten Gründen lässt sich ableiten, dass Regional Governance dem Anspruch an ein neues Konzept gerecht wird. Es kombiniert bestehende kooperative Ansätze (vgl. Kapitel 2.2) und Eigenschaften weicher Steuerung (vgl. Kapitel 2.3.3 und 2.3.4). Es bestehen punktuelle Konkurrenzen zu den besprochenen Ansätzen, doch am Ende steht ein Mehrwert für die wissenschaftliche Theorie und die kooperative Praxis.

2.4 Zusammenfassung: Kooperation in der Region stärken

Das vorangegangene Kapitel „Regional Governance in Stadtregionen“ hat den kooperativen Teil der vorliegenden Arbeit betrachtet. Im Vordergrund standen Fragen nach der Steuerbarkeit von kulturellen Projekten im Rahmen von Regional Governance, nach der richtigen Organisations- und Akteursstruktur und den daraus entstehenden Vor- und Nachteilen.

Es wurde deutlich, dass Stadtregionen vor einem vielfältigen Handlungsbedarf zur Bewältigung aktueller Herausforderungen stehen, für die angemessene Organisationsstrukturen gefunden werden müssen (vgl. Kapitel 2.1). Der planungstheoretischer Exkurs brachte eine Einordnung des Konzepts der Regional Governance in seine übergeordneten Theorieansätze. Er hat herausgestellt, dass die Erwartung eines möglichen positiven Nutzen der Grundanlass jeder Kooperation ist. Für Regional Governance hat er gezeigt, dass diese ganz wesentlich auf Eigenschaften und Funktionen von Netzwerken zurückgreift und sie gemeinsam mit anderen Ansätzen zu einem neuen Konzept zusammenführt (vgl. Kapitel 2.2). Im Anschluss daran wurden die wichtigsten Merkmale von weichen Steuerungsformen dargestellt und auf Regional Governance bezogen. Es wurde sichtbar, dass Regional Governance nicht alle regionalen Aufgaben lösen kann, es aber in den meisten Regionen Aufgaben gibt,

Tabelle 2-2: Ergebnisse des Kapitels 2 in Bezug auf die Kernfragen der Arbeit

Frage 1: Regional Governance, Kulturelle Projekte & Regionalentwicklung

- (a) Regionale Kooperation ist die Überwindung des kommunalen Kirchturmdenkens (2.1.2).
- (b) Regionale Kooperation erhöht die gesellschaftliche Problemlösungskapazität (2.3.2).
- (c) Informelle Kooperation geeignet für Region wegen geringem Autonomieverlust für Akteure (2.3.3).
- (d) Nachfragestruktur nach regionalen kulturellen Projekten ist v.a. in Stadtregionen vorhanden (2.1.3).

Frage 2: Akteursnetzwerk

- (e) Der dritte Sektor verfügt über Steuerungsreserven (2.3.1)
- (f) Fach- und Machtpromotoren sollten vertreten sein, um volle Wissenspotential auszuschöpfen (2.3.4).
- (g) Politischer Einfluss von Regional Governance hängt v.a. vom Zuschnitt des Akteursnetzwerks ab (2.3.3).

Frage 3: Organisatorischer Rahmen und inhaltliche Leistungsfähigkeit

- (h) Acht Eigenschaften von Regional Governance dienen zur Beurteilung von Kooperationen (2.2.1).
- (i) Abgrenzung einer Region orientiert sich an den Interessen der jeweiligen Akteure (2.1.1).
- (j) Organisationsstruktur lässt sich kaum von außen planen: Vorstellungen der Akteure entscheiden (2.3.3).
- (k) Regional Governance soll parallel zu harten Steuerungsmodellen laufen, um Autorität zu erhöhen (2.3.3).
- (l) Regional Governance eignet sich v.a. für Informationsvernetzung, weniger für Verteilungsfragen (2.3.3).
- (m) Ziel weicher Steuerungsmodelle ist Problemlösung, nicht die unbefristete Zusammenarbeit (2.3.3).
- (n) Eigene Kompetenzen werden aus Sorge um kommunalen Machtverlust nicht an Region delegiert (2.3.4).
- (o) Informelle Kooperationen werden von Interessensverhärtung und Themenbanalisierung bedroht (2.3.4).

Zum Wortlaut der Kernfragen dieser Arbeit vgl. Kapitel 1.2. Zahlen in Klammern verweisen auf die Quellkapitel.
Quelle: eigene Darstellung

für die Regional Governance einen richtigen Weg darstellt. Abschließend wurde abgewägt, dass Regional Governance tatsächlich einen neuen Ansatz darstellt (vgl. Kapitel 2.3). Am Ende dieses Kapitels steht daher die Feststellung, dass es sich lohnt, regional zu kooperieren und dass Regional Governance hierfür den richtigen Ansatz darstellt.

Welche Ergebnisse hat dieses Kapitel im Bezug drei Kernfragen der Arbeit gefunden (vgl. Kapitel 1.2)? Tabelle 2-2 stellt die Aussagen tabellarisch und stichwortartig zusammen: Hinsichtlich der ersten Kernfrage, der es um die Verknüpfung von kulturellen Projekten, Regionalentwicklung und Regional Governance geht, konnten erst wenige Erkenntnisse gewonnen werden. Es wurde aber deutlich, dass unabhängig von der weiteren Entwicklung der Frage in erster Linie weiche Steuerungsmodelle für die Region interessant sind, weil sie den Autonomieanspruch der Kommunen respektieren. Im Bezug auf die zweite Frage nach dem idealen Akteursnetzwerk hat sich gezeigt, dass dessen Zuschnitt über Erfolg und Misserfolg der Arbeit entscheidet und ihm daher in der empirischen Untersuchung besonderes Gewicht zukommen muss (vgl. Kapitel 5 und Fragebogen im Anhang).

Der organisatorische Rahmen, den die dritte Kernfrage analysieren will, ist bei weichen Steuerungsmodelle ein zentrales Erkennungsmerkmal. Dabei sind nicht der institutionelle Überbau, sondern die Handlungsmechanismen charakteristisch für Regional Governance. Insgesamt acht Erkennungsmerkmale wurden für Regional Governance identifiziert, darunter das Erfordernis der Freiwilligkeit, die Beteiligung nicht staatlicher Akteure und die politische Umsetzungsebene. Bei der Abgrenzung des Bezugsraums und der Form der Institutionalisierung kommt es hingegen entscheidend auf die einvernehmlichen Vorstellungen der handelnden Partner an. Regional Governance kann die größte Leistung erbringen, wenn sie sich mit der Vernetzung von *Information* und nicht mit Verteilungsfragen beschäftigt. Die Zusammenarbeit findet meist nicht unbefristet, sondern projektbezogen statt und wird nicht mit festen Kompetenzen ausgestattet, welche die Macht von Kommunen beschneiden könnten. Zentrale Hürden der Zusammenarbeit sind die Interessenverhärtung (Kommunalegoismus) auf der einen und die Angleichung der Meinungen zwischen den Akteure auf der anderen Seite. Die Konsequenzen aller beobachteten Argumente diskutiert Kapitel 4.

Offen geblieben sind die Fragen nach dem Verhältnis von Region, regionaler Steuerung und *kulturellen Projekten*. Diese stehen in den folgenden Ausführungen des Kapitels 3 im Mittelpunkt.

3

Regionale kulturelle Projekte in Stadtregionen

Kulturelle Projekte sind ein verbreitetes Bezugsthema der regionalen Politik in Stadtregionen. Sie üben eine positive Wirkung auf zahlreiche Felder der Regionalentwicklung aus und gewinnen daher an Wert und Aufmerksamkeit. Kulturelle Projekte zu fördern heißt derzeit, die Region zu fördern. Das macht kulturelle Projekte für die Frage der regionalen Steuerung interessant.

Ziel des vorliegenden Kapitels ist es, Regional Governance in einen Bezug zu kulturellen Projekten zu setzen. Es soll deutlich werden, worin der Wert kultureller Projekte für die Regionalentwicklung liegt und warum es sich lohnt, Regional Governance als Steuerungskonzept dafür einzubinden. Das Kapitel richtet sich maßgeblich an die erste Kernfrage dieser Arbeit (vgl. Kapitel 1.2), die im vorangegangenen Kapitel noch weitgehend offen bleiben musste. Dafür ist es nötig, einige grundsätzliche Beziehungen zwischen kulturellen Projekten, Regionalentwicklung und Politik zu analysieren. Bevor ein Urteil möglich ist, muss auch ein Verständnis darüber entstehen, in welche Akteurszusammenhänge vor allem im kulturpolitischen Bereich kulturelle Projekte sich einbetten.

Zunächst werden kulturelle Projekte begrifflich abgegrenzt und zu allgemeinen Tendenzen der städtischen Politik in Bezug gesetzt (vgl. Kapitel 3.1). Anschließend gilt es, nachzuweisen, dass kulturelle Projekte keine Rand- oder Modeerscheinung von Regionalentwicklung sind, sondern ihr fester Bestandteil (vgl. Kapitel 3.2).

Im zweiten Teil des Kapitels geht es um Verknüpfungen zwischen kulturellen Projekten und Politik. Das Paradigma der aktivierenden Kulturpolitik steht dem Bereich voran und verdeutlicht, warum Regional Governance gerade jetzt ein geeignetes Konzept ist, um neue Akteursbeziehungen in die Kulturpolitik einzuführen (vgl. Kapitel 3.3). Die Einordnung der regionalen Ebene in das System der deutschen Kulturpolitik rundet das Kapitel ab (vgl. Kapitel 3.4), gefolgt von einer kurzen Zusammenfassung (vgl. Kapitel 3.5). Dieses Kapitel schließt die inhaltliche Vorbereitung auf das bilanzierende Zwischenfazit (vgl. Kapitel 4) und den empirischen Teil der Arbeit (vgl. Kapitel 5) ab.

3.1 Regionale kulturelle Projekte in Stadtregionen: Eine erste Einordnung

Zu kulturellen Projekten gibt es stark voneinander abweichende Sichtweisen und Definitionen. Daher soll an dieser Stelle eher ein Diskussionsfeld geöffnet, denn eine abschließende Antwort auf das „Was“ und „Wie“ kultureller Projekte gegeben werden. Das Kapitel beginnt Arbeitsdefinition regionaler kultureller Projekte. Anschließend soll in das Feld der Systematisierung kultureller Projekte eingeführt und einige Aspekte ihres Für und Widers in Stadtregionen erörtert werden. Ziel ist es, das Grundverständnis für einen zentralen Begriff dieser Arbeit zu schaffen.

In der vorliegenden Arbeit geht es um kulturelle *Projekte* im Gegensatz zur fortdauernden *Kulturarbeit*. Projekte sollen in Anlehnung an HÄÜBERMANN/SIEBEL als thematisch, zeitlich und finanziell, nicht selten auch personell gebundene Vorhaben innerhalb eines größeren Kontextes definiert werden (vgl. HÄÜBERMANN et al. 1993: 9-10).

Tabelle 3-1 Thematische Operationalisierung des Kulturbegriffs in Anlehnung an die Abgrenzung des Kulturfinanzbegriffs durch SADUSKAT*

<p>Darstellende Kunst</p> <p>Theater</p> <p>Opernhäuser</p> <p>Einzelmaßnahmen Theater und Musikpflege</p> <p>Musik</p> <p>Einrichtungen der Musikpflege</p> <p>Konzerthäuser und Musiktheater</p> <p>Musikschulen</p> <p>Einzelmaßnahmen Theater und Musikpflege</p> <p>Bildende Kunst und Museen</p> <p>Museen</p> <p>Sammlungen</p> <p>Ausstellungen</p> <p>Wissenschaftliche Museen</p> <p>Einzelmaßnahmen Museen und Ausstellungen</p> <p>Denkmalschutz/Denkmalpflege...</p> <p>...einschließlich Mahn- und Gedenkstätten, Schlösser und Burgen, Kulturbauten und städtebaulichem Denkmalschutz</p>	<p>Bibliotheken und Archive</p> <p>Wissenschaftliche Bibliotheken und Archive</p> <p>Nichtwissenschaftliche Bibliotheken und Archive</p> <p>Sonstige Kunst und Kultur</p> <p>Film</p> <p>Literatur</p> <p>Soziokultur</p> <p>Heimatpflege</p> <p>Sonstige Kultureinrichtungen</p> <p>Andere Einzelmaßnahmen der Kulturpflege</p> <p>Kunsthochschulen</p> <p>Hochschulen für bildende, darstellende Kunst, Musik, Film, Fernsehen und Gestaltung</p> <p>Erwachsenenbildung</p> <p>Volkshochschulen</p> <p>andere Fortbildungseinrichtungen</p> <p>Kultur im Ausland</p> <p>Pflege kultureller Beziehungen zum Ausland, z.B. Goethe-Institute, Städtepartnerschaften, Institut für Auslandsbeziehungen.</p>
--	--

*Hinweise: Abgrenzung in Anlehnung an das finanzstatistische Konzept SADUSKAT („Sächsische Kulturstatistik Datenbank“) des Freistaates Sachsen.

Nicht aufgeführt wurden die im SADUSKAT-Konzept vorgesehenen Rubriken der *Kulturverwaltung* und der *Künstlersozialkasse*, weil sie sich mit administrativen Fragen beschäftigen.

Künstler und Kunstwerke, Orchester etc. werden in dieser Aufzählung nicht genannt, da es sich bei dieser Aufzählung nur um eine Liste der „Endprodukte“ handelt. Dabei wird postuliert, dass zu diesem Endprodukt auch alle Bestandteile seiner Entstehungskette gehören.

Quelle: veränderte Darstellung nach SÖNDERMANN 2003: 387

In welchen kulturellen Bereichen finden sich kulturelle Projekte, die für die Regionalentwicklung interessant sein könnten?¹⁵ Die inhaltliche Abgrenzung wird durch eine Untersuchung im Rahmen der Kulturfinanzstatistik erleichtert. Auf der Grundlage eines Vergleichs zahlreicher nationaler und internationaler statistischer Abgrenzungen hat der Freistaat Sachsen eine Systematisierung entwickelt (vgl. Tabelle 3-1), die sich an öffentlich geförderten Sparten der Kultur orientiert (vgl. SÖNDERMANN 2001: 349-350). Die von privatwirtschaftlichen, vor allem aber dem dritten Sektor geprägten Angebote werden zwar etwas an den Rand gedrängt (unter „Sonstiges“ oder „Einzelmaßnahmen“), fallen wegen des umfassenden staatlichen Engagements in praktisch *allen* Bereichen der Kultur aber nicht vollkommen heraus.

Zusammenfassend wird für diese Arbeit definiert: Regionale kulturelle Projekte sind Projekte nach der Definition von HÄÜBERMANN, die in den Bereichen der Darstellenden oder Bildenden Kunst, der Musik oder der sonstigen Kultur im Sinne der obigen Erläuterung stattfinden und sich auf eine Region beziehen.

Im Folgenden wird versucht, Projekte zu systematisieren. In der Stadtentwicklung verstärkt sich seit Jahren der Trend zur Außendarstellung über Vorzeigeprojekte, die auf ein verbessertes Stadtmarketing abzielen. („Politik der Festivalisierung“; HÄÜBERMANN et al. 1993). Projekte in diesem Sinne sind „Weltausstellungen, Kultursommer, Theater-, Musik- und Filmfestspiele, sonstige Festivals von Kultur aller Art, Gartenschauen und runde Geburtstage“ (HÄÜBERMANN et al. 1993: 7).¹⁶ MÜLLER et al. beobachten, dass auch die anfängliche Scheu und der negative Unterton, mit denen Festivals noch vor wenigen Jahren diskutiert wurden, verklungen sind (vgl. MÜLLER et al. 2000: 223). *Kulturelle* Projekte spielen bei der Projektausrichtung eine große Rolle.

Motiviert ist die Politik der Festivalisierung nach HÄÜBERMANN et al. durch den Profilierungsdrang von Städten im nationalen und internationalen Wettbewerb um Investoren, in Zeiten schrumpfender Städte auch um Bürger. Kulturelle und andere Highlights sollen die internationale Aufmerksamkeit auf eine Stadt oder Region als Wirtschafts- und Wohnstandort ziehen und damit einen Beitrag zur Regionalentwicklung leisten (vgl. HÄÜBERMANN 1993: 13-14, vgl. Kapitel 3.2). Von Projekten und Festivals geht dabei für die Politik eine besondere Faszination aus: „Die Inszenierung großer Ereignisse ist [...] gekennzeichnet durch die räumliche, zeitliche und thematische Konzentration der Stadtpolitik auf einen Punkt, eben das Projekt“ (HÄÜBERMANN et al. 1993: 9). Das bedeutet, dass alle Überlegungen auf den Punkt des Projektabschlusses ausgerichtet sein können – Finanzierung, Marketing und abschließende Erfolgsbewertung. Projekte und ihre Wirkung sind greifbarer und besser vermarktbar als ein kontinuierliches Vorhaben, dessen Wirkungen im Dschungel der wirtschaft-

¹⁵ Eine Definition des Kulturbegriffs stellt nicht nur eine Diplomarbeit vor Schwierigkeiten: „Eine allgemeinverbindliche und durch allgemeinen Konsens getragene Definition von ‚Kultur‘ gibt es – zumindest, soweit der Begriff im politischen Raum verwendet wird – nicht“ (SÖNDERMANN 2001: 344 zitiert nach BUNDESREGIERUNG 2000), stellte die Bundesregierung kürzlich fest. Daher wird die Betrachtung des Kulturbegriffs durch die der Kultur im Rahmen kultureller Projekte ersetzt.

¹⁶ HÄÜBERMANN et al. beziehen sich originär auf Städte. Die Aussagen zur Festivalisierung scheinen jedoch auf *Stadtregionen* ebenso übertragbar, weil *Stadtregionen* oftmals, in polyzentrischen Stadtregionen wie dem Ruhrgebiet grundsätzlich nur die Summe einer Vielzahl ineinander verwachsener Einzelstädte darstellen. In seltenen Fällen bemühen sich Regionen bereits um eine gemeinsame Außendarstellung über regionale Festivals (z.B. über eine überregionale Kulturveranstaltung wie die RuhrTriennale im Ruhrgebiet).

lichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen verblassen (vgl. HÄUßERMANN et al. 1993: 15-16)¹⁷. Diese Überlegung bestätigt, dass sich diese Arbeit in einem Bezugsfeld großen politischen Interesses bewegt und kulturelle Projekten eine aktuelle Herausforderung von Stadtregionen darstellen.

HÄUßERMANN identifiziert eine breite Streuung von Möglichkeiten der regionalen Außen-darstellung über Projekte, die sich auch in der regionalen Kulturarbeit widerspiegelt. Dem-nach siedelt sich die Projektpolitik zwischen zwei Extremen der großen Einzelprojekte (z.B. Weltausstellungen) auf der einen und der „Strategie der tausend Blumen“ (z.B. IBA Em-scherpark oder dezentrale Kulturfestivals) auf der anderen Seite an (HÄUßERMANN 1993: 14).

Diese Skala ist zugleich eine „Glaubensfrage“ für die regionale Kulturförderung. Unter Kulturverantwortlichen erstreckt sie sich von der außenwirksamen „Spitzenförderung“ über Leuchtturmprojekte zur dezentralen Förderung des lokalen Potentials: Vielfach wird von Kulturverantwortlichen die dezentrale Förderstrategie der Strategie der Großprojekte vorge-zogen. Die größere Öffentlichkeit und die breitere Auseinandersetzung mit einem künstleri-schen Thema ist bei Großprojekten zwar unumstritten, zugleich gibt es aber einen tief ver-wurzelten historischen Vorbehalt gegenüber der „Verzweckung“ der Kultur für andere Ziele z.B. des Marketings oder der Strukturpolitik (vgl. SÖNDERMANN 2002: 370).

KOLLAND wirft zudem die Frage des Themenopportunismus auf: „Kulturförderung [hier: Projektförderung] bedient den schnelllebigen Eventcharakter modernen Kulturlebens, ist von Moden abhängig, bedient Eitelkeiten und Machtbedürfnisse der Gremien, die sie verge-ben (...) und verbietet effektive bis langfristige Planung.“ (KOLLAND 2002: 73-74, eigene An-merkung). Die Gefahr der Verzweckung erscheint bei kurzfristigen Projekten und bei Groß-projekten höher als bei kleineren, dezentralen Angeboten. Im Hinblick auf den empirischen Teil der Arbeit (vgl. Kapitel 5) soll die Frage nach dem Förderverständnis der Kooperations-partner in die Untersuchung aufgenommen werden (vgl. Fragebogen im Anhang). Aussagen dazu zeigen, über welche Strategie in den untersuchten Regional Governance-Netzwerken der größte kulturelle Wert für die Region herausgearbeitet werden soll.

Das Für und Wider kultureller Projekte hat auch die Debatte von Kultur und Nachhaltig-keit erreicht. LEITSCHUH-FECHT sieht zwar Potentiale in kulturellen Projekten, erinnert im Hinblick auf den Ressourcenverbrauch von *Großprojekten* und Events jedoch daran, dass diese gegenüber festen Einrichtungen eine größere technische und inhaltliche Vorbereitung benötigen (vgl. LEITSCHUH-FECHT 2002: 7). MÜLLER et al. respektieren die Leuchtturmwirkung von Großprojekten, setzen sich aus Nachhaltigkeitsüberlegungen heraus aber dafür ein, dass sie über längere Zeiträume stattfinden sollen. Auf diese Weise kann Infrastruktur ef-fektiver genutzt und eine überregionale Aufmerksamkeit für das Projekt erzeugt werden. Insbesondere letztere bleibt bei einmaligen Projekten aus (vgl. MÜLLER et al. 2000: 224).

Im folgenden Kapitel soll aufbauend auf den vorangegangenen Vorbemerkungen zu kul-turellen Projekten das Verhältnis zwischen ihnen, Regional Governance und Regionalent-wicklung geklärt werden.

¹⁷ Ausgeprägte Großprojekte können zudem arbeitsmarktliche Auswirkungen, privatwirtschaftliche Investitionen oder weitere Steuerzuweisungen des Bundes nach sich ziehen und auf diese Weise ganz unmittelbar die Regional-entwicklung beeinflussen (HÄUßERMANN et al. 1993: 15-16).

3.2 Kulturelle Projekte als Triebkraft der Regionalentwicklung

In den vergangenen Jahren haben sich zahlreiche neue Deutungsmöglichkeiten des Verhältnisses von kulturellen Projekten und Regionalentwicklung ergeben. Deren Betrachtung soll Antwort auf die Frage geben, ob es sich lohnt, mittels Governance eine verstärkte kulturelle Projektarbeit anzuregen. Zwei Entwicklungen ermöglichen einen Bedeutungsgewinn von kulturellen Projekten für die Regionalentwicklung:

- (a) Zum einen bemühen sich Kulturverantwortliche um den Erhalt des Eigenwerts der Kultur. Immer mehr erkennen sie aber, dass ihr Angebot auch über den eigenen kulturellen Kontext hinaus Gestaltungsfaktor von nicht-künstlerischen Prozessen werden kann. Dieser Dialogprozess erleichtert den Einsatz kultureller Projekte für andere Ziele der Regionalentwicklung. In diesem Sinne soll auch die vorliegende Arbeit keinen „Ausverkauf der Kultur“ (HERBOLD 1997) herbeiführen. Es geht ihr um eine Mischung von Kultur und Regionalentwicklung, welche den Eigenwert der Kultur und die Bedürfnisse des interregionalen Wettbewerbs gleichermaßen respektiert.
- (b) Zum anderen entdecken mehrere Felder der Regionalpolitik die Kultur neu (vgl. Abbildung 3-1). Hier sind die Bereiche des Städtebaus und der Stadtentwicklung über kulturelle Identifikation ebenso zu nennen, wie die immer häufiger propagierte Verbindung zwischen (Kultur)Wirtschaft und Kultur. Die Beziehungsfelder zwischen Kultur und Regionalmarketing sowie Kultur und (Kultur)Tourismus sind bereits länger bekannt, werden in Zeiten des steigenden Wettbewerbs zwischen Regionen jedoch wieder verstärkt beachtet. Ihnen ist gemeinsam, dass sie für die Regionalentwicklung eintreten, weshalb ihre Verbindung zu kulturellen Projekten in diesem Teilkapitel erläutert werden sollen.

Das Verhältnis von kulturellen Projekten und Städtebau/Stadtentwicklung soll als Einziger der fünf genannten Bereiche nicht vertiefend vorgestellt werden, weil sein regionaler Bezug von sekundärer Wirkung ist. Für die folgende Diskussion soll aber nicht vergessen werden, dass es in der Regel die Angebote und Prozesse von *Städten* sind, die in Stadtregionen

Abbildung 3-1: Kultur als Handlungsfeld in Politikbereichen der Regionalentwicklung



Quelle: eigene Darstellung.

entfalten. Regionale kulturelle Projekte finden immer an einem festen geographischen Ort statt. *Regionale* kulturelle Projekte sind damit zugleich auch *städtische* kulturelle Projekte. Sie dienen nicht nur der Regional- sondern auch der Stadtentwicklung und erhöhen damit den Wert der Projekte.

Vor diesem Hintergrund sollen die Wirkungen kultureller Projekte für die genannten Bereiche Regionalentwicklung einzeln diskutiert werden. Die Darstellungen sollen im Kapitel 4 zu einer Beurteilung darüber führen, inwieweit die Förderung kultureller Projekte zum Nutzen einer Region lohnend ist.

3.2.1 Mehr als Werbung: Bedeutung kultureller Projekte für das Regionalmarketing

Regionalmarketing ist ein markt- und wettbewerbsorientiertes Steuerungskonzept zur Entwicklung von Regionen. Seine zwei wesentlichen Ziele sind es, das Image einer Region durch Erhöhung von Bekanntheitsgrad und Attraktivität zu fördern und die Identifikation der Bürger mit dieser Region und ihren kommunalen Leistungen und Kosten zu stärken (vgl. MEYER 1999: 19 und 28).

Nach BLOTEVOGEL ist Regionalmarketing auch Entwicklungspolitik. Es sollte sich nicht auf die Bereiche der Informationsbereitstellung, Tourismus- und Imagewerbung beschränken (vgl. BLOTEVOGEL et al. 1999: 14). Er folgt damit MEYER, der feststellt, dass Marketing sich zur Erreichung seiner Ziele auch um die Aktivierung anderer Politikfelder und die Koordination ihrer überschneidenden Aufgaben bemühen muss (vgl. MEYER 1999: 29). Damit werden nicht nur andere Politikbereiche Teil des Regionalmarketings, sondern können das Regionalmarketing auch inhaltlich beeinflussen, steuern und gegebenenfalls verändern.

Kultur ist in diesem Zusammenhang zu einem unverzichtbaren Bestandteil des regionalen Kulturmarketings geworden, weil sie Touristen, Kultur- und Freizeitinteressierte und mindestens am Rande auch Investoren und ansiedlungswillige Bürger attrahieren kann. Der Verweis auf ein besonderes kulturelles Angebot wie die Museums-, Theaterlandschaft oder bekannte Festivals kommt bei den Bemühungen um die Imagebildung entsprechend eine große Rolle zu (vgl. EBERT 1998: 173). EBERT identifiziert eine Vielzahl von Funktionen des Stadtmarketings, die das kulturelle Angebot der Stadt positiv beeinflusst. Da Stadtmarketing zugleich Teil des Regionalmarketings ist (vgl. MEYER 1999: 21), dürfen die Vorteile von Kultur im städtischen auch für den regionalen Kontext angeführt werden. EBERT nennt als Bereiche, die von der Kultur im Stadtmarketing profitieren können (vgl. dazu und im Folgenden EBERT 1998: 174-177):

- (a) erhöhte Aufmerksamkeit in der Medienberichterstattung,
- (b) Wirkung als weicher Standortfaktor,
- (c) Förderung von Kultur- und Kongresstourismus (vgl. vertiefend Kapitel 3.2.3),
- (d) die Schaffung von Arbeitsplätzen im kulturellen und zahlreichen der Kultur zuarbeitenden Branchen wie Logistik, Gastronomie und Beherbergung (vgl. auch Kapitel 3.2.2),
- (e) positive Auswirkungen auf den lokalen Gewerbeflächen- und Wohnungsmarkt,
- (f) Frequenzbringer für den öffentlichen Raum.

Kulturelle Projekte oder Festivals versprechen im Kulturmarketing die größten Erfolge für das regionale Image. KUNZMANN spricht beim Konzept der Kulturstadt Europas (ehemals: Kulturhauptstadt Europas) bereits von einer „Trophäe“ für das Stadtmarketing (vgl. KUNZMANN 2002: 187). Städte in Stadtregionen können vom Kulturmarketing allerdings nur dann profitieren, wenn sie eine *gemeinsame* Strategie für ein regionales Kulturmarketing entwerfen. Andernfalls geht das kulturelle Angebot in der Konkurrenz ähnlich starker Städte unter (vgl. EBERT 1998: 177-178). Das unterstreicht die Notwendigkeit zur Zusammenarbeit in

Netzwerken wie Regional Governance, das Strategien bereits mit wenig personellem und finanziellem Einsatz bündeln kann (vgl. Kapitel 2.3).

Der nach innen gerichtete Teilbereich der Imagebildung ist die *räumliche Identität*, auf welche die Einwohnerschaft einer Stadt, einer Region oder eines Landstriches sich stützen. Kultur steht dabei als Bezugspunkt an erster Stelle: „Die Bewohner einer Stadt, einer Region identifizieren sich in erster Linie mit dem kulturellen Erbe und den kulturellen Traditionen“ (KUNZMANN 2002: 186). Die Landschaftsverbände in Nordrhein-Westfalen verstehen sich in diesem Sinne als „Hüter regionaler Identitäten“ (SCHÖNFELD 1997: 45). Kulturelle Projekte bergen dabei auch ein großes strategisches Potential: „Gerade in Problemzonen können verlorene Identität und Identifikation durch Kulturprojekte neu entwickelt und wieder aufgebaut werden“ (KOLLAND 2002: 77). Identifikation mit dem kulturellen Erbe kann Bewohner also an eine Region binden und erhält sie sich als Wohn-, Arbeits- und Freizeitraum.¹⁸ Eine regionale Politiksteuerung kann damit nicht nur positive externe Effekte, sondern auch Binneeffekte erreichen. Das unterstreicht die Bedeutung kultureller Projekte nicht nur für das Regionalmarketing, sondern auch für die Identifizierung der Bevölkerung mit einer Region.

BLOTEVOGEL richtet sich aus moralischen Gründen jedoch dagegen, Regionen ihre Identität nach strategischen Plänen überzustülpen. Ein Image und eine regionale Identifizierung können Maßnahmen nur prägen, wenn Eigenschaften im Kern bereits vorhanden sind; sinnvoll ist kontinuierliche Arbeit über lange Zeiträume, welche die Eigenheiten der Region herausarbeitet (vgl. BLOTEVOGEL 2000: 502).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass kulturelle Projekte einen wichtigen Bestandteil des Kulturmarketings einer Region darstellen und damit zu einem wichtigen Identitätsträger für das Regionalmarketing werden. Dabei ist ein verantwortungsvoller Umgang mit dem kulturellen Erbe und der regionalen Identität der Bevölkerung nötig, um beide in ihrer Eigendynamik zu erhalten und sie nicht zu Museumsstücken des regionalen Images zu degenerieren.

3.2.2 Standortfaktor mit Zukunft: Kulturelle Projekte und Kulturwirtschaft

Kulturelle Projekte induzieren wirtschaftliche Auswirkungen. Seit Mitte der 90er-Jahre des 20. Jahrhunderts gibt es dafür eine stetig wachsende politische Wahrnehmung (vgl. KUNZMANN 2002: 185). So bezeichnet die Europäische Kommission Kultur als „Faktor der Kohäsion und der wirtschaftlichen Entwicklung“ und als „Kern der Regionalförderung“ (KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN 1999: 3). Im Kulturbereich werden diese Verknüpfungen noch verbreitet als eine Instrumentalisierung der Kulturpolitik (miss)verstanden, wenngleich die Überzeugungserfolge der Modernisierer für eine zukünftig

¹⁸ Großstädte und Agglomerationen haben es gegenüber kleineren Städten naturgemäß schwerer: Wegen des überschaubaren Bezugsraums tritt die Identifizierung der Bewohner von Klein- und Mittelstädten mit ihrem Stadtraum einfacher zu Tage als in Großstädten (EBERT 1998: 177). EBERT führt als Beispiel an, dass in Klein- und Mittelstädten kontroverser auf Kultur im öffentlichen Raum reagiert wird als in Großstädten, wo solche Maßnahmen in der Vielfalt des Angebots untergehen.

verstärkte wohlverstandene Kooperation zwischen Kultur und Wirtschaft sprechen (vgl. GNAD 2000: 56 und vertiefend Kapitel 3.1).

Je größer das Kulturangebot an einem Ort, umso höher auch die Nachfrage nach zahlreichen kulturaffinen Wirtschaftsbereichen, der *Kulturwirtschaft*. Kulturleben und Kulturwirtschaft sind qualitativ und quantitativ miteinander verknüpft; ohne ein vielfältiges Kulturleben gibt es keine Kulturwirtschaft. Kulturwirtschaft ist nicht nur ein Standortfaktor, sondern stützt sich auch auf die räumliche Dimension der *Region*. Sie „sichert alte und schafft ganz neue Arbeitsplätze, sie schärft Raumbilder und stärkt regionale Identitäten. All dies sind wesentliche Faktoren im Standortwettbewerb der Stadtregionen“ (KUNZMANN 2002: 185-186). Die Europäische Kommission hat in diesem Zusammenhang 1996 anerkannt, dass Kultur „einen immer größeren Anteil an der privaten Wirtschaft ausmacht, wie sie über ein großes Wachstumspotential verfügt und Elemente wie Kreativität, Innovation und Produktion einbringt, was wiederum vorteilhaft für die Wirtschaft auf regionaler und lokaler Ebene ist“ (KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN 1996).

Was verbirgt sich hinter dem Begriff der Kulturwirtschaft? Die AG KULTURWIRTSCHAFT in Nordrhein-Westfalen definiert Kulturwirtschaft als „alle erwerbswirtschaftlichen Aktivitäten, die für die Vorbereitung, Schaffung, Erhaltung und Sicherung von künstlerischer Produktion, Kulturvermittlung und/oder medialer Verbreitung wesentliche Leistungen erbringen oder dafür wesentliche Produkte herstellen oder veräußern“ (AG KULTURWIRTSCHAFT 1995: 4). Der „erwerbswirtschaftliche Zweck“ und die Erbringung „wesentlicher“ Leistungen für den Kulturbereich stellen dabei besondere Schwerpunkte dar. Im Zusammenhang dieser Arbeit fallen z.B. selbständige Künstler und erwerbswirtschaftlich ausgerichtete Veranstalter oder Veranstaltungszentren in den Bereich der Kulturwirtschaft. Die vom öffentlichen Sektor getragenen Kultureinrichtungen hingegen sind nicht erwerbswirtschaftlich tätig und gehören damit nicht zur Kulturwirtschaft, sondern zum *Kulturleben*. Im gemeinnützigen dritten Sektor (vgl. Kapitel 2.3.1) sind die Übergänge zwischen Kulturwirtschaft und Kulturleben fließend, weil dieser sich zum Teil weitestgehend über Eigeneinnahmen finanziert (vgl. AG KULTURWIRTSCHAFT 2001: 9-10).

Kulturwirtschaft kann sich insbesondere in großen Stadtregionen hervorragend entwickeln. Zuerst liegt dies an dem enormen Bevölkerungspotential und der großen Anzahl von Spielstätten und Festivals, die als Nachfrager für kulturwirtschaftliche Leistungen fungieren. Kulturwirtschaft profitiert auch von der dichten zeitlichen Streuung der Veranstaltungen und der allgemeinen unternehmensfreundlichen Infrastruktur. Dazu kommt die metropolitane Spannung der sozialen und räumlichen Zerrissenheit, der ungelösten Probleme und offenen Fragen, die laut KUNZMANN zur Kreativität aufrufen: „Nur in solchen Stadtregionen sind die öffentlichen urbanen Räume zu finden, ohne die Kultur und damit auch die Kulturwirtschaft nicht lebensfähig ist.“ (KUNZMANN 1999: 19)

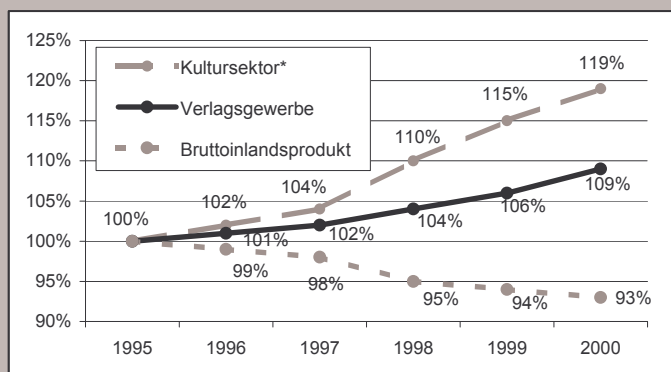
Unter Kulturverantwortlichen ist die Rolle der Kulturwirtschaft umstritten, weil ihre Ziele drohen, Kunst und Kultur dem Zweck der Gewinnerwirtschaftung unterzuordnen (vgl. SÖNDERMANN 2002: 370). Einer Mehrheit von Kulturpolitikern und Kulturschaffenden ist jedoch bewusst geworden, dass das kulturelle Angebot ohne Verknüpfungen zu erwerbswirtschaftlich ausgerichteten Zweigen auf Dauer nicht erhalten werden kann und Kulturpolitik indirekt

auch ein kulturwirtschaftlicher Arbeitgeber ist (vgl. KOLLAND 2002: 73; KUNZMANN 2002: 188). Als positive Wirkungen der Kulturwirtschaft für die Kulturarbeit gelten

- (a) die Gründung zahlreicher privatwirtschaftlich organisierter Theater, Musikhallen, Musiktheater und Galerien (vgl. SIEVERS 1998: 33).
- (b) die Überführung ehemals öffentlicher Kultureinrichtungen in private Trägerschaften. Obwohl nach wie vor öffentlich finanziert, entlasten sie die kommunalen Haushalte durch den Zwang zur Kostenminimierung (vgl. EBERT et al. 1995: 317).
- (c) die Vorbildwirkung der Kulturwirtschaft für das öffentliche *Kulturmanagement*. „Bedarfe und Zielgruppen erkennen, Erlebnisse schaffen, Marketing optimieren“ stellen hier Schlüsselkompetenzen dar (vgl. SCHEYTT: 2001: 133).

Auf der anderen Seite kann auch die Kulturwirtschaft nicht ohne Kulturleben auskommen. Es ist nicht nur das erwähnte räumliche urbane Umfeld, das einen Erfolgsfaktor für

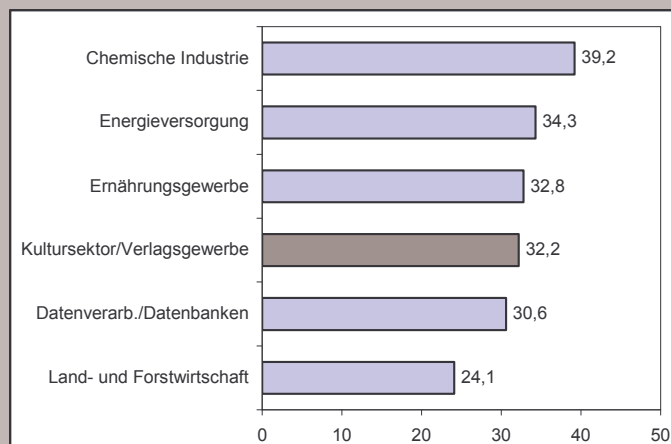
Abbildung 3-2: Entwicklung des Kultursektors und Verlagsgewerbes im Vergleich zum Bruttoinlandsprodukt 1995-2000 in Preisen von 1995



Quelle: eigene Darstellung nach SÖNDERMANN 2001: 380

* Kultursektor umfaßt Filmwirtschaft/TV-Produktion, Rundfunk/TV-Unternehmen, Darstellende und Bildende Künste, Literatur, Musik, Journalisten- und Nachrichtenbüros, Museen, Bibliotheken, Archive, Einzelhandel mit Büchern, Zeitschriften, Büro-/Schreibwaren.

Abbildung 3-3: Die Stellung des Kultursektors in der Bruttowertschöpfung 1999 im Vergleich ausgewählter Branchen in Mrd. Euro



Quelle: eigene Darstellung nach SÖNDERMANN 2001: 381

Kulturwirtschaft darstellt. In zahlreichen Bereichen „qualifiziert“ das Kulturleben Bürger erst für das Wahrnehmen von Produkten der Kulturwirtschaft (vgl. EBERT et al. 1995: 319-322). So legt beispielsweise die öffentlich finanzierte Aus- und Weiterbildung Wurzeln für das Interesse am kulturellen Angebot der Region. Kulturleben schafft ein „kulturelles Milieu“, das sich als weicher Standortfaktor nicht nur für Unternehmen der Kulturwirtschaft darstellt. Nicht zuletzt sind öffentlich geförderte Künstler und Einrichtungen Kunden kulturwirtschaftlicher Unternehmen.

Kultur (damit auch kulturelle Projekte) und Kulturwirtschaft sind also in vielerlei Hinsicht voneinander abhängig. Die Verantwortung kultureller Projekte für den Fortbestand der Kulturwirtschaft wird noch erhöht, wenn ihr ökonomischer Stellenwert Berücksichtigung findet: Die Kulturwirtschaft weist in einer Zeit der allgemein schwa-

chen Wirtschaftskraft in Deutschland starke Wachstumstendenzen auf, wie Abbildung 3-2 verdeutlicht. Die Bilanz wird derzeit nur durch den relativ arbeits- und produktionsorientierten Verlagssektor verschlechtert.¹⁹ Als stabiler quantitativer Bestandteil der Volkswirtschaft steht die Kulturwirtschaft zudem gleichberechtigt neben Sektoren wie dem Datenverarbeitungs- und Datenbanksektor, dem Ernährungsgewerbe und der Energieversorgung (vgl. Abbildung 3-3).

Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Kulturwirtschaft schlägt sich auch in ihrer Beschäftigungswirkung nieder: 1,7% der deutschen Beschäftigten arbeiten im privatwirtschaftlichen Kultursektor (ohne Einzelhandel; vgl. WECKERLE 2003: 416). Allein im Zeitraum 1995-2000 stieg der Anteil der Beschäftigten (Angestellte und Selbständige) im Kultursektor (ohne Einzelhandel) dabei um 21% von 531.000 auf 642.000, während die allgemeine Beschäftigtenentwicklung nur einen Zuwachs von 1,5% verzeichnete (vgl. SÖNDERMANN 2002: 385). Diese Dynamik ist mit Sicherheit nicht auf *regionale* Steuerungsmaßnahmen zurückzuführen, könnte durch diese aber gestützt werden und neue Nachfragepotentiale in anderen wirtschaftlichen Bereichen erschließen (vgl. Kapitel 3.2.1 zum Regionalmarketing und Kapitel 3.2.3 zum Tourismus).

Die Verknüpfungen zwischen Kulturwirtschaft und Kulturarbeit sowie ihr stadtreionaler Schwerpunkt sind deutlich geworden und werden auch von der Öffentlichkeit immer mehr wahrgenommen. Die vorangegangene Darstellung erlaubt daher die Schlussfolgerung, dass die Förderung regionaler kultureller Projekte zugleich regionale *Kulturwirtschaftsförderung* ist.

3.2.3. Trends im Tourismus: Kulturelle Projekte

Die Kultur innerhalb des Tourismus gehört zu den boomenden Reisebranchen in Deutschland (vgl. DREYER 2000: 27). Davon profitiert die Region auf doppelte Weise: Zum einen steigt das Interesse am Kulturtourismus im engeren Sinne, einer Tourismusart, deren Reisemotiv schwerpunktmäßig durch kulturelle Aktivitäten geprägt wird. Zum Zweiten steigt die Nachfrage nach „Kultur im Tourismus“. Das sind jene kulturellen Angebote, die in jede beliebige Art von Reise als untergeordneter Bestandteil eingebunden werden (vgl. NAHRSTEDT 2000: 17). Umfragen belegen dieses nachhaltige Interesse an den verschiedenen kulturbezogenen Reisearten (vgl. DREYER 2000: 27-28). Kulturelle Projekte bilden also wie in der Kulturwirtschaft (vgl. Kapitel 3.2.2) den *Anlass* für eine wirtschaftliche Profilierung einer Region.

Thematisch umfasst der Kulturtourismus das gesamte Spektrum des öffentlich und privat finanzierten Kulturangebots, wobei eine Ausrichtung auf kulturelle *Projekte* den Schwerpunkt bildet (vgl. DREYER 2000: 37). Die AG KULTURWIRTSCHAFT identifiziert fünf Themenbereiche: Live-Veranstaltungen, Ausstellungen, Fort- und Weiterbildung, Regionale Landeskultur, Baukultur sowie Way of Life (vgl. Abbildung 3-4; AG KULTURWIRTSCHAFT 2001: 24-25).

¹⁹ Ihr gemeinsamer Mittelwert entspricht in etwa der Entwicklung der allgemeinen Wertschöpfung (vgl. SÖNDERMANN 2001: 380).

Abbildung 3-4: Kulturbezogene Angebotsfelder für den Tourismus



Quelle: eigene Darstellung nach AG KULTURWIRTSCHAFT 2001: 25

Daneben profitieren in starkem Umfang anschließende Dienstleistungen durch Gästeführer, Gastronomie und Beherbergungsgewerbe (vgl. AG KULTURWIRTSCHAFT 2001: 22).

Der kulturbezogene Tourismus weist derzeit drei generelle Trends auf, von denen zwei sich um kulturelle *Projekte* drehen: (a) Die Nachfrage nach Städtereisen mit einem kulturellen Event als Reiseanlass ist ungebrochen. (b) Davon profitiert die Nachfrage nach festen kulturellen Einrichtungen

wie Museen, Theatern oder Bibliotheken. (c) Insbesondere Städte beginnen, die Nachfrage nach eventbezogenem Tourismus als touristischer Anbieter selbst zu steuern, indem sie selbst Arrangements für den Besuch kultureller Events treffen (vgl. DREYER 2000: 47-48). Kulturbezogener Tourismus trifft hier zusammen mit der zunehmenden „Festivalisierung der Politik“ (HÄUBERMANN/SIEBEL 1993) und untermauert deren mögliche Vorteile.

Es stellt sich vor dem Hintergrund des zunehmend stärker propagierten *sanften Tourismus* auch die Frage nach einer *nachhaltigen* Ausnutzung kulturtouristischer Trends. Danach soll der Anspruch kultureller Projekte auf ihren Eigenwert bewahrt werden, *zugleich* aber ein Vorteil für die Region entstehen. Ein Weg dorthin könnte über eine Strategie der Förderung und Entwicklung vorhandener Ressourcen der Region führen, bevorzugt derer, die bereits ein überregionales Image besitzen. Während die koordinierte Förderung kleinerer Projekte einem überregionalen *Bekanntheits-* und *Imagegewinn* der Region erreichen kann, könnten einzelne Großprojekte auch eine *namentliche Verankerung* im überregionalen Bewusstsein erreichen (vgl. AG KULTURWIRTSCHAFT 2001: 215). Letztere befriedigen zwar einen weiteren touristischen Nachfragetrend (vgl. DREYER 2000: 47), müssen sich aber auch mit Fragen der Nachhaltigkeit von Großprojekten auseinandersetzen (vgl. LEITSCHUH-FECHT 2002: 7; vgl. Kapitel 3.1).

Ein großer Vorteil kultureller *Projekte* gegenüber anderen kulturellen und touristischen Angeboten liegt unter den Gesichtspunkten eines nachhaltigen Wirtschaftens in ihrer Kurzfristigkeit: Projekte können meist binnen kurzer Zeiträume an veränderte Nachfragestrukturen oder Finanzierungskapazitäten angepasst werden, so dass das finanzielle und inhaltliche Risiko einer Initiative überschaubar bleibt (vgl. EBERT 1998: 177).

Zusammenfassend wird die große Bedeutung besonders von kulturellen Projekten für den Tourismus deutlich. Dies gilt für Kultur *im* Tourismus ebenso wie für Tourismus ausschließlich *für* kulturelle Zwecke. Die Breite der tourismusrelevanten kulturellen Angebote unterstreicht deren Bedeutung für den Wirtschaftsfaktor Tourismus. Kulturbezogener Tourismus verfügt zudem über eine Hebelwirkung, die Bekanntheit und das positive Gesamtbild einer Region überregional bekannt machen zu können. Eine Herausforderung besteht allerdings darin, die touristische Ausnutzung des kulturellen Angebots so zu gestalten, dass dieses nicht als Erfüllungsgehilfe touristischer Ziele auftritt, sondern auch einen Mehrwert für die Region selbst erbringt. Beide Stränge, wirtschaftliche und qualitative Verantwortung, zeigen an, dass es neben der Förderung kultureller Projekte auch auf ihre koordinierte Steuerung ankommt – entsprechend der Nachfragetrends im Tourismus auf regionaler Ebene.

Diese und die vorangegangene Diskussion des Stellenwerts kultureller Projekte in Feldern der Regionalentwicklung beschreiben die Möglichkeit, Kultur zum Nutzen der Region gemeinsam weiter zu entwickeln. Die Überlegungen unterstreichen, dass die Förderung kultureller Projekte in mehrere wirtschaftliche Bereichen hineinwirkt. Sie prägt zudem Raumbilder, die eine Region im Bewusstsein der Bevölkerung innerhalb und außerhalb der Region verankern. Dass *Stadtregionen* dabei besonders profitieren, begründet sich vor allem aus dem dort gebündelten Angebots- und Nachfragepotential. Im Zusammenhang mit dem Regionalmarketing und dem regionalen Tourismus ist auch der Bedarf regionaler Koordination und Kooperation angeklungen (vgl. Kapitel 3.2.1 und 3.2.3). Im empirischen Teil der Arbeit (vgl. Kapitel 5 und 6) soll überprüft werden, wie die Akteure der Praxisbeispiele ihre eigene Rolle im Bezug auf Regionalmarketing und Regionalentwicklung sehen.

Für den theoretischen Teil dieser Arbeit wird abschließend konstatiert, dass die Förderung kultureller Projekte in der Region sich in sehr positiv und mit multiplizierender Wirkung auf die Regionalentwicklung auswirkt.

Nachfolgend wird der Perspektivwechsel von der Regionalentwicklung in den Bereich der Kulturpolitik vollzogen. Dort stellt sich die Frage danach, was die politische Sphäre theoretisch und praktisch für kulturelle zu tun in der Lage ist.

3.3 Aktivierende Kulturpolitik: Die Chance für Regional Governance in der Kulturpolitik

Die Kulturpolitik hat das Potential von Governance erkannt: „Die Kulturpolitik der Zukunft ist plural, kommunikativ, bürgerorientiert und schließt ein hoheitliches Selbstverständnis aus“, so die These im Programm der KULTURPOLITISCHEN GESELLSCHAFT (KUPOGE 1998: 5). Wie in anderen Politikbereichen wird damit auch in der Kulturpolitik ein neues Selbstverständnis propagiert. Es stellt eine Fortsetzung einer Entwicklung dar, die in den 70er Jahren des 20. Jahrhunderts mit dem Wandel vom etatistischen zum eher pluralistischen Selbstverständnis der Kulturpolitik ihren Anfang nahm (vgl. SIEVERS 1998: 33). In seinem Mittelpunkt steht neben der Einbeziehung des privatwirtschaftlichen Sektors dabei vor allem die des gemeinnützigen Dritten Sektors in kulturpolitischem Handeln (vgl. Abbildung

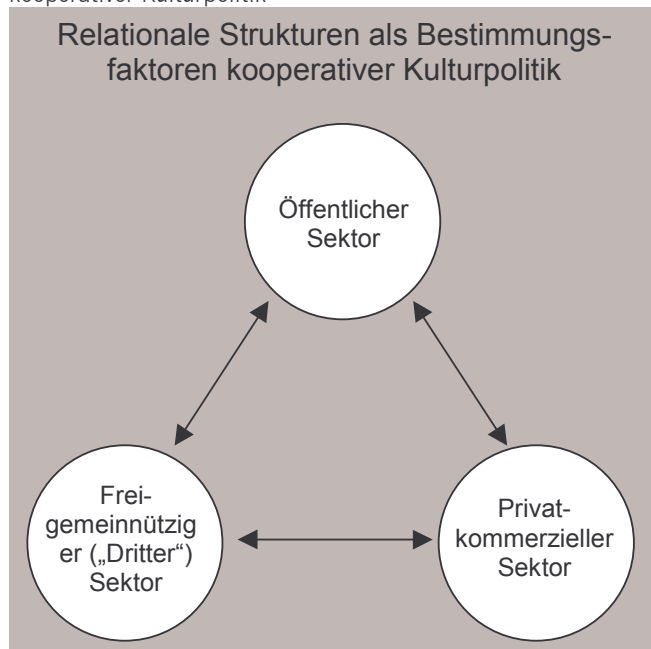
3-5; Kapitel 2.3.1; KRAL 1996: 55). Kulturpolitik öffnet sich damit gegenüber den Möglichkeiten von Regional Governance.

Bevor dieses Neuverhältnis diskutiert wird, soll der Begriff der Kulturpolitik genauer abgegrenzt werden: *Kulturpolitik* repräsentiert „die Gesamtheit der Bestrebungen des Staates, der Kommunen, öffentlich rechtlichen Körperschaften, Parteien [...] zur Förderung und Erhaltung der Kultur“ (MEYERS GROBES TASCHENLEXIKON 1987: 261). SIEVERS konkretisiert: „Kulturpolitik ist eine öffentliche, steuerfinanzierte Angelegenheit. Alles das, was sich weitgehend unabhängig davon über den Markt realisiert oder in frei-gemeinnütziger Trägerschaft selbstorganisiert wird, gehört nach traditioneller Lesart nicht in diesen Bereich“ (SIEVERS 2000: 31). Im Einzelnen umfasst die Kulturpolitik im engeren Sinne die Kulturentwicklung, Sicherung und Weiterentwicklung öffentlich getragener Kulturangebote, Erhalt und Neuerrichtung von Kulturbauten und Unterstützung freier Kulturträger (vgl. GNAD 2000: 56).

In jüngerer Zeit hat sich diese Auffassung dahingehend erweitert, dass sowohl der privatwirtschaftliche als auch der gemeinnützige dritte Sektor an Einfluss gewinnen konnten (vgl. Kapitel 2.3.1). In Anlehnung an das staatstheoretische Konzept des „aktivierenden Staates“ entwickelte sich Anfang der 90er Jahre des 20. Jahrhunderts die *aktivierende Kulturpolitik*, die diese pluralistischen Überlegungen einschließt. Immer gesellschaftsfähiger in kulturpolitischen Kreisen, gehört es in Nordrhein-Westfalen bereits zu den Zielen der Kulturpolitik (vgl. EICHLER et al. 1999: 138).

Was sind die Kerninhalte des Konzepts vom „aktivierenden Staat“ und wie werden sie für die Kulturpolitik umgeformt? Worin bestehen Bezüge zur Region und zu Regional Governance?

Abbildung 3-5: Relationale Strukturen als Bestimmungsfaktoren kooperativer Kulturpolitik



Quelle: SIEVERS 1998: 34

Die Diskussion um den „aktivierenden Staat“ begann in den 80er Jahren des 20. Jahrhunderts und weist Überschneidungen mit dem älteren Konzept des „kooperativen Staates“ auf.²⁰ Kernpunkt des aktivierenden Staates ist die Neubestimmung der Rolle des Staates und des Verhältnisses von Bürger und Staat: Der Staat soll seine Produzentenrolle gegenüber einer Gewährleistungsrolle zurücknehmen und seine Führungsverantwortung neu definieren. Der frei gewordene Raum für Aktion und Entscheidung soll in Interaktion zwischen dem öffentlichen, dem privatwirtschaftlichen, dem dritten Sektor und dem Bürger gefüllt werden. Die nicht-

²⁰ Einige Aussagen aus dem Konzept des kooperierenden Staates werden für das bessere Verständnis des aktivierenden Staates herangezogen (vgl. zur Übereinstimmung und vertiefend GREIF 2000: 48-52)

staatlichen Akteure sollen entsprechend ihrer Leistungsfähigkeit gefördert und gefordert werden (vgl. dazu und im Folgenden BLANKE et al. 2002: 29-30):

1. Der Staat soll nur die *Gewährleistungsverantwortung* für eine öffentliche Aufgabe übernehmen. Er sorgt dafür, dass in einem Bereich gehandelt wird, trägt aber nicht zwangsläufig auch die Finanzierungs- und Vollzugsverantwortung.
2. Die *Finanzierungsverantwortung* sollte der Staat nur dann übernehmen, wenn sie nicht marktgerecht realisierbar oder die Förderung ein erklärtes politisches Ziel ist.
3. Sofern nichtstaatliche Dritte zur Verfügung stehen, sollte die *Vollzugsverantwortung* einer Aufgabe auf den nichtstaatlichen Sektor verlagert werden. Nur wenn Kooperationspartner fehlen oder die Abgabe der Verantwortung aus Missbrauchs-, Risiko- oder Gleichbehandlungsgründen ausscheidet, soll der Staat selbst aktiv werden.

Den Rahmen für die Teilung der Verantwortung bildet die *politische Führungsverantwortung* des Staates. Die Aufgabe, Handlungsfelder zu identifizieren, die Umsetzung von Aufgaben vorzubereiten und kooperative Prozesse zu ihrer Umsetzung anzuregen, verbleibt beim Staat. Seine Gewährleisterrolle schließt auch das Recht der Intervention ein, wenn ein nicht-staatlicher Akteur dem Vertrauen nicht gerecht werden kann, das in ihn gesetzt wurde (vgl. BLANKE et al. 2002: 30).

Der regionale Bezug für den aktivierenden Staat lässt sich aus dem verwandten, bereits oben erwähnten Konzept des *kooperierenden* Staates ableiten. Dort gilt die regionale Ebene als geeignete Steuerungsebene bei der Dezentralisierung von Entscheidungskompetenz (vgl. GREIF 2000: 51).

Auf Grundlage der bisherigen Überlegungen zum aktivierenden Staat lässt sich bereits eine Abwägung im Bezug auf Regional Governance anstellen: Im Kapitel 2.3.2 wurde der besondere Wert weicher Steuerungsmodelle für die regionale Politikgestaltung herausgestellt. Der aktivierende Staat will die Grenzen der Handlungslogiken von Staat, Markt und Gesellschaft überschreiten, was zugleich einer spezifischen Eigenschaft von Regional Governance entspricht (vgl. Kapitel 2.2.1). Daher darf Regional Governance als geeignetes Steuerungskonzept im Zusammenhang mit dem aktivierenden Staat angesehen werden.

Die Idee des aktivierenden Staates indes ist in das Konzept der „aktivierenden Kulturpolitik“ übergegangen und zum Teil unter dem Namen „kooperative Kulturpolitik“ operationalisiert worden (siehe dazu auch SCHEYTT 2001; SIEVERS 1998; SIEVERS 2000). Wenn darin von Verantwortungsteilung des Staates die Rede ist, meint das strukturbedingt in der deutschen Kulturpolitik vor allem die *kommunale* Ebene (vgl. zur Struktur der deutschen Kulturpolitik Kapitel 3.4; SIEVERS 1998: 33). Die Überlegungen zur aktivierenden Kulturpolitik sollen im Folgenden näher erläutert werden:

Ziel der aktivierenden Kulturpolitik ist eine Verantwortungspartnerschaft zwischen den Sphären von Staat, Gesellschaft und Wirtschaft. Auch Nordrhein-Westfalen hat das Konzept für seine Kulturpolitik als richtig erkannt (vgl. KUPOGE et al. 2000: 4-6). Die leitmotivischen Grundlagen sind dort mit den Schlagworten *Kommunikation, Kooperation, Koordination* und *Konsens* zusammengefasst worden und sollen dem Kulturleben und der Kulturpolitik neue Impulse geben (vgl. Tabelle 3-2; SIEVERS et al. 2002: 26).

Tabelle 3-2: Die „4 Ks“ der regionalen Kulturpolitik NRW

„K“	Erläuterung
Kommunikation	Kulturpolitik hat die Aufgabe, sich den Rezipienten zu präsentieren. Öffentlichkeitsarbeit, Beratung und Präsenz vor Ort soll für die Kulturförderer und die Promotoren der regionalen Kulturpolitik selbstverständlich sein.
Kooperation	Kooperation ist eine Managementaufgabe. Sie erhält sich nicht nur durch den <i>good will</i> ihrer Mitglieder, sondern bietet finanzielle Anreizsysteme. Kooperationen benötigen eine professionelle Moderation und eine Qualifizierung ihrer Mitglieder. Kooperation soll den Wettbewerb der Kultur nicht ersetzen, sondern gemeinsame Grundregeln für diesen Wettbewerb entwerfen.
Koordination	Zunächst müssen die inhaltlichen Auffassungen und Programme der kulturpolitischen Akteure aufeinander abgestimmt werden. Auf einer zweiten Ebene geht es um die Koordination der Handlungslogiken kulturpolitischer Akteure in Wirtschaft, Verwaltung, Politik und Kulturszene. Dies geschieht besonders im Hinblick auf gemeinsame Finanzierungs- und Trägermodelle.
Konsensfindung	Zwischen den beteiligten Sphären von Staat, Markt und Gesellschaft geschieht Entscheidungsfindung in einem diskursiven Prozess. Die regionale Kulturpolitik will einen Dialog mit den Akteuren an die Stelle der hoheitlichen Entscheidung setzen.

Quelle: eigene Darstellung nach SIEVERS 2000: 33 und SCHEYTT 2001:130-132

Auf der Akteursebene schließen sich im Sinne der aktivierenden Kulturpolitik mehrere Vertreter einer oder mehrerer Sphären zusammen und bilden damit so genannte *kreative Allianzen* (vgl. SCHEYTT 2001: 128). Die Allianzen sind die Kooperationskerne, von deren innovativen und kreativen Denkleistungen die Kulturpolitik profitieren kann. Die größte Herausforderung liegt dabei in der Koordinierung der meist schon bestehenden und zum Teil verstreuten Akteursnetzwerke (vgl. Kapitel 5.2.2 für das Ruhrgebiet). Augenfällig werden wie bereits im Konzept des Aktivierenden Staates auch hier wieder die Überschneidungen von Eigenschaften zwischen aktivierender Kulturpolitik dem Konzept der Regional Governance. Sie suggerieren, dass die Realisierung von Regional Governance innerhalb der Kulturpolitik beispielsweise von Nordrhein-Westfalen keine Schwierigkeiten bereiten dürfte. Inwieweit sie tatsächlich vollzogen wird, sollen die Beispielstudien zeigen (vgl. Kapitel 5).

Das Sparmotiv darf nicht den Ausschlag zum kooperativen Handeln geben. Die Leistung kreativer Allianzen besteht in der Denk- und Moderationsleistung und nicht im Einsatz eigener finanzieller Mittel. Das bedeutet, dass durch neue Kooperationen zunächst auch neue Kosten entstehen können, um Anreize zur Kooperation und deren Qualifizierung zu bieten. Bleibt der Verdacht erhalten, dass neue Kooperation nur zur Kostenoptimierung geschaffen wurde, werden die auf diese Weise instrumentalisierten Akteure ihren inhaltlichen Einsatz so klein wie möglich halten: „Ein Staat, der nur noch aktiviert und nicht mehr in ausreichendem Maße finanziert, hat (...) ein Glaubwürdigkeitsproblem.“ (SIEVERS 2000: 36)

Auf mehreren Ebenen bestehen noch Handlungs- und Reformbedarf, bevor eine aktivierende Kulturpolitik reibungslos arbeiten kann. Daran zeigt sich, warum es sich bei der aktivierenden Kulturpolitik noch um ein theoretischen Konzept handelt (vgl. dazu und im folgenden SCHEYTT 2001; SIEVERS 1998; SIEVERS 2000):

- (a) *Das Handlungsverständnis der öffentlichen Akteure* muss sich weiterentwickeln von der reinen Bereitstellung von (finanziellen) Ressourcen zu einer ergänzenden Förderung des Beziehungsgeflechts der Akteure untereinander. Darüber hinaus bedarf das Rollenverständnis der öffentlichen Kulturförderung einer Reform. Sowohl zwischen den gebietskörperschaftlichen Ebenen als auch zwischen Staat und anderen Handlungssphären bestimmen noch Kooperationsvorbehalte die Tagesordnung. Hier muss sich die Erkenntnis durchsetzen, dass sphären- und gebietskörperschaftsübergreifend gute Kooperationsergebnisse zu erzielen sind.
- (b) *Die Ausrichtung der Kulturförderung in Deutschland* bezieht sich noch vor allem auf die festen Spielstätten und Ensembles der öffentlichen Hand. Das benachteiligt Angebote aus dem frei-gemeinnützigen Bereich. Positive Lösungen in diesem Sinne stellen unabhängige Stiftungen oder eine Delegation der öffentlichen Förderung an Dritte dar.
- (c) *Für die Förderentscheidungen fehlen unabhängige Beratern aus dem kulturschaffenden Bereich.* Förderentscheidungen werden nach wie vor häufig hoheitlich getroffen. Eine moderierende Steuerung nach dem Konzept der Regional Governance kann analog zu den Überlegungen zum aktivierenden Staat die Praxis in die richtige Richtung.
- (d) *Eine spezifische Form von Interessenverhärtung* bedroht Kooperation im Kulturbereich, „weil wir es häufig mit Individualisten zu tun haben, mit self-made-Karrieristen, diffizilen Konkurrenzsituationen und einem Qualitätsbegriff, in dem der Nimbus der Einmaligkeit, der Einzigartigkeit und des Genies eine große Rolle spielt.“ (SIEVERS et al. 1998a: 36).

Wie auch die Schwächen weicher Kooperationsmodelle allgemein (vgl. Kapitel. 2.3.4) sollen auch die vier speziell *kulturpolitischen* Restriktionen im empirischen Teil der Arbeit zu einer Beurteilung geführt werden (vgl. Kapitel 6). Um die Vorstellungen zum Rollenverständnis der politischen Akteure im Bezug auf nichtstaatliche Partner zu ermitteln, ist die Analyse des Akteursnetzwerks der Beispielstudien nötig. So zeigt sich, in welcher Maße und warum Förderentscheidungen mit nichtstaatlichen und kulturfachlichen Akteuren geteilt (oder nicht geteilt) werden. Dadurch wird auch eine Aussage zur letztgenannten kulturspezifischen Form der Interessenverhärtung in den Kooperationsnetzwerken möglich.

Rückblickend wird deutlich, dass es sich bei der Aktivierenden Kulturpolitik um ein kooperatives Paradigma handelt, das wie das Konzept der Regional Governance mehrere Akteurssphären für die aktive Politikgestaltung gewinnen will. Welche Hürden zur Realisierung des Konzepts Aktivierender Kulturpolitik zu überwinden sind, hat die Aufzählung der vier kulturspezifischen Restriktionen aufgezeigt.

Das Konzept der Aktivierenden Kulturpolitik bildet einen günstigen Nährboden für Regional Governance im Zusammenhang mit kulturellen Projekten in Stadtregionen.

3.4 Einordnung der regionalen Ebene in das System der deutschen Kulturpolitik

„Kunst und Wissenschaft, Forschung und Lehre sind frei“ (Art. 5, Abs. 3 GG) lautet die zentrale Aussage des Grundgesetzes zur Kultur in Deutschland. Damit wird die Kultur allgemein und bezogen auf jede gebietskörperschaftliche Ebene vor Einflussmöglichkeiten durch höhere gebietskörperschaftliche Ebenen geschützt. Heute wird diese Schutzklausel auch als Gestaltungsauftrag verstanden, weil auch ein Politikverzicht die Freiheit der Kunst einschränken könnte (vgl. EICHLER et al. 1999: 101). Welche Regularien und Bestimmungen daraus für die einzelnen gebietskörperschaftlichen Ebenen des föderativen Systems erwachsen und worin der Spielraum für die Region liegt, schildert dieses Kapitel.

Zunächst werden dafür einige allgemeine Aussagen zur personellen und finanziellen Dimension der Kulturpolitik in Deutschland getroffen, ergänzt um Aussagen zur finanziellen Dimension der deutschen Kulturpolitik (vgl. Kapitel 3.4.1). Anschließend werden die Kompetenzen und Aufgaben der einzelnen gebietskörperschaftlichen Ebenen in Deutschland diskutiert (vgl. Kapitel 3.4.2 und 3.4.3). Den Abschluss bildet die Darstellung der Handlungsmöglichkeiten auf regionaler Ebene (vgl. Kapitel 3.4.4).

Die Einordnung der Region in das kulturpolitische Gesamtsystem der Bundesrepublik Deutschland und die Kenntnis der kommunalen Rolle im Gesamtsystem erleichtert das Verständnis der Beispielstudien, die im empirischen Teil der Arbeit vorgestellt werden.

3.4.1 Dimensionen der deutschen Kulturpolitik

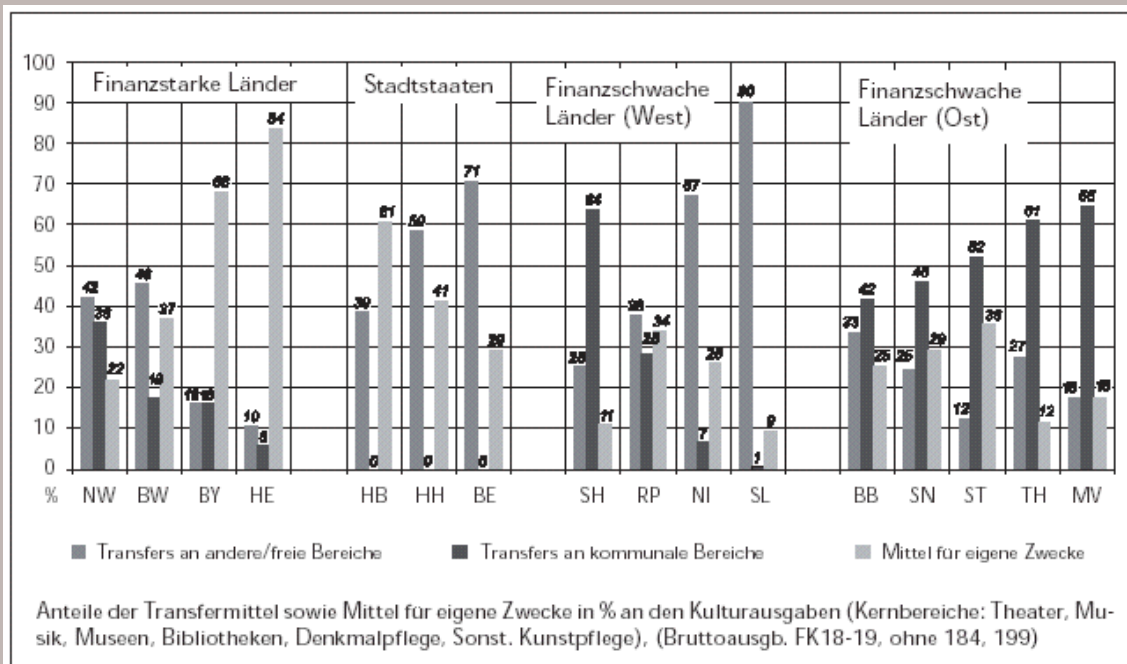
Jede öffentliche Handlungsebene der Kulturpolitik agiert innerhalb des gesetzlich gesteckten Verantwortlichkeitsrahmens autonom (vgl. SIEVERS et al. 2002: 6). Welche Ebene dabei welche Aufgaben übernimmt, richtet sich nach der Verfassung und historisch gewachsenen Traditionen: Die öffentliche Kulturpolitik ist im föderalen System der Bundesrepublik Deutschland nach gängiger Interpretation der Verfassung die Aufgabe der Länder. Diese so genannte „Kulturhoheit der Länder“ manifestiert sich aber nicht öffentlich, da die Landeskulturpolitik kaum in Erscheinung tritt; die faktische Kulturhoheit liegt in Deutschland bei den Städten und Gemeinden (vgl. Kapitel 3.4.2 und 2.4.3; SIEVERS 1997: 16).

Auch finanziell wurde Kulturpolitik und Kulturförderung lange Zeit in erster Linie von den Kommunen bestimmt.²¹ Seit wenigen Jahren zeigt sich eine Umkehr zur staatlichen Ebene (hier: Bund und Länder): Im Jahr 2002 entfielen 10% (834 Mio. Euro) der Kulturförderungen auf den Bund und 47% (3,9 Mrd. Euro) auf die Länder. Nur 43% (3,6 Mrd. Euro) der Fördermittel hingegen wurden von den Kommunen vergeben. Der Trend ist vorrangig darauf zurückzuführen, dass die kommunalen Kulturretats (bedingt durch steuerliche Mindereinnahmen im Gesamthaushalt) schneller schrumpfen als die staatlichen Kulturretats

²¹ Die statistischen Angaben dieses Kapitels basieren auf einer veränderten Berechnung der Kulturausgaben. SÖNDERMANN stützt sich auf „einnahmehereinigte Ausgaben“: Sie enthält Finanzmittel, welche die öffentlichen Haushalte zur Finanzierung der Kultur bereitstellen, abzüglich ihrer Einnahmen. Die Berechnung unterliegt damit einer anderen Systematik als die der konventionellen Kultur-Finanzstatistik und ist mit dieser nicht vergleichbar (vgl. SÖNDERMANN 2002: 386).

Abbildung 3-6: Staatliche Finanzströme der Kulturförderung nach Bundesländern 2002:

Prozentanteile der staatlichen Kulturetats für eigene Haushaltszwecke und Transfermittel an freie und kommunale Bereiche in den Kernbereichen der Kunst- und Kulturförderung.



Quelle: SÖNDERMANN 2002: 397

(vgl. SÖNDERMANN 2002: 388; 393). Da ein nach historischer Tradition mehr oder weniger hoher Anteil der Landeskulturförderung in Form von Finanzzuweisungen weiter an die Kommunen fließt (vgl. SÖNDERMANN 2002: 397), kann aber auch in diesem Falle von einer faktischen Kulturhoheit der Kommunen gesprochen werden (vgl. Abbildung 3-6).²² Aussagen zur regionalen Ebene zwischen Ländern und Kommunen sind nicht möglich, weil die Regionen keine feststehende gebietskörperschaftliche Ebene darstellen und statistisch nicht ausgewertet werden (können). Sofern überhaupt regionale Fördermittel verausgabt werden, setzen diese sich je nach landesspezifischem Kontext in variierenden Anteilen aus Mitteln der Landes und der Kommunen zusammen.

Anschaulich werden die Dimensionen der staatlichen Kulturförderung auch an der Pro-Kopf-Förderung in Deutschland: Im Jahr 2000 lag diese je nach Bundesland zwischen umgerechnet 43 und 183 Euro, bundesweit (ohne Stadtstaaten) durchschnittlich bei 80 Euro (vgl. SÖNDERMANN 2001: 361; eigene Umrechnung).

Der hohe Anteil der Kommunen an den gesamten Kulturausgaben darf nicht darüber hinwegtäuschen, dass die deutsche Kulturpolitik sich seit Jahren in einer finanziell sehr angespannten Situation befindet, was die oben abgeleitete „gute Grundlage“ möglicherweise deutlich verkleinert. Die Ausgaben für die Kulturetats der Gebietskörperschaften haben sich von wenigen Jahren abgesehen seit Anfang der 90er Jahre des 20. Jahrhunderts nur nominal erhöht, real jedoch verkleinert (vgl. für die Zeit seit 1995 Abbildung 3-7). Besonders massiv ist diese Entwicklung in der jüngsten Vergangenheit sichtbar geworden: Im Zeitraum

²² In NRW werden 36% der Kulturausgaben direkt an die Kommunen überwiesen. Weitere 42% kommen der freien Kulturarbeit zugute, so dass die kommunale Ebene die Ausgaben bestimmt (vgl. SÖNDERMANN 2002: 397).

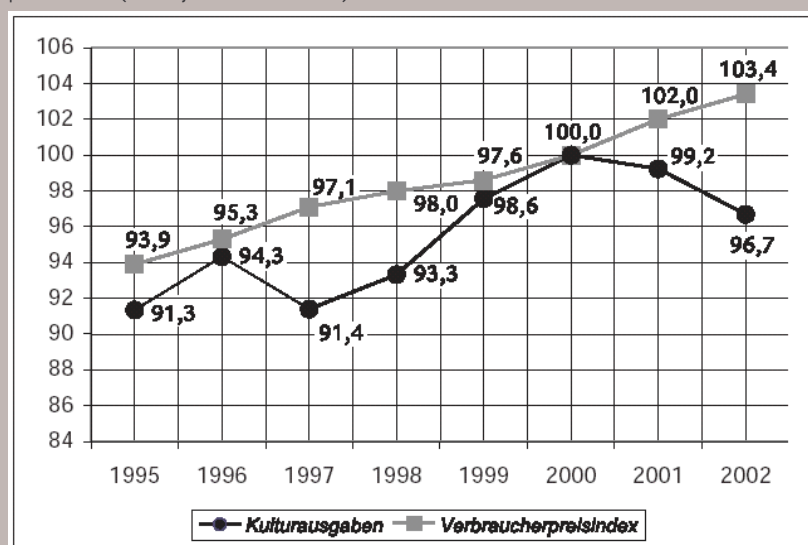
2000 bis 2002 sanken die Kulturbudgets *real* um 3,3 Indexpunkte (vgl. SÖNDERMANN 2003: 390-391), eine Negativentwicklung, die eines der Dauerthemen auch in regionalen Kooperationen darstellt (vgl. Kapitel 5). Für die Zukunft wird ein Fortgang dieses Trends erwartet (vgl. ZIMMER 2001: 91), so dass die Suche nach neuen inhaltlichen und organisatorischen Lösungen auch für kulturelle Projekte dringlich erscheint. Inwieweit die regionale Ebene in diesem Zusammenhang davon profitiert oder ihrerseits von Kürzungen bedroht ist, zeigen die Beispielstudien des Kapitels 5.

Die finanzielle Situation bleibt nicht ohne Folgen für die *Akteure in der Kulturpolitik*, auch wenn nur ungern zugegeben wird, dass diese davon beeinflusst wurden. Dabei sind zwei Tendenzen erkennbar: Zum einen weitet sich das Spektrum der Akteure im Sinne der *Aktivierenden Kulturpolitik* seit einigen Jahren auf den privatwirtschaftlichen und gemeinnützigen dritten Sektor aus (vgl. Kapitel 2.3.1 und Kapitel 3.3). Deren Engagement verzeichnet zwar Steigerungsraten, nimmt aber noch einen erstaunlich geringen Anteil im Gegensatz zur öffentlichen Kulturförderung ein. Nennenswert sind allenfalls gemeinnützige Stiftungen, die über private und öffentliche Förderungen kulturelle Projekte und feste Einrichtungen unterstützen. ZIMMER stellt ernüchtert fest: „Offenbar hat man sich daran gewöhnt, Kultur primär als staatliche Veranstaltung zu betrachten“ (ZIMMER 2001: 79). Zum Zweiten wird im Rahmen zivilgesellschaftlicher Debatten verstärkt darüber nachgedacht, in welcher Weise *Ehrenamtliche* in öffentliche Kultureinrichtungen integriert werden können. Diese Überlegung befindet sich noch in einem Entwicklungsstadium (vgl. ZIMMER 2001: 81).²³

Auf der *inhaltlichen Ebene* stehen ebenfalls *Akteure* im Vordergrund des kulturpolitischen Interesses. So ist heute noch das Leitbild der „Neuen Kulturpolitik“ aus den 70er-Jahren des 20. Jahrhunderts maßgebend, das neben der Einbeziehung neuer kulturpolitischer Akteure (vgl. oben) eine Kulturpolitik gestalten will, die möglichst vielen Menschen

den Zugang zu Ereignissen der Kunst und Kultur ermöglicht. Dabei sollen vor allem bisher unberücksichtigte Minderheiten wie andere Bildungsschichten, ausländische Gruppen und Menschen mit Behinderungen als Kulturschaffende und als Rezipienten in die Kulturarbeit einbezogen werden (vgl. SIEVERS et al. 2002: 10).²⁴

Abbildung 3-7: Entwicklung der Kulturausgaben im Vergleich zum Verbraucherpreisindex (Basisjahr 2000= 100)



Quelle: SÖNDERMANN 2003: 391

²³ vgl. vertiefend IFK 2001: Jahrbuch für Kulturpolitik 2000. Thema: Bürgerschaftliches Engagement. Bonn.

²⁴ vgl. vertiefend IFK 2003: Jahrbuch für Kulturpolitik 2002/03. Thema: Interkultur. Bonn.

In einem kurzen Überblick wurde ein Eindruck von den Dimensionen deutscher Kulturpolitik vermittelt. Es ist deutlich geworden, dass die Kommunen, die zugleich Hauptakteure von Kulturpolitik und Regional Governance sind, über eine vergleichsweise komfortable Mittelausstattung verfügen. Dabei setzt der Konsolidierungstrend der kommunalen Haushalte derzeit enge Grenzen.

3.4.2 Kompetenzen und Aufgaben des Bundes und der Länder

Das Grundgesetz der Bundesrepublik Deutschland trifft keine Aussagen zur Notwendigkeit der Kulturpolitik und der Aufgabenteilung zwischen den Ebenen des förderativen Systems. Damit liegt die Zuständigkeit für Kulturpolitik und Kulturförderung automatisch bei den Ländern (vgl. Art. 30 i.V.m. Art. 70 und Art. 83 GG). Gleichwohl ist der Bund im kulturellen Bereich aktiv. Er beschränkt sich auf Sachgebiete der bundesweiten und darüber hinausgehenden Bedeutung, insbesondere auf die Rahmengesetzgebung, zieht sich grundsätzlich aber auf eine Gewährleisterrolle zurück (vgl. EICHLER et al. 1999: 101-102).

Der Landeskulturpolitik kommt die Aufgabe zur Pflege überörtlicher kultureller Belange zu. Die Grundlage dafür gibt in Nordrhein-Westfalen die Landesverfassung. Sie formuliert als Staatszielbestimmung: „Kultur, Kunst und Wissenschaft sind durch das Land und die Gemeinden zu fördern.“ (Art. 18 Abs. 1 LVerf NW) Nach neuerer Deutung geht davon keine Pflichtigkeit zur Kulturpflege aus, wohl aber die Garantie, dass eine Kompetenzentziehung nicht ohne weiteres möglich ist (vgl. LWL 2001: 13).

Das Land Nordrhein-Westfalen setzt die Staatszielbestimmung auf drei Ebenen um. Zum einen fördert es Einrichtungen von überörtlichem Wirkungsgrad wie z.B. Staatstheater, Landesmuseen oder Landesbildungseinrichtungen im Bereich der Kultur. Über kulturelle Einrichtungen hinaus zeichnen die Länder sich verantwortlich für die Förderung überregionaler Kulturaufgaben, deren Ausrichtung die Leistungsfähigkeit von Kommunen oder Regionen überschreitet. Ein dritter Schwerpunkt liegt im Erkennen und Abbau von regionalen Defiziten: Das Land versteht sich als Förderer, der in schwächeren Regionen Strukturen entwickelt, Anstöße gibt und subsidiär tätig wird. (vgl. EICHLER et al. 1999: 103). Analoge Selbstverständnisse sind auch in anderen Bundesländern verbreitet und bilden die Grundlagen für ein Engagement der Landesebene in der regionalen Kulturpolitik.

Zur Steuerung der kulturellen Entwicklung eines Landes gehört neben der öffentlichen auch die nicht- und halbstaatliche Kulturförderung. Dabei handelt es sich um Stiftungen öffentlichen oder privaten Rechts oder Kooperationen von Kommunen oder Kulturschaffenden selbst. Sie sind in der Regel dem dritten Sektor zuzurechnen und tragen inzwischen mit einem erheblichen Anteil maßgeblich zur Vielfaltigkeit des kulturellen Lebens bei (vgl. EICHLER et al. 1999: 119-130). Von ihrem freiwilligen Ansatz her und dem Ziel, die Kulturarbeit zu verbessern, ähneln sie freiwilligen kulturpolitischen Initiativen auf regionaler Ebene.

Für die *regionale Ebene* spielen Bund und Land unterschiedliche Rollen. Während der Bund für eine Region in der Regel nicht in Erscheinung tritt, kann das Land entweder als Initiator oder als Förderer von Regional Governance auftreten (vgl. vertiefend Kapitel 3.4.4).

Im ersteren Falle handelt es sich um eine „von oben“ initiierte Form von Regional Governance. Dabei bleibt die übergeordnete Hierarchiestufe erhalten und eine idealtypische (hierarchielose) Netzwerkstruktur kann sich nicht entwickeln. Im zweiten Fall, der *Mitfförderung* interkommunaler Kooperation, kann das Land sich an „von unten“ initiiertes Regional Governance der Kommunen beteiligen, die Rolle eines Nebenakteurs einnehmen und damit zur Umsetzung der geforderten aktivierenden Kulturpolitik beitragen.

3.4.3 Kompetenzen und Aufgaben der kommunalen Selbstverwaltung

Die inhaltliche Ausgestaltung der Kulturpolitik ist in erster Linie Sache der Kommunen. Das Recht zur Ausgestaltung der lokalen Kulturpolitik stützt sich auf die Garantie der kommunalen Selbstverwaltung im Grundgesetz (vgl. Art. 28, Abs. 2 GG; Kapitel 3.4.1). Dabei gibt es allerdings auf der anderen Seite (außer in Sachsen) auch keine rechtliche *Verpflichtung* zur Kulturpolitik. Der kommunale Einflussbereich beschränkt sich auf kulturelle Belange lokaler Bedeutung, die so genannte kulturelle Grundversorgung. Da der staatliche Einfluss auf die Kultur gering ist, nehmen viele Gemeinden die kulturelle Arbeit als einen der letzten Freiräume ihrer kommunalen Selbstverwaltung wahr (vgl. EICHLER et al. 1999: 110).

Die Höhe der Budgets für Kunst- und Kulturförderung fällt je nach Größe einer Kommune stark unterschiedlich aus. Kultureinrichtungen und –veranstaltungen konzentrieren entsprechend deren zentralörtlicher Bedeutung sich vor allem auf die Groß- und Mittelstädte. Daher schwankt die Höhe der Kulturausgaben je Kopf in Abhängigkeit von der Gemeindegröße: Gemeinden mit über 500.000 Einwohnern gaben 1996 rund die dreifache Summe je Einwohner für die Kultur aus gegenüber Gemeinden zwischen 20.000 und 50.000 Einwohnern (vgl. EICHLER et al. 1999: 130-131; GRABBE 1991: 27).

Neue Herausforderungen auch an die kommunale Kulturförderung stellt der erstarkende dritte Sektor (vgl. Kapitel 2.3.1). Er prägt das Kulturangebot v.a. von Großstädten in immer stärkeren Maße durch eigene Veranstaltungsorte (z.B. soziokulturelle Zentren) und durch die Entwicklung und Implementierung von Festivals (vgl. EICHLER et al. 1999: 115).

3.4.4 Regionale Kulturpolitik

Regionale Kulturpolitik bzw. Regional Governance in der Kultur kann von der staatlichen Ebene („von oben“) oder der kommunalen Ebene („von unten“) initiiert werden. Dabei stellen die Initiativen „von unten“ eher Kooperationen im Sinne von Regional Governance dar, während die staatlich angeregten meist die hierarchische Überordnung der Landesebene nicht aufgeben und daher dem Netzwerkgedanken von Regional Governance widersprechen (vgl. Kapitel 2.2.1). Von daher sind für den empirischen Teil dieser Arbeit auch nur regionale Initiativen „von unten“ interessant (vgl. Kapitel 5.1).

Auf staatlicher Seite (hier: des Bundes und der Länder) wird regionale Kulturpolitik durch die Gesetzgebung der Länder geregelt. Meist verwalten Bezirksregierungen die Landesfördermittel für die Kommunen. Das Recht der inhaltlichen Entscheidung verbleibt in der

Regel beim Land (vgl. EICHLER et al. 1999: 106-108). Daneben bestehen bundesweit nur zwei flächendeckende Beispiele regionaler Kulturförderung, nämlich der Regionalen Kulturpolitik NRW und der Kulturräume in Sachsen.²⁵ Beide fördern regionale Kulturprojekte und stützen sich dabei auf die Vorschläge bzw. Entscheidungen durch regionale Kulturkonvente. Während ein Förderschwerpunkt in Nordrhein-Westfalen zusätzlich die Verknüpfung zwischen Kultur und anderen Feldern der Regionalentwicklung ist, unterstützt der Freistaat Sachsen neben Einzelprojekten auch ständige Einrichtungen von regionaler Bedeutung, die sich in kommunaler Trägerschaft befinden.

Im Hinblick auf staatliche Konzepte für die regionale Ebene befürchtet SIEVERS einen sukzessiven Bedeutungsverlust der Kommunen. (vgl. SIEVERS 2000: 32). Ähnlich argumentierte der nordrhein-westfälische Städtetag 1996: „Es geht nicht an, dass das Land über den Weg einer regionalen Förderung seinen Einfluss auf die kommunale kulturelle Selbstverwaltung verstärkt. Kultur ist einer der wenigen den Kommunen verbliebenen Gestaltungsräume und gerade deshalb Grundlage regionaler Identität.“ (SIEVERS 1997: 16, zitiert nach NORDRHEIN-WESTFÄLISCHER STÄDTETAG 1996). Dennoch können Förderprogramme für die regionale Ebene kooperative Prozesse in Gang setzen, die Kommunen aus eigener Kraft nicht erreicht hätten. Aus diesem Grund und den Vorteilen von Regionalisierung und interkommunaler Kooperation, welche die Kapitel 2.1.2 sowie 2.3.2 herausgearbeitet haben, schließt diese Arbeit sich der Stellungnahme des Deutschen Städtetags *nicht* an. Als Voraussetzung gilt, dass den kommunalen Kooperationen am Zügel der Länder in Anlehnung an das Konzept der aktivierenden Kulturpolitik (vgl. Kapitel 3.3) weitgehende Handlungsfreiheit behalten.

Auf der kommunalen Seite werden die kulturellen Aufgaben der Region in den so genannten höheren Kommunalverbänden geregelt. Sie übernehmen zum Teil schon seit Jahrzehnten Verantwortung in verschiedenen Bereichen des gesellschaftlichen Zusammenlebens, wo diese die Leistungsfähigkeit einer einzelnen Kommune überschreiten (vgl. EICHLER et al. 1999: 117). Bundesweit bekannte Beispiele hierfür sind stellvertretend für andere Kommunalverbände die Landschaftsverbände in Nordrhein-Westfalen und die bayerischen Bezirke, beide mit einem flächendeckenden Zuständigkeitsnetz in ihren Ländern (vgl. z.B. EICHLER et al. 1999; BEZIRK OBERBAYERN 2003). Die Bayerischen Bezirke stützen sich – im Kulturbereich bundesweit einmalig – auf eine Legitimierung durch ein direktes Votum des Bürgers.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass die Region durch eine große Vielfalt kultureller Förderangebote bestimmt wird. Bundesweite Standardlösungen gibt es nicht, was auch verwundern würde, da der Gesetzgeber für die Region keine Aufgabenkompetenz vorsieht.

Die Region steht als Experimentierfeld für Regional Governance für kulturelle Projekte zur Verfügung. Als Vorbilder dienen jene regionalen Kooperationsprogramme von Kommunen und Ländern, die den Weg der Kooperation bereits gegangen sind.

²⁵ Vgl. zur Regionalen Kulturpolitik NRW Kapitel 5.2.1. Zum Kulturraumgesetz in Sachsen vgl. BEICK 1999; KNOBLICH 2002 und kritisch DEUTSCHMANN 1997 sowie das Gesetz über die Kulturräume in Sachsen (SächsKRG).

3.5 Zusammenfassung: Kulturelle Projekte regionaler Entwicklungsfaktor

Das Kapitel hat kulturelle Projekte abgegrenzt (vgl. Kapitel 3.1) und ihre Beziehung zur Regionalentwicklung analysiert (vgl. Kapitel 3.2). Es ist deutlich geworden, dass kulturelle Projekte einen spürbaren Bestandteil in mehreren Feldern der Regionalentwicklung bilden. Im Regionalmarketing dienen sie häufig als Bezugsthema, weil sie in der Lage sind, räumliche Identitäten zu erzeugen. Die Kulturwirtschaft, die von kulturellen Projekten stark profitiert, stellt inzwischen einen spürbaren Beitrag zur Regionalwirtschaft dar. Nicht zuletzt ist auch der Tourismus ein wirtschaftlicher Teilbereich, der sich stark auf Kultur und dort vor allem auf kulturelle Projekte bezieht. Kulturelle Projekte werden durch diese Verknüpfungen selbst zu einem Faktor der regionalen Entwicklung. Das Kapitel hat sich schließlich politischen Paradigmen zugewandt und gezeigt, dass die Einbeziehung nichtstaatlicher Akteure in die Politikgestaltung Teil der kulturpolitischen Leitbilddiskussion geworden ist (vgl. Kapitel 3.3). Die Akteurslandschaft der deutschen Kulturpolitik kennzeichnet indes noch ein eher traditionelles Bild kultureller Zuständigkeiten: Kulturpolitik wird vom öffentlichen Sektor und dort von der kommunalen Ebene dominiert. Nur am Rande gibt es Initiativen für Kooperation und für regionale Kulturpolitik. Sie sind zwar selten, aber dafür wegen ihres Vorbildcharakters stark beachtet (vgl. Kapitel 3.4).

Im Bezug auf die drei Kernfragen dieser Arbeit (vgl. Kapitel 1.2) wurden Ergebnisse sichtbar, die sich in erster Linie auf das Verhältnis von kulturellen Projekten und Regionalentwicklung beziehen (erste Kernfrage). Es wurden enge Verknüpfungen zwischen beiden sichtbar, von denen Regionen nachhaltig profitieren können und die ihre Bearbeitung in

Tabelle 3-3: Ergebnisse des Kapitels 3 in Bezug auf die Kernfragen der Arbeit

Frage 1: Regional Governance, Kulturelle Projekte & Regionalentwicklung

- (a) Bei kulturellen *Großprojekten* droht aus Sicht von Kulturschaffenden die „Verzweckung“ der Kultur (3.1).
- (b) Überregionale Aufmerksamkeit für kulturelle Projekte erfordern eine Mehrjährigkeit des Ereignisses (3.1).
- (c) Projekte für die Region haben doppelten Nutzen, weil zugleich die einzelnen Städte profitieren (3.2).
- (d) Regionalentwicklung profitiert in mehrfacher Hinsicht von Förderung kultureller Projekte (3.2).

Frage 2: Akteursnetzwerk

- (e) Kulturpolitik ist auf nichtstaatliche Akteure angewiesen, aber noch nicht darauf vorbereitet (3.3).
- (f) *Aktivierende Kulturpolitik* sieht Einbeziehung nichtstaatlicher Partner in Netzwerke in NRW vor (3.3).
- (g) Kulturfachliche Berater sind in der öffentlichen Kulturförderung unterrepräsentiert (3.3).

Frage 3: Organisatorischer Rahmen und inhaltliche Leistungsfähigkeit

- (h) Wenn Sparzwang den Ausschlag zu Bildung einer Kooperation gibt, bleibt diese unglaubwürdig (3.3).
- (i) Sparzwang öffentlicher Haushalte schränkt die Handlungsfähigkeit regionaler Kooperationen ein (3.4.1).
- (j) Kommunen sind stärkste kulturpolitische Akteure, daher richtige Ebene für Regional Governance (3.4.3).

Zum Wortlaut der Kernfragen dieser Arbeit vgl. Kapitel 1.2. Zahlen in Klammern verweisen auf die Quellkapitel.
Quelle: eigene Darstellung

einer Arbeit wie der vorliegenden rechtfertigen. Hinsichtlich der zweiten Kernfrage, welche das Akteursnetzwerk von Regional Governance beleuchtet, ist ein starker Bezug zwischen dem politischen Paradigma der aktivierenden Kulturpolitik und der Einbeziehung nichtstaatlicher Akteure in Steuerungsentscheidungen deutlich geworden. Regional Governance ist ein geeignetes Konzept für aktivierende Kulturpolitik. Allein deren Umsetzung scheint noch zögerlich. Bezüglich der Organisationsstruktur (dritte Kernfrage) wurde lediglich festgestellt, dass Kommunen die geeigneten Hauptakteure für Regional Governance in der Kultur sind. Derzeit ist dabei unklar, wie die Arbeit kommunal basierter regionaler Kooperationen durch die kommunalen Etatkürzungen eingeschränkt wird.

Zahlreiche Fragen schließen sich an dieses Kapitel an: Ist die Beziehung zur *Stadtregion* stark ausgeprägt oder uneinheitlich? Wie sind die Möglichkeiten zu bewerten, kulturelle Projekte regional zu steuern? Welche Thesen ergeben sich für die Überprüfung an den Beispielstudien? Das anschließende Zwischenfazit führt die Erkenntnisse der beiden vorangegangenen Kapitel des theoretischen Teils im Bezug auf das Ziel der Arbeit zusammen.

4

Zwischenfazit:**Regionale kulturelle Projekte kooperativ steuern?**

Tabelle 4-1: Bezüge zwischen den Kernbegriffen dieser Arbeit und ihre Kapitelverweise

	Stadtregionen	Regional Governance	kulturelle Projekte	Regionalentwicklung	Kulturpolitik
Stadtregionen	2.1.1	•	•	•	•
Regional Governance	2.1.3	2.2.1	•	•	•
kulturelle Projekte	3.1	3.4.4	3.1	•	•
Regionalentwicklung	2.1.3	2.3.4	3.2	3.2	•
Kulturpolitik	3.4.4	3.3	3.4.1	3.1	3.3

Begriffe, die sich auf sich selbst beziehen, verweisen auf Definitionen.

Quelle: eigene Darstellung

Stadtregionen, Regional Governance, kulturelle Projekte, Regionalentwicklung und Kulturpolitik – diese Schlagworte haben die vorangegangenen Kapitel 2 und 3 untersucht und zueinander in Bezug gesetzt (vgl. Tabelle 4-1). Dabei sind zahlreiche Fragen aufgeworfen worden, die meist darauf hinausliefen, ob und in welchem Maße es lohnend ist, kulturelle Projekte in Stadtregionen mit Regional Governance zu steuern.

Das vorliegende Kapitel führt die Erkenntnisse der Kapitel 2 und 3 zusammen. Es ermittelt den Wert von Regional Governance für kulturelle Projekte in Stadtregionen und orientiert sich dabei an den Zielen dieser Arbeit (vgl. Kapitel 1.2). Ziel dieses Kapitels ist es, das Forschungsthema so zuzuspitzen, dass es im Analyseteil überprüft werden kann.

Dieses Kapitel gliedert sich in vier Bereiche. Am Anfang stehen Thesen, die sich entweder dem Kapitel der *Regional Governance* oder dem der *regionalen kulturellen Projekte* aus dem theoretischen Teil dieser Arbeit zuordnen lassen. Sie sind zur Rechtfertigung des jeweiligen Themas im Bezug auf Stadtregionen von Bedeutung und heben seine Besonderheiten hervor, stehen aber nicht zwangsläufig mit dem anderen der beiden Bereiche in Verbindung. Im Anschluss daran stehen zusammenführende Überlegungen der beiden Theoriekapitel, welche die Titelfrage dieses Kapitels beantworten können: Kulturelle Projekte kooperativ steuern? Den Abschluss des Zwischenfazits bilden weiterführende Überlegungen zur Operationalisierung der Forschungsfragen für den Analyseteil der Arbeit.

Regional Governance

Stadtregionen sind die zentralen Bezugsräume für interkommunale Kooperation. Zunächst ist hier festzustellen, dass nicht binnenregionale Konkurrenz, sondern Kooperation der richtige Weg für eine Region ist, sich im nationalen und internationalen Wettbewerb zu positionieren (vgl. Kapitel 2.1.2). Stadtregionen sind Kristallisationspunkte ökonomischer Cluster, hoher Siedlungsdichte und hoher Ansprüche an die technische und soziale Infrastruktur (vgl. Kapitel 2.1.3). Der Kooperationsdruck ist hier entsprechend höher als in ländlichen Regionen. Aspekte der Kulturpolitik spielen in Stadtregionen nach den bisherigen Beobachtungen allerdings nur eine untergeordnete Rolle (vgl. Kapitel 2.1.3).

In kommunalen politischen Akteuren liegen zugleich die Chance und die größte Bedrohung von Regional Governance. Von der Zustimmung oder Ablehnung kommunaler Akteure hängt es ab, ob und wie sich ein Governance-Netzwerk in der Region entwickeln kann (vgl. Kapitel 2.3.4). Kommunale Akteure sind fast immer vertreten, wenn es um regionale Politikgestaltung geht. Wenn sich ein Kreis kommunaler Akteure zur Kooperation bereit findet, kann Innovation in der Steuerung stattfinden: Darin liegt die Chance für Governance. Kommunale Akteure müssen ihre Kooperationsbereitschaft aber mit ihren eigenen Interessen abstimmen: Wiegt das zu erwartende Ergebnis das erwartete eigene Autonomiedefizit auf? Fällt die Abwägung negativ aus, weil die kommunale Politik zu stark auf die eigene Profilierung ausgerichtet oder die regional Kooperation zu leistungsschwach ist, drohen Rückzug oder Verweigerung: Darin liegt die größte Bedrohung für Regional Governance. Die Akzeptanz in der Kommunalpolitik ist daher einer ihrer kritischen Überlebensfaktoren.

Regional Governance fördert die Entwicklung von innovativen Milieus oder „Think Tanks“ für eine Region. Gemäß dem Konzept der innovativen Milieus müssen Kooperationen eine „Infrastruktur“ schaffen (vgl. Kapitel 2.2.4): Darin liegt ihr Potential. Sie verbinden territoriale und intentionale Netzwerke, kodifiziertes und nicht kodifiziertes Wissen in einer Region und aktivieren damit das endogene Potential (vgl. Kapitel 2.2.3 und Kapitel 2.2.4). Untermuert wird dieser Wert indirekt durch die Schwäche von Regional Governance in Verteilungsfragen: Entscheidungen über technische Infrastruktur sind eher mit Kosten verbunden als der strategische Gedankenaustausch. Für sie ist eine ergänzende Entscheidung durch ein gewähltes politisches Gremium weniger wichtig als in Entscheidungsfragen (vgl. Kapitel 2.3.3). Beide Argumente führen dazu, dass die Hauptfunktion von Regional Governance eher in seiner Denkleistung, denn im Ausfechten von Verteilungskonflikten liegt.

Akteursbeziehungen spielen für Governance-Netzwerke eine übergeordnete Rolle. Sie entscheiden über Scheitern oder Fortbestand der Kooperation, weil Regional Governance nicht durch ein bestimmtes Organisationsmodell vor „Angriffen“ einzelner Akteure geschützt werden kann (vgl. Kapitel 2.3.4). Vertrauen innerhalb des Gremiums, Zugang zu Informationsquellen und zu Machtpromotoren stützen Regional Governance (vgl. Kapitel 2.3.4 und Kapitel 2.2.3). Daher ist es zielführend, erfolgreiche Akteursbeziehungen innerhalb und außerhalb von Regional Governance-Netzwerken zu analysieren und die kritischen Eigenschaften nicht im Bereich der Organisationsmodelle zu suchen. Da bestimmte Akteursbeziehungen nicht an eine bestimmte Region geknüpft sind, sondern in jeder Region gleichermaßen auftreten können, wird somit auch deutlich, dass Untersuchungen zu Regional Governance sich

nicht auf eine bestimmte Region zuspitzen lassen. In Anlehnung daran können konzeptionelle Überlegungen (vgl. Kapitel 7) im Wesentlichen Aussagen zur Kooperation in Stadtregionen ableiten, während spezifische Aussagen für eine Region vage bleiben.

Regionale kulturelle Projekte

Kulturelle Projekte haben eine Affinität zu Stadtregionen. Stadtregionen bieten nicht nur die geeignete Infrastruktur für kulturelle Projekte, sondern vor allem ein Aufmerksamkeitspotential: Dank ihrer hohen Bevölkerungsdichte steht ein großes Publikum zur Verfügung (vgl. Kapitel 3.2.2), das durch die touristische Bedeutung von Stadtregionen erheblich erhöht werden kann (Kapitel 3.2.3). Auch der wirtschaftliche Multiplikatoreffekt kultureller Projekte erhöht sich, je größer das kulturraffine Angebot in seiner Umgebung ist (vgl. Kapitel 3.2.2). Schließlich sind Stadtregionen auch häufiger als ländliche Regionen daran interessiert, Regionalmarketing zu betreiben (vgl. Kapitel 3.2.1), so dass vergleichsweise mehr Funktionen erfüllt werden, wenn kulturelle Projektarbeit in städtisch verdichteten Regionen stattfindet.

Regionale kulturelle Projekte brauchen regionale Steuerung. Die Kommunen sind zentrale Akteure der deutschen Kulturpolitik (vgl. Kapitel 3.4.1). Wenn einzelne Städte für sich arbeiten, können positive Leistungen in der interkommunalen Konkurrenz untergehen (vgl. Kapitel 3.2.1). Vor dem Hintergrund der angespannten Haushaltslage ist das alles andere als sinnvoll (vgl. Kapitel 3.4.1). Um regional zu wirken, müssen sie regional kooperieren.

Kulturelle Projekte im Sinne einer aktivierenden Kulturpolitik benötigen Regional Governance. Das Paradigma der aktivierenden Kulturpolitik gehört z.B. in Nordrhein-Westfalen zu den Grundsätzen der Kulturpolitik (vgl. Kapitel 3.3 und 3.4.4). Als Konzept des aktivierenden Staates hat es bundesweite Bedeutung erlangt (vgl. Kapitel 3.3). Aktivierende Kulturpolitik enthält die Forderung nach einer Beteiligung von Akteuren der Sphären von Staat, Markt und Gesellschaft an Entscheidungs- und Vollzugsprozessen. Die positiven Erfahrungen zahlreicher Kommunen auf der Suche nach kultureller Effektivität und Effizienz stützen diese Beobachtung (vgl. Kapitel 3.4.3). Daraus resultiert der Ruf nach Steuerungsnetzwerken, insbesondere Regional Governance. Offen bleibt die Frage nach der Grenze der Verantwortungsteilung (vgl. Kapitel 3.3): Welche Entscheidungen sind so strategisch bedeutsam, dass sie weiterhin vom Staat allein gefällt werden müssen? Welche Entscheidungen können im Sinne der Vollzugsverantwortung bereits an andere Akteure „herabdelegiert“ werden? Die kommunale kulturpolitische Realität wagt sich von einer stark staatszentrierten Perspektive bisher kaum fort (vgl. Kapitel 3.4.3). Die gewählte Steuerungsform auf regionaler Ebene befindet sich hier in einer Abwägungssituation.

Synthese: Regional Governance für kulturelle Projekte in Stadtregionen

Regional Governance wird grundsätzlich als geeignet angesehen, als Steuerungskonzept für kulturelle Projekte in Stadtregionen eingesetzt zu werden. Die Kompetenzstruktur der deutschen Kulturpolitik in Verbindung mit dem Steuerungsbedarf von Stadtregionen, aktuelle Profilierungswünsche von Stadtregionen und der neue Trend integrativer Steuerungsmodelle sprechen dafür:

- (a) Zum einen findet Regionalisierung in der Regel „von unten“, also auf Initiative von Kommunen statt (vgl. Kapitel 2.1.2). Das erleichtert dem Themenbereich der Kultur den Einstieg in die regionale Steuerungsebene, denn Kulturpolitik ist in Deutschland vor allem kommunal geprägt (vgl. Kapitel 3.4.1).
- (b) Zum zweiten sind für die regionale Ebene vor allem gering institutionalisierte Steuerungsmodelle interessant, denn für sie sieht der gebietskörperschaftliche Aufbau der Bundesrepublik keine Kompetenzen bzw. Institutionen vor (vgl. Kapitel 2.1.3). Je stärker ein Organisationsmodell institutionalisiert ist, umso schwieriger ist seine Implementierung. Je stärker ein Organisationsmodell institutionalisiert ist, umso stärker wird auch die Ablehnung aus dem kommunalen Bereich, der die Kulturpolitik als eine der letzten verbliebenen autonomen Handlungsräume wahrnimmt (vgl. Kapitel 3.4.3). Die Handlungsfähigkeit von Kooperationsnetzwerken bleibt dennoch erhalten, weil Regional Governance die Hierarchiearmut von informellen Netzwerken mit einer strategischen Ausrichtung auf die Problemlösung kombiniert (vgl. Kapitel 2.2.1). Auch sind die Transaktionskosten der Kooperation denkbar niedrig, so dass der Imageverlust bei einem Scheitern des Projekts kontrollierbar bleibt (vgl. Kapitel 2.3.3). Da regionaler Handlungsdruck verstärkt in Stadtregionen gegenüber ländlich strukturierten Regionen auftritt (vgl. Kapitel 2.1.3), gilt diese Argumentation bevorzugt für *Stadtregionen*.
- (c) Zum Dritten ist Stadtpolitik häufig Projektpolitik. Die Vorzüge von Projekten lassen sich auch für Stadtregionen herleiten (vgl. Kapitel 3.1). *Kulturelle* Projekte können dabei die Aufmerksamkeit für eine Region erzeugen, binnenregionale Identitäten bilden und die Regionalwirtschaft stützen. Sie sind damit ein bevorzugtes Subjekt stadtreger Projektpolitik (vgl. Kapitel 3.2). Das Steuerungskonzept der Regional Governance ist ein Konzept für die projektorientierte Lösung von Aufgaben und von daher geeignet, den Trend zur Projektpolitik auf regionaler Ebene zu befriedigen.
- (d) Zum Vierten ist die deutsche Kulturpolitik auf der Suche nach neuen Steuerungsmodi. Dort sollen einerseits nichtstaatliche Akteure aktiviert werden (vgl. Kapitel 3.3.), andererseits auf regionaler Ebene nach gleichermaßen effektiven und effizienten organisatorischen Wegen gesucht werden (vgl. Kapitel 3.4.4). Für den ersten Reformansatz stellt der dritte Sektor im kulturellen Bereich personelle Potentiale (vgl. Kapitel 2.3.1), die Regional Governance einbinden kann. Auch der Reformansatz der regionalen Orientierung, unterstützt durch Zielformulierungen im Konzept der aktivierenden Kulturpolitik (vgl. Kapitel 3.3), kann durch Regional Governance erfüllt werden.

Ergebnisse der Theorie zur Überprüfung im Analyseteil

Im Verlauf des Theoretischen Teils der Arbeit sind immer wieder Fragen aufgekommen und als solche hervorgehoben worden, deren empirische Überprüfung als notwendig angesehen wurde. Im Bezug auf die drei Kernfragen der Arbeit (vgl. Kapitel 1.2) haben die Zusammenfassungen der vorangegangenen Kapitel zudem Ergebnisse in tabellarischer Form präsentiert, die in der Kooperationspraxis verifiziert werden sollen (vgl. Kapitel 2.4 und 3.5). Nachfolgend werden beide Strukturen in Fragenform in einer neuen Tabelle zusammengestellt (vgl. Tabelle 4-2) und textlich erläutert. Sie bilden den Forschungsbedarf in den Analy-

seteil der Arbeit. Die Struktur der folgenden Ausführungen richtet sich wie schon die Tabellen in den Kapitelzusammenfassungen nach den drei Kernfragen der Arbeit:

Das Verhältnis von Regional Governance, kulturellen Projekten und Regionalentwicklung betreffend (erste Kernfrage) werden zwei Fragen für den Analyseteil übernommen:

Regional Governance-Netzwerke befinden sich in allen Entscheidungen, die kulturelle Projekte betreffen, in einem Spagat zwischen der Maximierung des kulturellen Eigenwerts und der optimalen Ausnutzung für die Regionalentwicklung (vgl. Einleitung Kapitel 3.2). Während die erstere Strömung eher zu kleineren Projekten tendiert, ist die zweite an außenwirksamen Großprojekten interessiert (vgl. Kapitel 3.1). In diesem Zusammenhang soll im empirischen Teil der Arbeit geklärt werden, welches Selbstverständnis die Netzwerke im Bezug auf die Regionalentwicklung verfolgen und welche Entwicklungsstrategie oder Vision diesem am ehesten nahe kommen könnte.

Im Bezug auf die Suche nach dem „richtigen“ Akteursnetzwerk für Regional Governance (zweite Kernfrage) erwarten vier Fragen eine Antwort:

Die Vernetzung der Akteure untereinander spielt für den Erfolg weicher Steuerungsmodelle eine große Rolle. Sie ist insbesondere wichtiger als die Wahl eines bestimmten Organisationsmodells (vgl. Kapitel 2.3.4). Die Außenbeziehungen von Regional Governance stellen zudem eine grundsätzliche Akzeptanz in Politik und Gesellschaft sicher und vermeiden den Eindruck, das Netzwerk sei ein autonomer Zirkel. Daher sollen die Akteursbeziehungen der Praxisbeispiele vollständig erhoben werden. Ob Macht- und Fachpromotoren Teil des Netzwerks sind oder von außen mit ihm zusammenarbeiten, ist dabei nicht von zentraler Bedeutung. Wichtig ist ihre grundsätzliche Einbindung (vgl. Kapitel 2.3.4). Ihre Rolle und Verortung innerhalb oder außerhalb des Netzwerks soll daher ermittelt werden. Regional Governance und das Konzept der Aktivierenden Kulturpolitik fragen nach der Einbindung nicht-staatlicher Akteure in Steuerungsentscheidungen (vgl. Kapitel 2.2.1 bzw. 3.3). Der dritte Sektor als sich neu formierender Akteur steht derzeit besonders im Mittelpunkt der gesellschaftlichen Steuerungsdebatte (vgl. Einleitung Kapitel 2.3. und Kapitel 2.3.1). Daher soll die Untersuchung der Fallbeispiele die Rolle der nichtstaatlichen Partner, vor allem des dritten Sektors ergründen. Da ihre Beteiligung zum Teil noch zögerlich zu sein scheint (vgl. Kapitel 3.3), stellt sich auf die Frage nach den Gründen dafür bzw. nach alternativen Vorstellungen für ein ideales Akteursnetzwerk von Regional Governance.

Das Verhältnis zwischen Organisationsstruktur und inhaltlicher Leistungsfähigkeit der Kooperationsnetzwerke (dritte Kernfrage) ist mit sechs Beobachtungen verbunden. Neben einer Überprüfung der Beispielstudien hinsichtlich der identifizierten Merkmale von Regional Governance (vgl. Kapitel 2.2.1) stehen zur Diskussion an:

Information und Abstimmung sind die Stärken weicher Steuerungsmodelle: Regional Governance kann dadurch die Rolle eines innovativen Milieus oder Think Tanks für die Weiterentwicklung kultureller Projekte in der Region übernehmen (vgl. Kapitel 2.2.4 und 2.3.3). Hier stellt sich die Frage, welche konkrete Leistung die Kooperationen für die Kultur erbringen. Offen ist, ob Information und Abstimmung genügen, oder ob ein begrenztes Verfügen in Verteilungsfragen nötig ist, um Regional Governance für kulturelle Projekte zu einem

Tabelle 4-2: Operationalisierung der Kernfragen für den Beispielstudien der Arbeit

Frage 1: Regional Governance, Kulturelle Projekte & Regionalentwicklung

- (a) Welches Selbstverständnis verfolgen die Kooperationspartner im Bezug auf die Regionalentwicklung?
- (b) Welche operativen Ziele wollen sie verwirklichen, ideale Rahmenbedingungen vorausgesetzt?

Frage 2: Akteursnetzwerk

- (c) Welche Partner umfasst das Akteursnetzwerk im Einzelnen und wie wird die Auswahl begründet?
- (d) Welche Rolle spielt insbesondere der dritte Sektor und wie wird seine Rolle beurteilt?
- (e) Welchen Stellenwert genießen Fach- bzw. Machtpromotoren in den Beispielstudien?
- (f) Welches alternative Akteursnetzwerk halten die Kooperationspartner für sinnvoll?

Frage 3: Organisatorischer Rahmen und inhaltliche Leistungsfähigkeit

- (g) Wie werden die Beispielstudien den acht Abgrenzungsmerkmalen von Regional Governance gerecht?
- (h) Welche Leistungen erbringen die Kooperationspartner für die kulturelle Vernetzung der Region?
- (i) Können bereits reine Information und Abstimmung regionale kulturelle Projekte fördern?
- (j) Welche Restriktionen und Hindernisse treten in der Arbeit auf, welche die Leistung einschränken?
- (k) Welchen institutionellen Überbau benötigen Kooperationen, um ein Ergebnis für die Region zu erreichen?
- (l) In welchem Verhältnis stehen Kooperation aus eigenem Antrieb und durch externe (finanzielle) Anreize?

Hinweise: Zum Wortlaut der Kernfragen dieser Arbeit vgl. Kapitel 1.2. Zu Verweisen auf die Quellkapitel, die den Anlass zur Operationalisierung der Kernfrage bilden, vgl. Begleittext im Kapitel 4. Zur tabellarischen Beantwortung der Fragen vgl. Tabelle 6-1 (identische Nummerierung).

Quelle: eigene Darstellung

spürbaren Faktor der Regionalentwicklung zu machen. Im Zusammenhang weicher Steuerungsmodelle sind auch mehrere spezifische Restriktionen von Kooperationen in der Kulturpolitik ermittelt worden. Dabei ging besonders um akteurszentrierte Probleme wie Kommunalegoismus und die räumliche und personelle Abgrenzung von Netzwerken (vgl. Kapitel 2.3.4 und 3.3). Der Analyseteil soll zeigen, inwieweit die Beispielstudien diese ebenfalls repräsentieren und welche weiteren Restriktionen die inhaltliche Leistungsfähigkeit einschränken.

Der institutionelle Überbau ist nicht entscheidend für die Arbeitsfähigkeit eines Kooperationsnetzwerks (vgl. Kapitel 2.3.3). Da er die Arbeit aber potentiell absichern kann soll nach dem mindestens nötigen institutionellen Rahmen für Regional Governance gesucht werden. Gefragt werden soll schließlich auch nach den Anlässen für Regional Governance: Sind Kommunen tatsächlich in der Lage, ohne fremde Anreize und rein aus eigenem Antrieb in der Kultur zu kooperieren oder sind politische oder finanzielle Sicherheiten dafür nötig (vgl. Kapitel 2.1.2)?

TEIL B

ANALYSE VON FALLBEISPIELEN

Praxisbeispiele von Regional Governance für kulturelle Projekte in Stadtregionen
Zwischenfazit

Analyseteil

5

Praxisbeispiele von Regional Governance für kulturelle Projekte in Stadtregionen

Die vorangegangenen Kapitel bilden die Basis für die Analyse von Stadtregionen. Sie haben Grundlagen über die politische Prozessgestaltung in Regionen, über Regional Governance und kulturelle Projekte vermittelt, die als Hintergrund für die Analyse konkreter kultureller Regionen dienen. Ziel des vorliegenden Kapitels ist es, die drei Kernfragen dieser Arbeit (vgl. Kapitel 1.2), die im vorangegangenen Zwischenfazit zu dreizehn Einzelfragen konkretisiert wurden (vgl. Kapitel 4) an realen Bedingungen zu überprüfen.

Zu diesem Zweck werden vier Fallbeispiele analysiert, deren Auswahl das Kapitel 5.1 begründet. Es wird verdeutlicht, welche Bedingungen die gewählten Kooperationsnetzwerke erfüllen müssen, welche einschränkenden Annahmen zum Teil getroffen werden mussten und auf welche Fragen hin sie untersucht wurden. Anschließend finden die ausgewählten Beispiele Vorstellung. Zunächst geht es dabei um die Schwerpunktregion der Arbeit, das Ruhrgebiet (vgl. Kapitel 5.2), wo neben dem eigentlichen Kooperationsnetzwerk einige Rahmenbedingen der Kooperation im Bereich kultureller Projekte diskutiert werden. Die weiteren Fallbeispiele sind die Rheinland AG in der Rheinschiene (vgl. Kapitel 5.3), die MHAL-Kooperation in der Euregio Maas-Rhein (vgl. Kapitel 5.4) und der Landschaftsverband Südniedersachsen e.V. in der eher ländlichen Region um Göttingen (vgl. Kapitel 5.5). Eine Zusammenfassung der vier Beispiele enthält Kapitel 5.6.

5.1 Zur Auswahl der Fallbeispiele

Die Fallbeispiele dieser Arbeit sollen die theoretischen Erkenntnisse möglichst vielseitig widerspiegeln und aus verschiedenen Perspektiven betrachten. Auf dieser Grundlage wurden vier Beispiele freiwilliger Kooperation mit unterschiedlichen räumlichen und organisatorischen Ausgangsbedingungen im Hinblick auf ihre Aussage zu Regional Governance für kulturelle Projekte untersucht.

Die grundsätzliche definitorische Einordnung der Stadtregion erfordert eine Mindesteinwohnerzahl von 150.000 und das Siedlungsmuster einer dichten Lagerung von Siedlungen (vgl. Kapitel 2.1.1). Das Konzept der Regional Governance fragt nach rein freiwilligen Kooperationen, die nichtstaatliche Akteure berücksichtigen und sich in politischen Hand-

lungssystemen umsetzen (dazu und zu weiteren Kriterien von Regional Governance vgl. Kapitel 2.2.1). Daher müssen die Beispielstudien über eine enge Anbindung an die politische Umsetzungsebene verfügen. Darüber hinaus entstehen einige Vorgaben durch die drei Kernfragen dieser Arbeit (vgl. Kapitel 1.2): Die Frage nach dem Verhältnis von Regional Governance zu kulturellen Projekten und Regionalentwicklung (erste Kernfrage) erfordert es, nach Kooperationen zu suchen, die für einen längeren Zeitraum planen, weil Effekte auf die Regionalentwicklung nur langfristig erreichbar sind (vgl. Kapitel 3.2, dort vor allem Kapitel 3.2.1). Dies führt zu Kooperationen, welche die typische Eigenschaft weicher Steuerungsmodelle, sich zeitlich nur für die Problemlösung zu binden, *nicht* erfüllen (vgl. Kapitel 2.3.3). Die Fragen nach den Akteursbeziehungen und der Organisationsstruktur (zweite und dritte Kernfrage) erfordern eine Diversität der Beispiele in organisatorischer Hinsicht, zumal Regional Governance kein bestimmtes Modell impliziert (vgl. BENZ 2001: 57; vgl. Kapitel 2.2.1). Ergänzend soll die Frage untersucht werden, welchen Einfluss der gemeinsame *gesetzliche Überbau* auf die Beziehungen und Arbeitsweisen von Kooperationen hat. Da dieser in allen regionalen Kooperationen *innerhalb* eines Staates gleich ist, richtet die Frage sich an grenzüberschreitende Kooperationen: Die Kooperationspartner können sich hier nicht auf ein gemeinsames, die Arbeit stützendes gesetzliches Regelwerk berufen.

Die oben genannten Überlegungen haben in der Schwerpunktregion Ruhrgebiet zur Auswahl der Kultur Ruhr GmbH der Jahre 1997-2001 geführt. Diese befindet sich anders als die meisten Kooperationen für kulturelle Projekte im Ruhrgebiet sehr weit im Schnittpunkt zwischen Staat, Wirtschaft und drittem Sektor (zu weiteren Einzelheiten, die zur Auswahl führten, vgl. Kapitel 5.2.2).

Da die Kultur Ruhr GmbH stark institutionalisiert ist (vgl. Kapitel 5.2.3), wurde die Reihe der Fallbeispiele um die rein informellen „Gegenpole“ der Rheinland AG und der MHAL-Kulturkommission ergänzt. Sie alle liegen in Stadtregionen nach der Abgrenzung des Kapitels 2.1.1. Ihre Bezugsräume bzw. ihre deutschen Teilbezugsräume werden als Verdichtungsräume geführt (vgl. Abbildung 2-3 im Kapitel 2.1.3). Dass die ersten drei Fallbeispiele in Nordrhein-Westfalen liegen, ist dabei Zufall. Bei der Auswahl standen nicht die geographische Lage, sondern ihre inhaltliche Ausrichtung an kulturellen Projekten und ihre Freiwilligkeit der Zusammenarbeit im Vordergrund. Die Rheinland AG ist eine sehr kleine Kooperation nordrhein-westfälischer Großstädte (vgl. Kapitel 5.3). Die Kulturkommission der fünf MHAL-Städte in der Euregio Maas-Rhein repräsentiert ein grenzüberschreitendes Beispiel (vgl. Kapitel 5.4).

Der Landschaftsverband Südniedersachsen e.V. als vierte Beispielstudie wurde aufgrund seiner besonderen Organisationsform ausgewählt (vgl. Kapitel 5.5). Zwar ist seine Bezugsregion ländlich und stellt keine Stadtregion dar, er repräsentiert aber einen Institutionalierungsgrad zwischen der schon eher starren GmbH und den rein informellen Kooperationen und kann von daher wertvolle Informationen über die Bedeutung des Institutionalierungsgrads für die regionale Förderung kultureller Projekte geben. Für die Verwendung des Landschaftsverbands Südniedersachsen e.V. in der vorliegenden Arbeit wird davon ausgegangen, dass regionale Organisations- und Akteursstrukturen sich unabhängig von der Siedlungsdichte entwickeln und allenfalls die zwischenmenschliche Art der Zusammenarbeit und die Auswahl der kulturellen Projekte differiert (vgl. Kapitel 2.2.1 und Kapitel 4).

Für alle Beispiele wurden die gleichen Daten erhoben, um eine vergleichende Bewertung möglich zu machen (vgl. Fragebogen im Anhang). Die Fragen gliedern sich in fünf Themenbereiche, die sich jeweils einer der Kernfragen (vgl. Kapitel 1.2) oder ergänzendem Informationsbedarf zuordnen lassen. Die konkrete Fragenauswahl stützt sich in drei der fünf Themenbereiche auf die Tabelle 4-2 „Operationalisierung der Kernfragen“ im Zwischenfazit (vgl. Kapitel 4):²⁶

- (a) In den einleitenden Bemerkungen zu *Hintergrund, Zielen und Handlungsfeldern* werden Zusammenhänge über das Selbstverständnis im Bezug auf Zusammenarbeit und Kulturförderung ermittelt. Sie bereiten die Analyse der Beispielstudien im Hinblick auf die Kernfragen dieser Arbeit vor. Der Themenbereich gründet sich auf Fragen, die die Diskussion zur regionalen Projektarbeit im Kapitel 3.1 sowie zu den Anlässen und Fähigkeiten weicher Steuerungsmodelle in den Kapiteln 2.3.2 und 2.3.3 aufgeworfen haben.
- (b) Im Themenbereich der *Organisationsstruktur* beziehen die Beispielstudien sich auf die dritte Kernfrage dieser Arbeit, die klären soll, wie die Organisationsstruktur eines Regional Governance-Netzwerks mit seiner Leistungsfähigkeit für kulturelle Projekte der Region in Zusammenhang steht.
- (c) Der Themenbereich *Kulturelle Projekte, Kulturmarketing und Regionalentwicklung* klärt das Verhältnis der genannten Themen innerhalb des untersuchten Regional Governance-Netzwerks. Der Begriff des Kulturmarketings stellt dabei jenen spartenbezogenen Teil des Regionalmarketings dar, der dem kulturellen Arbeitsumfeld der Beispielstudien entspricht.²⁷
- (d) Ziel des Bereichs des *Akteursnetzwerk* ist es, Auskunft über die Einbindung der Kooperation in staatliche und nichtstaatliche Akteursbeziehungen zu geben. Er orientiert sich an der zweiten Kernfrage dieser Arbeit. Besonderes Augenmerk genießt die Frage danach, inwieweit *nichtstaatliche* Partner an Entscheidungen beteiligt werden, ob kulturfachliche Akteure in den Gremien gehört werden und welche Beratungs- und Informationsbeziehungen zu weiteren regionalen Steuerungs- und Gestaltungseinheiten unterhalten werden (vgl. Kapitel 2.3.4).
- (e) Die Darstellung der *Perspektiven* prüft, inwieweit die Aussagen zum jeweiligen Fallbeispiel auch in Zukunft noch Gültigkeit haben sollen. Der Themenbereich wurde vor dem Hintergrund zunehmender Regionalisierungstendenzen auf der einen Seite (vgl. Kapitel 2.1.2 und 2.1.3) und schrumpfender kommunaler Kulturhaushalte auf der anderen Seite (vgl. Kapitel 3.4.1 und 3.4.3) in die Untersuchung aufgenommen. Beide Tendenzen lassen die Veränderung regionaler Kooperationen in der Zukunft erwarten.

Im Folgenden soll es nicht darum gehen, „bessere“ oder „schlechtere“ Beispiele für Regional Governance aufzuzeigen, sondern verdeutlicht werden, ob und wie Regional Governance unter variierenden organisatorischen und gesetzlichen Voraussetzungen sowie mit differierenden Akteurspektren funktioniert.

²⁶ Zur Beantwortung nach der gleichen Struktur vgl. Tabelle 6-1 im Zwischenfazit Kapitel 6.

²⁷ Im Beispiel der Kultur Ruhr GmbH sind die entsprechenden Inhalte dezentral im Text verteilt.

5.2 Regional Governance für kulturelle Projekte im Ruhrgebiet

Als Schwerpunktregion für Regional Governance bei kulturellen Projekten dient das Ruhrgebiet. In der Region Ruhrgebiet leben rund 5,3 Mio. Menschen (vgl. KVR 2002). Als Teil von Nordrhein-Westfalen zählt es mit einer hohen Angebotsvielfalt zu den wichtigsten Kulturregionen in Europa (vgl. EICHLER et al. 1999: 99). Wie andere Stadtregionen steht es vor besonderen Herausforderungen an die stadtregionale Politikkoordination. Der strukturelle Umbruch von einer industriellen zu einer postindustriellen Region hat dabei zahllose Fragen aufgeworfen, nach deren Klärung Wissenschaft und Politik seit vielen Jahren mit Förder- und Forschungsprogrammen, Expertisen und Tagungen streben. Die deutschlandweit beispiellose Konzentration von Großstädten erfordert nicht nur im kulturellen Bereich einen Koordinationsbedarf, der über die Möglichkeiten bekannter Lösungen deutlich hinausgeht.²⁸ Das Ruhrgebiet bedarf maßgeschneiderter Lösungen, so dass wissenszentrierte weiche Steuerungsmodelle wie Regional Governance einen richtigen Koordinationsansatz darstellt.

Im Hinblick auf Regional Governance wird im nachfolgenden Kapitel 5.2.1 zunächst geklärt, in welche kulturpolitischen Strömungen sich das Ruhrgebiet einbettet. Diese Überlegungen fußen auf den einleitenden Informationen zur deutschen Kulturpolitik (vgl. Kapitel 3.4). Anschließend findet im Kapitel 5.2.2 regionale Kooperationen für Kultur im Ruhrgebiet im Allgemeinen und im Kapitel 5.2.3 in der Kultur Ruhr GmbH im Besonderen Vorstellung. Dort wird auch die Auswahl der Kultur Ruhr GmbH als Fallbeispiel begründet.

5.2.1 Kulturpolitische Strömungen im Ruhrgebiet

Das politische Umfeld der kulturellen Projekte im Ruhrgebiet wird maßgeblich vom Land NRW beeinflusst.²⁹ Es setzt verfassungsgemäß die Rahmenbedingungen für die überörtliche Kulturpolitik, während die Zusammenarbeit der Kommunen die regionalen Strukturen mit Leben füllt (vgl. Kapitel 3.4). Der vorliegende Text geht auf die Richtungen ein, die das Land Nordrhein-Westfalen für regionale Kulturpolitik im Ruhrgebiet vorgibt und weist in gebotener Kürze auf die Rolle des dritten Sektors im Ruhrgebiet hin. Er führt in das Programm der Regionalen Kulturpolitik NRW ein, welches Interessen des Landes und der Kommunen für die regionale kulturelle Entwicklung verbinden soll.

Dieses und das nachfolgende Teilkapitel verstehen sich dabei nur als Skizze für das Verständnis des Umfeldes der Kultur Ruhr GmbH. Den Anspruch einer Totalerhebung haben sie nicht, weil der Fokus dieser Arbeit stärker auf der Analyse der einzelnen Kooperation als auf der ihres komplexen Umfelds liegt.

Die Kulturpolitik des Landes Nordrhein-Westfalen kennzeichnen drei Strömungen: Zum Einen sucht das Land auf der paradigmatischen Ebene Partnerschaften mit kommunalen und nichtstaatlichen Akteuren. Dabei orientiert sie sich an der Aktivierenden Kulturpolitik

²⁸ Vgl. dazu die Konzepte und Strategien von BUTZIN 1998; FÜRST 1994 und den Tagungsband mit BLOTEVOGEL 2002; RITTER 2002 und anderen. Vgl. zum Kulturbereich z.B. Themenheft mit SIEVERS 1997 und anderen.

²⁹ Zu Informationen über die Zuständigkeiten und Kompetenzen der Gebietskörperschaften vgl. Kapitel 3.4.

(vgl. Kapitel 3.3). Allianzen und strategische Partnerschaften sollen eine kulturelle Entwicklung sichern, in der das Land die Gewährleisterrolle übernimmt und finanzielle Anreize schafft. Die Umsetzung soll auf die niedrigstmögliche Ebene verlagert werden, die zu einer den Zielen angemessenen Aufgabenerfüllung in der Lage ist (vgl. VESPER 2001: 124). Nach dem Konzept der Aktivierenden Kulturpolitik gehören auch nichtstaatliche Akteure in den möglichen Bereich der Handelnden, so dass diese Tendenz Regional Governance potentiell anregt.

Zum Zweiten wird Kultur im entwicklungspolitischen Bereich seit einigen Jahren als Standortfaktor im Wettbewerb der europäischen Regionen aufgefasst (vgl. ROSE 1997: 41; vgl. vertiefend Kapitel 3.2.2). Beeinflusst durch eine langjährige Erfahrung in der wirtschaftlichen Strukturpolitik soll seit einigen Jahren auch die Kultur besonders im Ruhrgebiet einen Beitrag zum Strukturwandel leisten (vgl. EICHLER et al. 1999: 140). So erwartet der Landeskulturminister VESPER: „Das Ruhrgebiet wird im Rahmen des Projekts ‚Kultur im Industrie-raum‘ [die RuhrTriennale] ein unverwechselbares, international wahrnehmbares Kulturprofil entwickeln“ (VESPER 2001: 123; eigene Anmerkung). Diese Tendenz sorgt dafür, dass erhöhte Anforderungen an kulturelle Projekte gestellt werden: Über den „Eigensinn von Kunst und Kultur“ (EICHLER et al. 1999: 140; vgl. Kapitel 3.1) hinaus müssen weitere Anforderungen an ihre Wirksamkeit erfüllt werden. Die Aufgabe regionaler Kooperationen kann in der Zusammenführung der verschiedenen Funktionen und Interessen liegen.

Zum Dritten und als Reaktion auf die beiden vorgenannten Strömungen konzentriert die Kulturpolitik sich vermehrt auf zeitlich begrenzte Projekte: Inhaltlich bestimmen Trends der Festivalisierung die kulturelle Selbstdarstellung des Ruhrgebiets (vgl. ERNST 2002: 97; LWL 2001: 17; vgl. vertiefend Kapitel 3.1).

Die Suche nach immer neuen kulturellen Höhepunkten hat laut ERNST in den nordrhein-westfälischen Städten und Regionen der vergangenen 20 Jahren zu einer „Guinnessbuch der Rekorde-Mentalität“ (ERNST 2002: 95) geführt. Das Land habe ein Expertentum für Kulturrankings und die Entwicklung von Superlativen ausgebildet. Gemäß ERNST ist das wertvoll für die Vielfalt des Angebots, aber fatal für die Qualität der Produktionen, weil die nötige Qualität und Aufmerksamkeit dafür fehlen. Daher sollten regionale Festivals und Projekte dahingehend überdacht werden, dass am Ende anstelle einer breiten regionalen Kulturentwicklung über Projekte möglicherweise nur noch wenige regionale Spitzenprojekte stehen (vgl. ERNST 2002: 95-96). Offen bleibt dabei allerdings, wie Kommunen auf einen solchen Vorschlag reagieren werden, die ohne ihr angestammtes regionales Festival auskommen müssen – Strategien und Antworten bieten das Kapitel 5.2.3 und die Kapitel 5.3 bis 5.5.

Neben dem öffentlichen Kulturangebot besteht im Ruhrgebiet eine lebendige soziokulturelle, vom dritten Sektor geprägte Szene. Für die kulturpolitische Erneuerung des Ruhrgebiets hat sie eine Schlüsselfunktion, weil sie mit dem Betrieb zahlreicher Zentren ihren Beitrag für eine lebendige Kulturszene leistet (vgl. HERHOLZ 1997: 159). Dabei profitiert sie von einer mangelnden Kulturtradition: Anders als feudalistisch geprägte Bundesländer verfügt Nordrhein-Westfalen nicht über ein finanziell bindendes Netz von historischen Bauten und traditionellen Spielstätten, so dass ein weites Experimentierfeld für kulturelle Eigenheiten blieb (vgl. ERNST 2002: 97-98). Entsprechend empfand die freie Kulturszene es als enttäu-

schend, dass die Regionale Kulturpolitik NRW (vgl. unten) zwar die Grenze zwischen Land und Kommunen überschritt, dem dritten Sektor aber nur eng begrenzte Möglichkeiten zur Mitwirkung einräumte (vgl. ROSE 1997: 40).

Die oben geschilderten Strömungen, von der Rolle des dritten Sektors einmal abgesehen, fanden ihre Bündelung im Programm der regionalen Kulturpolitik Nordrhein-Westfalen. Es soll auf Herausforderungen an die zukünftige Entwicklung antworten und stellt zugleich den Aktionsbereich der Kultur Ruhr GmbH dar (vgl. Kapitel 5.2.3). Daher findet es im Folgenden Vorstellung.

Regionale Kulturpolitik Nordrhein-Westfalen

Die drei oben genannten landespolitischen Strömungen der Partnerschaftlichkeit, der Strukturpolitik und der Projektausrichtung manifestieren sich im Konzept der Regionalen Kulturpolitik NRW. Mittels regionaler Projektarbeit „unterstützt [es] die Regionen des Landes dabei, sich im zusammenwachsenden Europa zu profilieren und ihre Attraktivität und Identität nach innen und außen zu stärken“ (VESPER 2001: 125; eigene Anmerkung).³⁰ Die Förderfelder sind sehr weit gestreut und reichen von klassischen Projektförderfeldern im Bereich von Theater, Film und Kunst über Informations- und Kommunikationssysteme bis hin zu Maßnahmen, welche die Interaktion zwischen Kultur und anderen Feldern wie Tourismus, Regionalmarketing oder Kulturwirtschaft anregen (vgl. MASSKS 1998: 4). Seit 1997 werden für jede der 10 Kulturregionen jährlich Mittel in Höhe mehrerer 100.000 Euro für regionale Kulturprojekte bereitgestellt. Im Ruhrgebiet standen 1997 bis 2000 zudem Mittel im Rahmen des Gemeindefinanzierungsgesetzes von insgesamt bis zu 10 Mio. Euro zur Verfügung (vgl. MASSKS 1998: 5; eigene Umrechnung).

Im Mittelpunkt des Akteursfeldes stehen sogenannte regionale Kulturkonferenzen, die über regionale Strategien und daraus abgeleitete Projekte beraten. Diese können von kulturfachlichen Beiräten begleitet werden und müssen sich an selbst erarbeiteten Kulturentwicklungskonzepten orientieren (MSWKS 1999: 15). Die Förderentscheidung liegt beim Land, wobei den Kulturkonferenzen ein großer Einfluss zugestanden wird (vgl. KRAL 1996: 54). Bei allen Sorgen um den Fortbestand der kommunalen Grundversorgung mit Kulturleistungen hat die Regionale Kulturpolitik NRW bei Landes- und Kommunalpolitikern wie bei Wissenschaftlern ein sehr positives Echo ausgelöst. Die Regionale Kulturpolitik sei ein positiver Bruch des politischen Strukturkonservatismus und in der Lage, die regionale Identitäten der Regionen zu fördern (vgl. EICHLER et al. 1999: 141; KRAL 1996: 54; SCHÖNFELD 1997: 44-45).³¹ Im Ruhrgebiet ist die Kultur Ruhr GmbH im Zeitraum 1997 bis 2001 mit der Begleitung der regionalen Kulturpolitik NRW beauftragt gewesen (vgl. Kapitel 5.2.3).

Die Regionale Kulturpolitik NRW markiert einen Versuch, über einen zentralistischen Anreiz eingefahrene regionale Strukturen neu zu sortieren: Nach BUTZIN sind überbrachte „regionale Organisationen und Netzwerke [...] Interessenskoalitionen zur Erhaltung von Subventionstöpfen und politischer Macht“ (BUTZIN 1995: 154). Von daher ist es nur folge-

³⁰ Zum Selbstverständnis der Regionalen Kulturpolitik NRW vgl. vertiefend die vier Leitbegriffe *Kommunikation*, *Kooperation*, *Koordination* und *Konsensfindung* in Tabelle 3-2 des Kapitels 3.3.

³¹ vgl. vertiefend KRAL 1996, SIEVERS 1998 und kritisch FLIEDNER 1997, SCHÖNFELD 1997.

richtig, diese Netzwerke mit neuen Regelungen aufzubrechen und die Akteure, Finanzressourcen und das Know-How einer übergeordneten (bei BUTZIN: zentralstaatlichen) Ebene zu importieren (vgl. BUTZIN 1995: 154). Das Land NRW hat sich für eine Neustrukturierung unter Weiterverwendung bestehender Netzwerke entschieden – Vor- und Nachteile dieser Lösung werden für das Ruhrgebiet im Kapitel Kapitel 5.2.3 diskutiert.

Die regionale Kulturpolitik stellt für das Ruhrgebiet eine besondere Herausforderung dar. Entgegen dem verbreiteten Städteegoismus muss eine gemeinsame regionale Linie gefunden werden, um regionale Kulturprojekte auf den Weg zu bringen (vgl. Kapitel 5.2.2). RÖBKE et al. markieren dies als einen –gleichwohl positiven– Bruch in der Kulturpolitik des Ruhrgebiets (vgl. RÖBKE et al. 1997a: 16). Ob und in welcher Weise dieser „Bruch“ gelungen ist, kann die Zusammenarbeit in der Kultur Ruhr GmbH zeigen (vgl. Kapitel 5.2.3).

5.2.2 Regionale Kooperationen für Kultur im Ruhrgebiet

Das Ruhrgebiet befindet sich im Hinblick auf Kooperation in einer widersprüchlichen Situation: Einerseits wird die Notwendigkeit der Kooperation an keinem Ort mehr bestritten. Vor allem wenn es darum geht, eine nationale oder internationale Bekanntheit zu erlangen, ist den Städten des Ruhrgebiets klar, dass dies allein nicht erreichbar ist. Auf der anderen Seite gibt es langjährige Antagonismen gegenüber Nachbarstädten in der Region: Dort gibt es „Duisburg, das sich selbst als Teil der Rheinschiene empfindet und Dortmund, das sich zur Metropole Westfalens erklärt. Beide möchten mit dem Ruhrgebiet wenig zu tun haben.“ (BLOTEVOGEL 2002: 114). So ist Duisburg beispielsweise auch Mitglied von kulturpolitischen Kooperationen im Ruhrgebiet (Kultur Ruhr GmbH, vgl. Kapitel 5.2.3) und dem Rheinland (Rheinland AG, vgl. Kapitel 5.3). Dieser Widerspruch ließe sich auch an anderen Beispielen aufzeigen. Eine „regionale Identität“ hat sich deshalb im Ruhrgebiet nicht entwickelt (vgl. BUTZIN 1995: 145). Der vorliegende Text das Netzwerk von Kooperationen, das sich dennoch entwickeln konnte und zeigt die Rolle die Kultur Ruhr GmbH darin auf. Er rechtfertigt die Auswahl der Kultur Ruhr GmbH für die vorliegende Arbeit und bereitet ihre Analyse vor.

Interkommunale Kooperation als top-down-Initiative (hier: auf Initiative des Landes) wie als bottom-up-Initiative (hier: auf Initiative der Kommunen) hat trotz der geschilderten Städtekonkurrenz im Ruhrgebiet eine lange Tradition. Der Kommunalverband Ruhrgebiet bemüht sich mit wechselnden Aufgabenzuschnitten seit über 80 Jahren um die regionale Lösungsentwicklung vor allem im Bereich der Siedlungsentwicklung (vgl. v. PETZ 1995). In jüngerer Zeit entwickelte das Land in ganz Nordrhein-Westfalen sogenannte Regionalkonferenzen, um eine regionalisierte Strukturpolitik zu implementieren (vgl. BLOTEVOGEL 1994: 184-185). Als bottom-up-Ansatz suchte die Internationale Bauausstellung Emscherpark (IBA) mit einer Mischung aus regional verbindenden und aufsehenerregenden außenwirkenden Bau- und Kulturprojekten im Umfeld der Montanindustrie den Strukturwandel zu beschleunigen (vgl. BUTZIN 1995: 164-166). Jüngste Ergebnisse regionaler Kooperationsgedanken im nicht-kulturellen Bereich sind Städtekooperationen wie *städtereion ruhr 2030*

oder *Fluss-Stadt-Land*. Der kulturelle Bereich spielt und spielte dabei außer bei der IBA gar keine oder nur eine ausschmückende Nebenrolle.³²

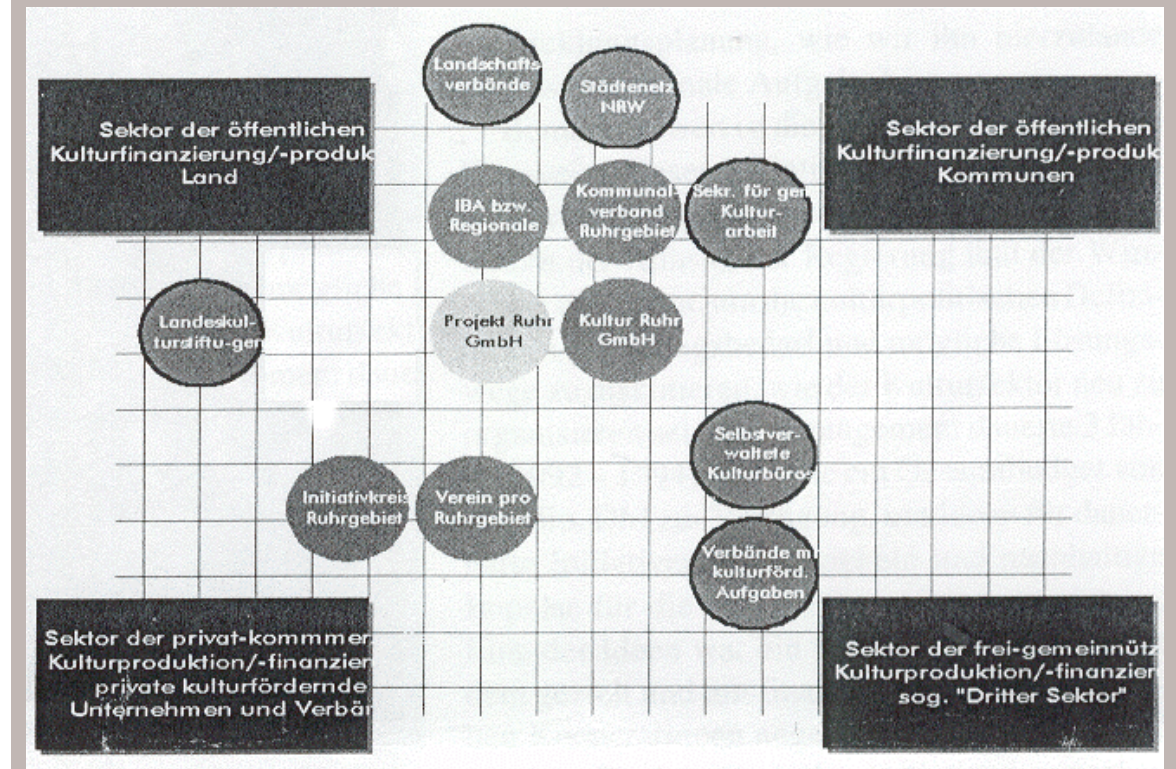
Das Feld der rein *kulturellen* Kooperation im Ruhrgebiet ist kaum leichter überschaubar als das der Kooperationen zur Raum- und Strukturentwicklung: „Das Verhältnis der Zuständigkeiten zwischen kommunalen und staatlichen Trägern einerseits und projektspezifischen Agenturorganisationen andererseits hat inzwischen zu einer administrativen Unübersichtlichkeit geführt und ist deshalb zu Recht als ‚Zuständigkeitswirrwarr‘ kritisiert worden.“ (LWL 2001: 17). Es soll dennoch der Versuch einer generellen Ordnung des Förderbereichs kultureller Projekte unternommen werden, um deutlich zu machen, in welchen Kontext das im Kapitel 5.2.3 vorgestellte Fallbeispiel sich einbettet.

Das kulturelle Feld im Ruhrgebiet wird von vier Polen geprägt. Auf der Seite der öffentlichen Hand stehen das Land und die Kommunen. Im nichtstaatlichen Bereich beeinflussen Privatwirtschaft und dritter Sektor die Kulturlandschaft. Zwischen ihnen hat sich ein umfangreiches institutionelles Netzwerk entwickelt (vgl. Abbildung 5-1). Seine Grenzen sind selten mit denen des Ruhrgebiets identisch, beeinflussen aber dessen Entwicklung:

- (a) Unter Beteiligung des Landes haben sich Institutionen gebildet, die zum Beispiel im Rahmen der *Regionale* einen Beitrag zur Strukturpolitik oder zur überregionalen kulturellen Profilierung leisten wollen (KUPOGE et al. 2000: 57). Die verschiedenen *Landeskulturstiftungen* fördern Einrichtungen und Sparten, die den Bedeutungsbereich des Kommunen überschreiten. Sie verfolgen einen rein kulturpolitischen Auftrag (vgl. EICHLER et al. 1999: 119-123).
- (b) Privatwirtschaftliche Institutionen wie der *Initiativkreis Ruhrgebiet*, der *Verein Pro Ruhrgebiet* oder die *Projekt Ruhr GmbH* sind vornehmlich auf die Förderung von kulturellen Highlights ausgerichtet. Damit soll die internationale Wettbewerbsfähigkeit der Region gestärkt werden. Das Land tritt zum Teil als Gesellschafter auf (vgl. EICHLER et al. 1999: 124; KUPOGE et al. 2000: 57).
- (c) Kommunen bilden Kooperationen zur Förderung eines bestimmten kulturellen Segments oder als Interessensvertretung. Die *Landschaftsverbände* übernehmen die Pflege der überregionalen kulturellen Grundversorgung (vgl. SCHÖNFELD 1997; LWL 2001). Das *Städtenetzwerk NRW* fördert die Breitenkultur im Bereich der Bildung. Die beiden *Kultursekretariate NRW* (in Wuppertal bzw. Gütersloh) fördern projektbezogen den Austausch kultureller Informationen und Produktionen untereinander. Sie sind ein Verbund theatertragender Kommunen (Wuppertal) bzw. kleinerer und mittlerer nicht theatertragender Kommunen (Gütersloh) (vgl. EICHLER et al. 1999: 124-126).
- (d) Im frei-gemeinnützigen Kulturbereich des dritten Sektors existieren spartenbezogene Verbände z.B. in *Literaturbüros*, der *Landesarbeitsgemeinschaft Soziokultur* oder das *Büro Freie Kulturarbeit*. Diese vernetzen die Akteure des Sektors untereinander, fördern oder tragen soziokulturelle Zentren und vertreten die Interessen der frei-gemeinnützigen Szene gegenüber öffentlichen Stellen (vgl. EICHLER et al. 1999: 127-128).

³² Zur Initiative städtereion ruhr 2030 vgl. vertiefend die Internetseite <http://www.ruhr-2030.de/>. Zur Initiative Fluss-Stadt-Land vgl. die Internetseite <http://www.fluss-stadt-land.de>

Abbildung 5-1: Akteure der Kulturpolitik im Ruhrgebiet zwischen Staat, Markt und Gesellschaft



Quelle: veränderte Darstellung nach SIEVERS 2000:33

Die Kultur Ruhr GmbH siedelt sich zwischen den oben genannten Polen an (vgl. Abbildung 5-1). Sie wurde 1997 gemeinsam von Akteuren der Privatwirtschaft, dem Kommunalverband Ruhrgebiet (Vertretung von Kommunen) und der IBA (Strukturpolitische Vertretung von Landesinteressen) gegründet (vgl. Kapitel 5.2.3). Damit lag sie von Anfang an im Interessenfeld zwischen Land, Kommunen und Privatwirtschaft. Sie ist zudem eine der wenigen kulturellen Kooperationen im Ruhrgebiet, die sich ausschließlich auf diese Region und nicht auf weitere Teile von Nordrhein-Westfalen beziehen. Ihr Hauptzweck war in den Jahren 1997 bis 2001 die vorbereitende Diskussion der Fördermittelvergabe für kulturelle Projekte im Rahmen der Regionalen Kulturpolitik NRW (vgl. Kapitel 5.2.2).

Die damalige Position der Kultur Ruhr GmbH im Schnittpunkt der drei oben genannten Interessenfelder macht sie für die vorliegende Arbeit interessant und hebt sie gegenüber anderen regionalen Kooperationen hervor. Sie hat „zum Teil beachtliche bis herausragende Erfolge vorzuweisen und mit dazu beigetragen, dem Ruhrgebiet zusammen mit den Kommunen ein neues kulturelles Profil zu geben“ (LWL 2001: 17).

Einschränkend muss darauf hingewiesen werden, dass die Kultur Ruhr GmbH im Jahr 2001 umgegründet wurde und die Trägerschaft sich zugunsten des Landes verschoben hat. Die heutige Kultur Ruhr GmbH steht organisatorisch kaum noch im Zusammenhang mit den im Kapitel 5.2.3 vorgestellten Aufgaben- und Akteursstrukturen (vgl. Exkurs zur Kultur Ruhr GmbH seit 2001 am Ende des Kapitels 5.2.3). Der interkommunale Austausch und die Zusammenarbeit zwischen staatlichen und nichtstaatlichen Akteuren spielen keine Rolle mehr (vgl. MSWKS 2002: 19). Aus diesem Grund ist die Kultur Ruhr GmbH für die vorliegende Arbeit nur bis zur Umstrukturierung im Jahr 2001 relevant. Da die institutionelle Ausgangs-

lage der Kultur Ruhr GmbH im Hinblick auf aktivierende Kulturpolitik, Regional Governance und kulturelle Projekte gut erscheint, ist es gerechtfertigt, sie in dieser Arbeit einer noch existierenden Kooperation im Ruhrgebiet vorzuziehen.

5.2.3 Kultur Ruhr GmbH 1997-2001

Die Kultur Ruhr GmbH ist Anfang 1997 aus der Zusammenarbeit zwischen dem Kommunalverband Ruhrgebiet (KVR), der Internationalen Bauausstellung Emscherpark (IBA) und dem Verein Pro Ruhrgebiet entstanden (vgl. ROSE 1997: 40). Sie entstand durch die Umgründung der Triennale GmbH, die sich unter Beteiligung der gleichen Träger vor 1997 um Kunstprojekte im Rahmen von Landmarken bemüht hatte (vgl. Herr RECHMANN, 19. August 2003).³³

Da die Kultur Ruhr GmbH in der beschriebenen Form nicht mehr existiert (vgl. auch Exkurs am Ende dieses Teilkapitels), wird von ihr in der Vergangenheitsform gesprochen. Mehrere Eigenschaften der Kultur Ruhr GmbH im nachfolgenden Text beziehen sich auf Ende 1999. Das hat seinen Grund in einer evaluierenden Erhebung, welche die Kulturpolitische Gesellschaft (KupoGe) zu diesem Zeitpunkt durchgeführt hat und auf die sich diese Darstellung im wesentlichen stützt (vgl. KUPOGE et al. 2000).

Hintergrund, Ziele und Handlungsfelder³⁴

Aufgabe der Kultur Ruhr GmbH war die kulturelle Profilschärfung des Ruhrgebiets im Rahmen der Regionalen Kulturpolitik NRW (vgl. KUPOGE et al. 2000: 10). Ihr wichtigstes Instrument war nicht der informelle Austausch, sondern die Verteilung von Fördermitteln (vgl. Herr RECHMANN, 19. August 2003). Die Ziele der Kultur Ruhr GmbH orientierten sich an denen der Regionalen Kulturpolitik NRW (vgl. Kapitel 5.2.1). Dieser weit gefächerte Ansatz ist von Anfang an inhaltlich unklar und umstritten gewesen (vgl. ROSE 1997: 40). Aus den Zielen der Regionalen Kulturpolitik NRW entwickelte die Kultur Ruhr GmbH drei Arbeitsschwerpunkte (vgl. im Folgenden KUPOGE et al. 2000: 10-11):

- (a) Profilierung des Ruhrgebiets nach innen und außen durch die Förderung von zeitlich und inhaltlich herausragenden Kulturereignissen, beispielsweise Festivals oder Events.
- (b) Unterstützung des Strukturwandels durch vernetzende und strukturbildende Maßnahmen, welche die regionalen Kräfte bündeln.
- (c) Sicherung der kulturellen Grundversorgung.

Innerhalb der Organisation führte der erste Schwerpunkt zu zwei unvereinbaren Interpretationen: Auf der einen Seite standen Vertreter, die den kulturell eigenständigen Charakter des Ruhrgebiets über vernetzende und strukturbildende Maßnahmen fördern und damit ein international sichtbares Profil bilden wollten („Netzwerkstrategie“, Profilierung nach

³³ Der Interviewpartner Bernhard RECHMANN war Geschäftsführer der Kultur Ruhr GmbH.

³⁴ Die Themenbereiche wurden in allen Beispielstudien gleich gewählt. Zu ihrer Begründung, ihrem Bezug auf die Kernfragen der Arbeit und der Auswahl der einzelnen Untersuchungsfragen vgl. Kapitel 5.1.

innen). Auf der anderen Seite standen Akteure mit dem Wunsch, schwerpunktmäßig über externe Künstler internationale Aufmerksamkeit für das Ruhrgebiet zu erreichen („Highlightstrategie“, Profilierung nach außen). Das dritte Ziel wurde zwar als wünschenswert, aber weniger beeinflussbar betrachtet. Die kulturelle Grundversorgung respektierten zahlreiche Akteure zudem als Domäne der Kommunen (vgl. KUPOGE et al. 2000: 20-22).

Die Ziele wurden in sechs inhaltlichen Förderkriterien operationalisiert: „Herausarbeitung des regionalen Profils“, „regionale Kräfte und Fähigkeiten bündeln und mit internationalen Entwicklungstendenzen verbinden“, „Impulse für neue Wege der Kulturarbeit geben“, „höchste Qualität nach internationalen Maßstäben erreichen“, „regionale Künstler einbeziehen“ und „Vernetzung mit lokalen Förderkonzepten“³⁵ (KUPOGE et al. 2000: 18). Aus den beiden ersten Zielen und den oben genannten Förderkriterien lässt sich bereits eine Tendenz zu überregional wirksamen Spitzenprojekten erkennen. Entsprechend formulierte der Vorstandsvorsitzende GANSER: „Mit dem schmalen Budget der regionalen Kulturarbeit können nur wenige Impulse von kräftiger Qualität das Ziel sein“ (ROSE 1997: 40 zitiert nach einer Aussage von GANSER).

Die thematischen Handlungsfelder der Kultur Ruhr GmbH bestanden aus den Bereichen Theater, Musik, Tanz, Landmarken, Geschichtskultur, „freies Feld“ und Marketing (vgl. KUPOGE et al. 2000: 13). Das „freie Feld“ umfasst den Bereich der Soziokultur und freien Kulturszene und wurde erst auf Wunsch des Landes und der betreffenden Akteure als Handlungsfeld aufgenommen (KUPOGE et al. 2000: 14; Kapitel 5.2.1). Es stellt eine ausdrückliche Beteiligung freier Träger an der regionalen Kulturarbeit dar.

Ihre Ziele hat die Kultur Ruhr GmbH in erster Linie über Projektförderung umgesetzt. Daraus entstanden sektorale Großprojekte wie *Ruhrwerk* oder *Don Quixote* sowie Netzwerke und thematisch kooperative Projekte wie die *Tanzlandschaft Ruhrgebiet*, das *Theaterfestival Ruhr T7* oder das *Jazzpodium Ruhr* (vgl. KUPOGE et al. 2000: 18).

Die Finanzierung der Kultur Ruhr GmbH und ihrer Projekte geschah zum überwiegenden Teil über Mittel des Gemeindefinanzierungsgesetzes und der Regionalen Kulturpolitik NRW. 8% des Verfügungsvolumens waren eigene Mittel der Kultur Ruhr GmbH (v.a. Projekteinnahmen), weitere 7% wurden von den Projektträgern (Kommunalverband Ruhrgebiet oder Mitgliedskommunen) beigetragen (KUPOGE et al. 2000: 16). Das Gesamtvolumen für Verwaltung und Förderung der Kultur Ruhr GmbH lag zwischen 1998 und 2000 bei durchschnittlich 5,1 Mio. Euro jährlich (KUPOGE et al. 2000: 16; eigene Umrechnung).

Organisatorischer Rahmen

Die Kultur Ruhr GmbH ist eine Gesellschaft öffentlichen Rechts, deren Auftrag in der Vorbereitung und Durchführung kultureller Projekte mit regionalem Charakter und überregionaler Bedeutung besteht. Ihre Gesellschafter waren der Kommunalverband Ruhrgebiet (KVR) (bis Ende 1999 zu 51%, danach zu 74%), der Verein Pro Ruhrgebiet (zu 26%) und bis Oktober 1999 die Internationale Bauausstellung Emscherpark (zu 23%) (vgl. KUPOGE et

³⁵ Die Vernetzung mit lokalen Förderkonzepten bezieht sich auf die Projektfinanzierung, in der lokale und regionale Fördermittel zusammengeführt werden sollen.

al. 2000: 13). Sie bestand aus mehreren organisatorischen Ebenen, die im Folgenden Vorstellung finden.

Das beschlussfassende Gremium war der aus 24 Personen bestehende Aufsichtsrat, dem die Entscheidung über die Projektförderung oblag (vgl. KUPOGE et al. 2000: 14). Laut Geschäftsordnung konnte mehrheitlich entschieden werden, üblich waren aber Konsensentscheide. Die Einigung wurde in der Regel über Tauschgeschäfte zwischen Kommunen erreicht. Maßgeblich für die Entscheidung war in der Regel das Votum des Moderators (fachlicher Berater, zur genauen Begriffserklärung vgl. unten), dem sich die Aufsichtsratsmitglieder nicht widersetzten (vgl. Herr RECHMANN, 19. August 2003).

Der Aufsichtsrat spiegelte neben der Mittelverteilung auch einen ersten Versuch der regionalen Koordination und Kommunikation von städtischen Strategien in der Kulturpolitik wider. Nach der Umgründung der Kultur Ruhr GmbH im Jahr 2001 entfiel diese Austauschmöglichkeit (vgl. Herr RECHMANN, 19. August 2003).³⁶

Sofern Projekte vom Land mitgefördert wurden (was in der Regel der Fall war), entwickelten Entscheidungen erst nach Prüfung durch das Land Rechtskraft. Der Aufsichtsrat tagte unregelmäßig in ein- bis fünfmonatigen Abständen. Durch seine Zusammensetzung wurden die Gesellschafter entsprechend ihrer Beteiligung an der GmbH repräsentiert. Diese hatten Ende 1999 neben ihren jeweiligen Vorsitzenden zehn Kulturpolitiker aus Mitgliedskommunen des KVR, drei Akteure aus Kulturinstitutionen, einen Vertreter der Wirtschaft sowie einige Verwaltungsvertreter in den Aufsichtsrat der Kultur Ruhr GmbH entsandt. Etwas mehr als die Hälfte der Mitglieder im Aufsichtsrat verfügte also über einen kulturpolitischen oder kulturfachlichen Hintergrund (vgl. KUPOGE et al. 2000: 14).

Im Aufsichtsrat fand auch eine Debatte über die Ausrichtung der regionalen Kulturpolitik für das Ruhrgebiet statt. Sie wurde allerdings stark von den Interessen der IBA im Hinblick auf deren Abschlussprojekte im Jahr 1999 dominiert. Darüber hinaus handelte es sich eher um eine Debatte um Mittelverteilung denn um eine strategische Ausrichtung der Politik. Die gleichwertige Berücksichtigung der Ruhrgebietskommunen und die Förderung der freien Kulturrezene erzeugten Ansprüche an die verbliebenen Gelder, die einen strategischen Mitteleinsatz für regionale Projekte in den Hintergrund treten ließen (vgl. Herr RECHMANN, 19. August 2003).

Trotzdem zeigte sich, dass nur wenige Mitglieder sich in der Lage sahen, die Qualität einzelner Projekte zu beurteilen (vgl. KUPOGE et al. 2000: 27). Es wurde deutlich, dass „großen Teilen des Aufsichtsrates die künstlerische Kompetenz und Zeit fehlte, um eigene Konzepte auf den Weg zu bringen und eingereichte Alternativen dezidiert zu beurteilen“ (vgl. KUPOGE et al. 2000: 30). Von Aufsichtsratsmitgliedern und Moderatoren (externe Berater, vgl. unten) wurde zudem eine Interessenverquickung von Akteuren in Abstimmungsfragen bemängelt. So konnte das unabhängige Abstimmungsverhalten kommunaler Akteure von den Interessen der eigenen Kommune, der festgelegten Position des KVR oder sogar durch die Rollenüberschneidung als Projektinitiator verfärbt werden (vgl. KUPOGE et al. 2000: 35).

³⁶ Der Kommunalverband Ruhrgebiet veranstaltet seit langem in unregelmäßigen Abständen eine „Kulturdezernentenkonferenz Ruhrgebiet“, an der die Kulturdezernenten aller 15 Mitgliedskörperschaften teilnehmen. Diese Konferenz kann auch regionale Aktivitäten diskutieren (vgl. Herr RECHMANN, 19. August 2003).

Als weitere Mitglieder des Aufsichtsrats nahmen ein Vertreter des Landes und des KVR als Gäste sowie der Geschäftsführer der Kultur Ruhr GmbH in beratender Funktion an den Sitzungen des Aufsichtsrats teil (vgl. KUPOGE et al. 2000: 14).

Die Arbeit im Aufsichtsrat war von zwei grundsätzlich verschiedenen Auffassungen geprägt, nach welchen Zielen kulturelle Projekte im Ruhrgebiet zu fördern seien. Die Vertreter des KVR verfolgten verstärkt die oben eingeführte „Netzwerkstrategie“, während die der anderen Gesellschafter an einer „Highlightstrategie“ interessiert waren (vgl. KUPOGE et al. 2000: 20-22). Diese Meinungsdivergenz bildete ein Grundmuster programmatischer und organisatorischer Probleme, die an verschiedenen Stellen der Kultur Ruhr GmbH zutage traten. Bedingt durch die enorme Größe des Aufsichtsrats war es offenbar auch nicht möglich, dieses fundamentale Missverständnis einvernehmlich zu beseitigen (vgl. KUPOGE et al. 2000: 23).

Innerhalb des Aufsichtsrats war ein sogenannter Mentor damit beauftragt, die Arbeit in je einem der Förderfelder voranzutreiben und zu koordinieren (vgl. KUPOGE et al. 2000: 14). Deren Arbeit wurde als sehr engagiert und positiv bewertet. Da Mentoren aber zugleich Aufsichtsratsmitglieder waren, traf auch hier die Kritik des möglichen Konflikts zwischen Eigeninteresse und Beurteilung im Aufsichtsrat zu (vgl. KUPOGE et al. 2000: 36).

Als institutionelle Besonderheit bildete sich in der Kultur Ruhr GmbH ein informeller Arbeitskreis der Aufsichtsratsmitglieder, der allen Mitgliedern offen stand und die Sitzungen inhaltlich vorbereitete. Für die Entscheidungsvorbereitung spielte er eine entscheidende Rolle (vgl. KUPOGE et al. 2000: 14). Er wurde als inhaltlich sehr hilfreich empfunden, wengleich der Eindruck der Doppelentscheidung (Arbeitskreis, Aufsichtsratssitzung) sich nicht vermeiden ließ (vgl. KUPOGE et al. 2000: 37).

Den Mentoren im Aufsichtsrat arbeitete ein Netz aus sogenannten Moderatoren zu, welche „die Ideenfindung und Auswahl der Projekte vorantreiben sowie den Informationsaustausch zwischen Projektmachern und Aufsichtsratsmitgliedern intensivieren sollte“ (KUPOGE et al. 2000: 15). Bei den Moderatoren handelte es sich um Kuratoren und Produzenten der regionalen Kulturszene. Die Moderatoren ihrerseits tauschten sich in einem eigenen informellen Arbeitskreis untereinander und innerhalb ihres Förderfeldes mit Vertretern der Kulturszene aus (vgl. KUPOGE et al. 2000: 15). Auf diese Weise hatten auch Kulturträger bzw. Akteure des dritten Sektors Zugang zu Informationen aus der Kultur Ruhr GmbH.

Projektideen wurden in zwei Bereichen entwickelt: Entweder kamen sie von den Moderatoren oder Mentoren selbst oder wurden von externen Organisationen oder Privatpersonen an die Kultur Ruhr GmbH herangetragen. In beiden Fällen wurden sie von den Moderatoren über die Mentoren zur Beratung in den Aufsichtsrat eingebracht (vgl. KUPOGE et al. 2000: 18).

Geschäftsführung und Öffentlichkeitsarbeit der Kultur Ruhr GmbH wurden personell beim KVR angesiedelt, aber zum Teil aus Mitteln der Kultur Ruhr GmbH finanziert. Während die Aufsichtsratsmitglieder von einem Sitzungsgeld abgesehen ehrenamtlich arbeiteten, wurden die Moderatoren auf Honorarbasis entlohnt (vgl. KUPOGE et al. 2000: 15-16).

Die Frage einer anderen Organisationsform als der GmbH für die Kultur Ruhr GmbH stellte sich nicht, weil sie durch Umgründung einer bestehenden GmbH entstand (vgl. oben). RECHMANN hebt als Grundsätzliche einer institutionalisierten Kooperationen in der GmbH die gesetzlichen Regularien hervor, auf welche die Arbeit der Kooperation sich berufen kann. Die Gesellschafter sind zum Engagement verpflichtet, was eine gewisse Kontinuität garantiert. Eine schwächer institutionalisierte Form der Zusammenarbeit hätte in der Kultur Ruhr GmbH demnach keine Lösungen erzielen können. Die Rivalität der Städte sei so tief verwurzelt, dass eine rein freiwillige Zusammenarbeit nicht funktioniert hätte (vgl. Herr RECHMANN, 19. August 2003).

In der Befragung durch die KUPOGE et al. wurde die Organisationsstruktur innerhalb der Kultur Ruhr GmbH durchgehend als wenig zufriedenstellend angesehen. Sie sei zu komplex, Funktionen und Aufgaben nicht klar geordnet gewesen. Auch die Vermischung von Interessen in der Person mehrerer Aufsichtsratsmitglieder wurde als sehr problematisch wahrgenommen (vgl. KUPOGE et al. 2000: 43).

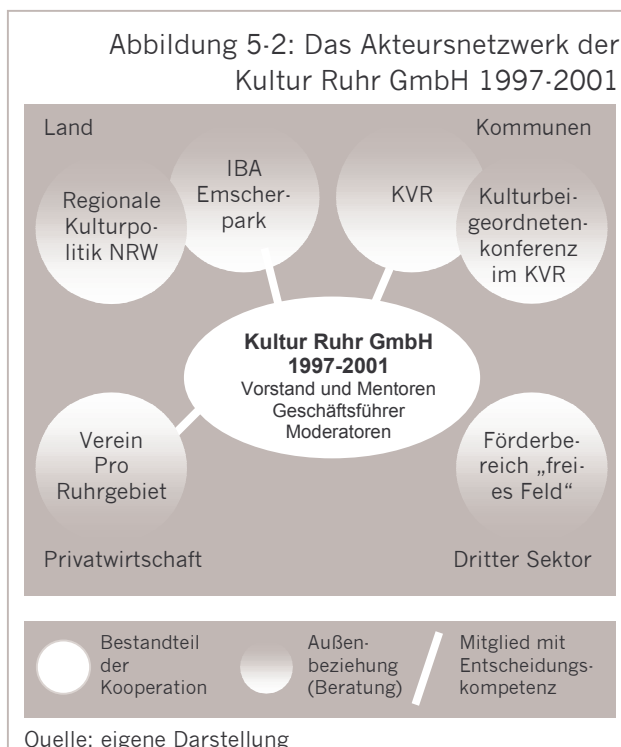
Akteursnetzwerk

Innerhalb der Kultur Ruhr GmbH sorgten die Mentoren für eine inhaltliche Information des Aufsichtsrats für die von ihnen betreuten Projekte. Nach KUPOGE et al. konnte dies in zahlreichen Fällen nicht verhindern, dass ein Großteil der Aufsichtsratsmitglieder in Unkenntnis der Projekteigenschaften über die Förderung entscheiden musste. Dies wurde an der mangelnden Beurteilungsfähigkeit geförderter Projekte deutlich, die sie bei der Evaluierung der Projekte an den Tag legten (vgl. KUPOGE et al. 2000: 24).

Die Kommunen waren auf dreifache Weise indirekt, nie aber direkt an der Arbeit der Kultur GmbH beteiligt (vgl. Abbildung 5-2). Zum Ersten konnten einige Kommunen des Ruhrgebiets über eine Vertretung eines

der Gesellschafter im Aufsichtsrat vertreten sein (KUPOGE et al. 2000: 14). Hier war eine strategische Mitprägung möglich, allerdings nur für ausgewählte Kommunen und in Abhängigkeit von der Entsendung durch den KVR.

Zum Zweiten konnte die Kulturbeigeordnetenkonferenz des KVR sich im Vorfeld zu Entscheidungen des Aufsichtsrats äußern. Dadurch konnten auch Gemeinden Stellung beziehen, die nicht im Aufsichtsrat vertreten waren und indirekt Abstimmungsempfehlungen geben (KUPOGE et al. 2000: 30). Die Funktion eines neutralen Beratungsgremiums hat diese Konferenz dabei nicht entwickeln können (KUPOGE et al.



2000: 27). Vielmehr erweckte es den Eindruck, dass die Kulturbeigeordnetenkonferenz vereinzelt kollektive Vorentscheidungen für die Aufsichtsratsmitglieder des KVR gefällt habe (vgl. KUPOGE et al. 2000: 37).

Zum Dritten musste die Projektträgerschaft von kommunalen Einrichtungen oder dem KVR übernommen werden, weil der Hauptbestandteil der verplanten Mittel aus Geldern des Gemeindefinanzierungsgesetzes stammte (KUPOGE et al. 2000: 15).

Auf regionaler Ebene wurden keine Beziehungen unterhalten (vgl. Abbildung 5-2). Insbesondere wurden keine Verbindungen zum regionalen Tourismusmarketing oder zur Wirtschaftsförderung unterhalten, obwohl diese einen Beitrag zum strukturpolitischen Ziel der Kultur Ruhr GmbH hätten leisten können (vgl. KUPOGE et al. 2000: 33).

Beziehungen zur Landesebene bestanden auf verwaltungstechnischer Ebene über die Mittelvergabe der Regionalen Kulturpolitik NRW (vgl. Abbildung 5-2). Darüber hinaus nahm ein Vertreter der Regionalen Kulturpolitik aus dem Kultusministerium NRW mit beratender Funktion an den Aufsichtsratssitzungen teil. Die Zusammenarbeit war überwiegend gut. Nur die fehlende Autonomie des Aufsichtsrats (er konnte nur Vorentscheidungen treffen) nahmen die Aufsichtsratsmitgliedern als negativ wahr (vgl. KUPOGE et al. 2000: 34).

Die Kultur Ruhr GmbH unterhielt kaum Beziehungen zu nichtstaatlichen Akteuren. Da ihre Hauptaufgabe in der Verteilung von Fördermitteln lag, war dies anders nicht möglich, ohne die demokratische Legitimation anzugreifen. Privatwirtschaftliche Akteure berieten die Kultur Ruhr GmbH in geringer Anzahl durch das Gesellschaftertum des Vereins pro Ruhrgebiet (vgl. Abbildung 5-2). Die weitere Zusammenarbeit beschränkte sich auf die Projektträgerschaft (vgl. Herr RECHMANN, 19. August 2003).

Der dritte Sektor fand mehr Berücksichtigung, weil das Feld der freien Kulturszene zu den Aktionsfeldern der Kultur Ruhr GmbH zählte (vgl. Abbildung 5-2). Der für das sogenannte „freie Feld“ verantwortliche Moderator erarbeitete die Projektvorschläge der freien Szene in einem Arbeitskreis, der für diesen Bereich einen Vorentscheid traf. In den Aufsichtsrat wurden für das freie Feld lediglich die Diskussionsergebnisse dieses Arbeitskreises eingebracht, so dass dessen Akteure über die Kompetenz eines Vorentscheids verfügten (vgl. Herr RECHMANN, 19. August 2003). Jenseits dessen konnte der dritte Sektor als Träger von Förderprojekten auftreten. Einen direkten Zugang zu Entscheidungen im Aufsichtsrat z.B. über einen selbst entsandten Mentor hatte er nicht (KUPOGE et al. 2000: 15).

Kritik und Perspektiven

Die Kultur Ruhr GmbH hat aus Sicht interner wie externer Akteure fundamentale Schwächen in der Organisations- und Entscheidungstransparenz gezeigt (vgl. KUPOGE et al. 2000: 35-37). Die Arbeit wurde stark von der gegenseitigen Konkurrenz der Ruhrgebietsstädte bestimmt, welche die einvernehmliche Entscheidungsfindung stark eingeschränkt hat (vgl. Herr RECHMANN, 19. August 2003). Die Größe des Aufsichtsrats und die Entwicklung der Arbeit in der Kultur Ruhr GmbH erwecken den Eindruck, als habe die Kooperation die Arbeit ohne eine vertrauensbildende „Startphase“ (vgl. Kapitel 2.3.4) begonnen, wodurch eine wichtige Grundlage der langfristigen kooperativen Arbeit von Anfang an fehlte.

Tabelle 5-1: Ergebnisse aus der Analyse der Kultur Ruhr GmbH 1997-2001.

Thema	Eigenschaft
Ziele	Sehr offene Zielformulierung, die zum Widerstreit zwischen „Highlight“- und „Netzwerk“-Strategie führte.
Organisatorischer Rahmen	Für eine freiwillige Kooperation vergleichsweise sehr stark institutionalisiert. Hoher finanzieller Verfügungsrahmen weckt ausgeprägten Kommunalegoismus. Zu komplexe Organisationsstruktur führt zu einem Mangel an Transparenz. Größe des Aufsichtsrats für persönliches Arbeitsverhältnis zu groß.
Akteursnetzwerk	Vergleichsweise sehr gute Durchmischung staatlicher und nichtstaatlicher Akteure, Fach- und Machtpromotoren. Von daher mit Vorbildcharakter für rein informelle Kooperationsformen.
Perspektiven	Meinungsverschiedenheiten und Kommunalegoismus raubten am Ende das gegenseitige Vertrauen als notwendige Arbeitsgrundlage. Einfluss kommunaler und nichtstaatlicher Akteure wurde nach 2001 durch Umstrukturierung grundlegend eingeschränkt.

Quelle: eigene Darstellung

Die vermuteten oder tatsächlichen Interessenskonflikte haben „innerhalb und außerhalb der Organisation eine Spannung erzeugt, die offensichtlich nicht mehr in produktive Entscheidungen umgewandelt werden konnte“ (KUPOGE et al. 2000: 37). Insgesamt vermittelte die Kultur Ruhr GmbH Ende 1999 ein Bild, „das deutlich macht, dass die Kultur Ruhr GmbH dringend einer Umstrukturierung bedarf und dass sich diese Umstrukturierung vor allem [...] im Aufsichtsrat vollziehen muss“ (KUPOGE et al. 2000: 37). Von der Kritik waren nur die fachlichen Moderatoren ausgenommen, deren Arbeit als engagiert und problemlos wahrgenommen wurde (vgl. KUPOGE et al. 2000: 37).

Den grundsätzlichen Ansatz, für kulturelle Projekte regional zusammenzuarbeiten bewerteten zahlreiche Akteure positiv. Der Widerstreit zwischen Netzwerkstrategie und Highlightstrategie innerhalb der Kultur Ruhr GmbH sorgte allerdings dafür, dass sie den Erfolg von ihrer geförderten Projekte im Bezug auf die Ziele der Organisation nicht bewerten konnte. Unabhängig davon, dass beide Strategien ihre Berechtigung hatten, wäre dafür eine klare Zieldefinition in eine der beiden Richtungen nötig gewesen (vgl. KUPOGE et al. 2000: 23).

Als Ursache für die organisatorischen und inhaltlichen Missverhältnisse sehen die KUPOGE et al. unter anderem die ungünstigen Ausgangsbedingungen: Die Kultur Ruhr GmbH wurde unter hohem Zeitdruck entwickelt, erhielt keine klare Zielsetzung und entsprechend keine daran orientierte Organisationsstruktur (vgl. KUPOGE et al. 2000: 40).

Die schwache Einbeziehung der kommunalen Akteure in die Projektentscheidungen der Kultur Ruhr GmbH wurde innerhalb der Organisation nicht als demokratischer Mangel wahrgenommen. Nur einzelne Akteure betrachteten die Kommunen als zwingende Bestandteile einer regionalen Kulturförderung. Im Gegenteil wurde die Frage aufgeworfen, ob überregional bedeutsame Projekte möglicherweise vor allem durch die Auslassung der kommunalen Ebene mit ihren interkommunalen Konflikten besser zu verwirklichen seien (vgl. KUPOGE et al. 2000: 29-30; Exkurs am Ende des Kapitels).

Im inhaltlichen Bereich wurden zahlreiche kulturelle Projekte von hoher Qualität möglich gemacht. Die Öffentlichkeitsarbeit ist dabei allerdings so schwach gewesen, dass Projekten eine überregionale Bekanntheit oft verwehrt blieb. Dies ist der größte inhaltliche Kritikpunkt an der Kultur Ruhr GmbH (vgl. KUPoGE et al. 2000: 25).

Zu einer zusammenfassenden Darstellung der wichtigsten Aussagen der Kultur Ruhr GmbH im Bezug auf Regional Governance und seine Anwendung für kulturelle Projekte in Stadtregionen vgl. Tabelle 5-1.

Exkurs: Kultur Ruhr GmbH seit 2001

Im Jahr 2003 wurde die geschilderte Kultur Ruhr GmbH umgegründet. Sie behielt den alten Namen, veränderte aber ihr Aufgaben- und Trägerspektrum. Sie ist heute im Wesentlichen für die Abwicklung der RuhrTriennale verantwortlich. Dafür hat sie eine Intendanz berufen, die alle Entscheidungen eigenverantwortlich trifft. Der Aufsichtsrat der Kultur Ruhr GmbH hat damit keinen unmittelbaren Einfluss mehr auf die Projektgestaltung der regionalen Projektarbeit. Die Aufgaben im Rahmen der Regionalen Kulturpolitik NRW hat ein kulturfachliches Gremium übernommen (vgl. MSWKS 2002: 19).

Nach RECHMANN kann die „neue“ Kultur Ruhr GmbH mehr für die regionale Kulturpolitik leisten als die alte: Da Kommunalegoismus keine Rolle mehr spielt, ist es möglich, regionale Projekte ohne Rücksicht auf die Eigeninteressen einzelner Kommunen zu gestalten. Spielstätten für Projekte können nach rein regionalen oder künstlerischen Gesichtspunkten ausgewählt werden und müssen sich nicht mehr an den Ansprüchen der einzelnen Städte orientieren. Das Ruhrgebiet als „Oligopol von Städten“ (Herr RECHMANN, 19. August 2003) steht grundsätzlich vor einer denkbar schwierigen Ausgangsposition, weil zu viele Akteure gleich stark sind. In Regionen mit einem dominierenden Zentrum würden diese Konflikte weniger stark auftreten (vgl. Herr RECHMANN, 19. August 2003).

Auswertungen haben ergeben, dass die RuhrTriennale Besucherbewegungen innerhalb des gesamten Ruhrgebiets und auch darüber hinaus erzeugt. Sie wird zudem als regionales Kulturereignis wahrgenommen und nicht als ein Ereignis der Stadt, in welcher der Veranstaltungsort liegt. Auf Grundlage dieser Beobachtungen hält RECHMANN das Intendanzprinzip für den richtigen Weg, eine Region nach innen und außen zu profilieren (vgl. Herr RECHMANN, 19. August 2003).

5.3 Rheinland AG

Die Rheinland AG ist eine kulturpolitische Arbeitsgemeinschaft der vier größten Städte des Rheinlandes. Sie verfügte Ende 2002 über rund 2,4 Mio. Einwohner (vgl. Website LDS NRW) und sieht ihren Bezugsraum „Rheinschiene“ als eine der dichtesten Kulturregionen Europas. Die Kulturdezernenten der Städte Bonn, Köln, Düsseldorf und Duisburg entwickeln gemeinsam Strategien in Fragen regionaler kultureller Projekte (vgl. MSWKS 2001: 12) und bilden die vom personellen und institutionellen Umfang her kleinste Kooperation in der vorliegenden Arbeit. Sofern nicht anders vermerkt, bezieht sich die Darstellung der folgenden

Eigenschaften der Rheinland AG auf Aussagen ihres langjährigen Geschäftsführers Herrn STUMM.³⁷

Hintergrund, Ziele und Handlungsfelder

Die Rheinland AG hat sich 1998/1999 aus einem losen Verbund der Kulturdezernenten der Städte Bonn, Köln, Düsseldorf und Duisburg entwickelt. Sie arbeitet auf rein freiwilliger und informeller Basis und bezieht sich auf ein gutes Vertrauensverhältnis zwischen den Akteuren. Die Rheinland AG versteht sich als „Think Tank“ der Region im Kulturbereich und will neue Impulse zur Weiterentwicklung der regionalen Kulturarbeit geben.

Im Rahmen der Implementierung der regionalen Kulturpolitik NRW hat das Land NRW die Rheinland AG ab 1999 um die Wahrnehmung einer regionalen Vertretungsfunktion für die Städte der Rheinschiene gebeten. Seitdem nehmen Vertreter der Landeskulturpolitik an den Sitzungen der Rheinland AG teil.

Ziel ist es, die gemeinsame Kulturpolitik in der Rheinschiene zu verbessern: „Im Außenverhältnis, also über den Raum NRW hinaus, sollen die kulturellen Interessen und Leistungen [...] herausgearbeitet werden. Gefördert werden soll ein selbstbewusstes Wir-Gefühl im RheinKulturLand. [...]“ (Website Rheinland AG). Die Ziele der Rheinland AG stimmen „weitgehend mit den Zielen der regionalen Kulturpolitik der Landesregierung überein.“ (Website Rheinland AG) und sind damit thematisch recht offen gehalten (vgl. Kapitel 5.2.1). Die Ziele sollen über drei Strategien erreicht werden: Die Initiierung von Projekten, gemeinsame taktische Überlegungen sowie Information und Marketing.

Die Rheinland AG betreibt Projektförderung von städtischen und regionalen Spitzenevents innerhalb der vier Mitgliedsstädte. Sie führt die Projekte nicht selbst durch, sondern delegiert sie an städtische, in Einzelfällen auch andere Institute. Projektbezogen können auch weitere Städte in Projekte einbezogen werden.

Die Finanzierung der Projekte erfolgt in erster Linie über die städtischen Kulturretats. Für die ausschließlichen Zwecke der Rheinland AG selbst waren bis einschließlich 2002 in den Haushalten der beteiligten Städte mindestens je 25.000 Euro reserviert. Abgesehen von Düsseldorf ist dieser Posten in allen Städten angesichts der angespannten Haushaltsslage entfallen. Eine Förderquelle neben den städtischen Kulturretats sind verschiedene Fonds des Landes z.B. im Rahmen der regionalen Kulturpolitik.

Die Mittel, die jährlich für die regionale Kulturarbeit in der Rheinland AG eingesetzt werden, sind nach STUMM weit davon entfernt, eine eigenständige regionale Kulturarbeit im Sinne der Ziele der Rheinland AG zu ermöglichen. Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund verständlich, dass die öffentlichen Kulturretats seit Ende der 90er-Jahre des 20. Jahrhunderts kaum in der Lage sind, den städtischen Status Quo zu halten.

Die Rheinland AG arbeitet ausschließlich projektbezogen. Sie fördert kulturelle Projekte in den Bereichen Bildende Kunst, Musik, Tanz, Theater, Film und Literatur, die zum Teil in

³⁷ Das Interview mit Herrn STUMM fand am 6. August 2003 statt.

größere Projekte einbezogen sind (vgl. Website Rheinland AG). Die jährliche Anzahl der Projekte und das Fördervolumen ist stark schwankend. Beispiele für größere Projekte sind:

- *Jüdische Kulturtage 2002*. Dezentrales Projekt mit zahlreichen Veranstaltungsorten und Veranstaltungen, welche die Auseinandersetzung mit dem Judentum anregten. Beteiligung der Rheinland AG und zahlreicher weiterer Städte der Rheinschiene. Gesamtvolumen ca. 800.000 Euro, finanziert vom Land und den beteiligten Städten.
- *Theater der Welt 2002*. Dezentrales Theaterfestival mit mehreren Veranstaltungstagen in den vier Städten der Rheinland AG. Rückblickend konnte die Ausstrahlung eines regionalen Festivals dabei nicht erzeugt werden: Besucherbewegungen zwischen den veranstaltenden Städten hat es entsprechend nur wenig gegeben, so dass der regionale Effekt verfehlt wurde. Gesamtvolumen ca. 2,5-3 Mio. Euro.
- *Jazzart 2002*. Jazzfestival, durchgeführt von zwei Städten der Rheinland AG, Federführung durch die Stadt Bonn, Mitarbeit der Stadt Köln.
- *Global Art – Rheinland 2000*. Sehr erfolgreiche inhaltliche Vernetzung von Kunstmuseen der vier Städte, die internationale Anerkennung erreichte (vgl. MSWKS 2001: 13).

Organisatorischer Rahmen

Die Rheinland AG besteht aus zwei Runden, die sich aus den Kulturdezernenten bzw. den Kulturamtsleiter zusammensetzen (vgl. MSWKS 2002: 17). Da beide Gruppen nur wenigen Mitglieder haben, die auch in der städtischen Arbeit miteinander in Beziehung stehen, ist die Zusammenarbeit besonders durch persönliche Beziehungen geprägt.

Das beschlussfassende Gremium der Rheinland AG ist die Gruppe der Kulturdezernenten, die konsensual entscheidet. Inhaltliche Impulse können von beiden Runden oder von außerhalb in die Rheinland AG eingebracht werden. Die Beschlussfassung liegt aber immer bei den Kulturdezernenten. An der Durchführung von Projekten müssen sich nicht alle Städte beteiligen, so dass ein umfassender Konsens nicht zwingend notwendig ist, um ein Projekt zu realisieren. Davon konnte die Rheinland AG in der Vergangenheit sehr profitieren. Lediglich der Rückzug von Finanzierungszusagen kann (wie im Jahr 2002 einmalig geschehen) Projekte zum Scheitern bringen.

Ergänzende Mitglieder sind in der Runde der Kulturdezernenten der Abteilungsleiter Kultur des Kulturministeriums NRW und in der Gruppe der Kulturamtsleiter der Referatsleiter Rheinschiene der Regionalen Kulturpolitik NRW. An den Sitzungen beider Runden nimmt der Geschäftsführer der Rheinland AG mit inhaltlich verknüpfender Funktion teil.

Die Kulturdezernenten der Rheinland AG treffen sich in unregelmäßigen Abständen alle 1 bis 6 Monate. Die Häufigkeit hängt von der aktuellen Agenda und der Motivation der Akteure ab. Da diese sich nicht erzwingen lässt, ordnet STUMM die Unregelmäßigkeit als sinnvoll ein: In „unkreativen Phasen“ schadet es nicht, die Treffen zwischenzeitlich auszusetzen.

Die Wirkung, die eine Beschlussfassung der Kulturdezernenten entfaltet, richtet sich nach den verwaltungsrechtlichen Regelungen der vier Städte. Kleinere Projekte können von

der Kooperation selbst beschlossen werden, größere müssen von den städtischen Kultur Ausschüssen oder den Stadträten genehmigt werden.

Die dargestellte Organisationsstruktur charakterisieren vier zentrale Eigenschaften:

- (a) Flexibilität (im Bezug auf Themen, kurzfristige Termine, neue Gesprächspartner);
- (b) informelle Kommunikationsprozesse (ebenso wertvoll wie die Projektförderungen);
- (c) Abhängigkeit vom Engagement der Beteiligten (Motivationsphasen erzeugen besonders gute, schwache Phasen unter Umständen gar keine Ergebnisse);
- (d) geringstmöglicher Institutionalierungsgrad (der finanziellen Situation der Städte angemessen).

Auch eine stärker institutionalisierte Organisationsform würde nach STUMM wahrscheinlich keinen Mehrwert für die Arbeit erzeugen, da es vor allem auf die Kreativität und das Vertrauen der Akteure ankommt. Von einer Geschäftsordnung erzwungene Sitzungen können kreative Ideen nicht automatisch hervorrufen.

Kulturelle Projekte, Kulturmarketing und Regionalentwicklung

Um das kulturelle Profil der Region signifikant zu verbessern, sieht STUMM es als vorteilhaft an, die verfügbaren Ressourcen in die Förderung kultureller Projekte der einzelnen Städte zu investieren und diese aufeinander abzustimmen. Der Vorteil dieser Strategie liegt darin, dass die Partnerstädte ihr eigenes Angebot ausbauen können, ohne sich dem Mantel der Region unterordnen und ihre städtische gegenüber einer regionalen Identität zurückstellen zu müssen. Die Summe der vier einzelstädtischen Bemühungen induziert eine gemeinsame hochwertige Kulturregion. Weder die Bekanntheit des regionalen Veranstalters „Rheinland AG“ noch regionale Festivals sind in dieser Hinsicht notwendigerweise erfolgreicher.³⁸

Besser als ein Projekt aller vier sind möglicherweise auch Kooperationen zweier oder dreier benachbarter Städte. Bei den Bewerbungen zur Kulturstadt Europas 2010 hat sich für STUMM herausgestellt, dass die vier Städte als Verbund zu wenig Gemeinsamkeiten haben, um sich als „Region aus einem Guß“ darzustellen.

In Gestalt einer langfristigen Strategie ist es durchaus denkbar, eine Verbesserung der Raumidentität einer Region zu erreichen und damit ihre nationale und internationale Wahrnehmbarkeit zu erhöhen. Das kann jedoch weder allein durch Marketing noch durch kulturelle Projekte geschehen. Erst wenn eine kulturelle Substanz von Spitzenqualität ein professionelles Marketing erhält (und nicht umgekehrt), kann die Raumidentität wachsen.

Fundamentalere Herausforderungen als der Aufbau des regionalen kulturellen Angebots sieht STUMM in der Glättung von Raumüberwindungshindernissen durch z.B. die überörtliche Verfügbarkeit von Eintrittskarten (regionales Ticketing) oder eine reibungslose Erreichbarkeit von Veranstaltungsorten anderer Städte (Öffentlicher Nahverkehr). Beide sind Hür-

³⁸ Die Rheinland AG versuchte 2001-2002, das Label „Rheinland AG“ in der Öffentlichkeit zu verankern. Sie kam aber zu dem Ergebnis, dass das weder möglich noch sinnvoll sei. Regionale Festivals wie „Kulturen der Welt“ haben zudem gezeigt, dass Besucher Stadtgrenzen nur zögernd überschreiten, um die Region als Veranstaltungsort wahrzunehmen. Beide Beobachtungen führen zu der geäußerten These.

den, die bisher einen stadtgrenzenüberschreitenden Veranstaltungsbesuch erschweren und regionale Festivals in der Rheinschiene behindern. So hat eine Befragung der Jahre 2000 bis 2001 ermittelt, dass die regionale Mobilität zum Besuch kultureller Ereignisse schwächer als angenommen ist (vgl. MSWKS 2002: 18).³⁹ Mobilitätshindernisse erschweren auch die Ausbildung einer regionalen Identifizierung. Wenn regionale Konzepte auch dort ansetzen, könnten Besucher in der Region zirkulieren und sie auch kulturell als eine Einheit wahrnehmen.

Akteursnetzwerk

Die Arbeit der Rheinland AG ist fest in der kommunalen Kulturpolitik verwurzelt, weil alle ihre Akteure auch zugleich kommunale Kulturpolitiker sind (vgl. Abbildung 5-3). Von daher besteht ein unmittelbarer inhaltlicher Zusammenhang zwischen regionalen Überlegungen für regionale kulturelle Projekte und dem Abgleich mit der kommunalen kulturpolitischen Ausrichtung. Reibungsverluste gibt es insofern nicht, als dass alle regionalen Projekte über eine direkte Abstimmung mit und Einbindung in den kommunalen Kontext erfahren.

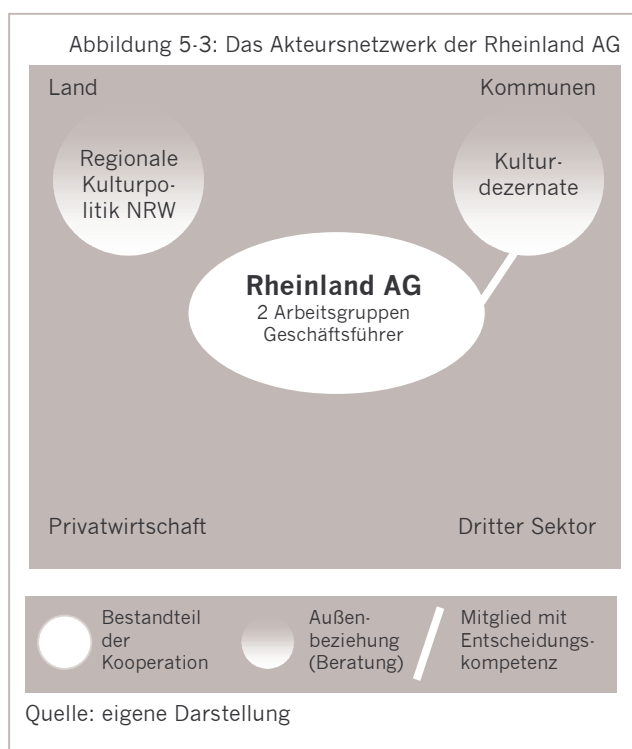
Zu regionalen Interessenvertretungen bestehen keine Beziehungen. Mit der Region Köln-Bonn und der Regionale 2010 bestehen lediglich Informationsverflechtungen.

Vertreter des Landes nehmen an den Treffen der beiden Runden in der Rheinland AG teil (siehe oben). Kontakte zwischen Land und allen Akteuren der Rheinland AG bestehen jenseits dieser Treffen nicht (vgl. Abbildung 5-3). Die Zusammenarbeit ist sehr gut, informell und von Vertrauen geprägt. Generell sind die Interaktionsbeziehungen der Rheinland AG zum Land NRW schwer von denen der einzelnen Städte zu trennen, weil beide die gleichen

personellen Strukturen verwenden.

Systematische Beziehungen oder eine strategische Zusammenarbeit mit der freien Kunst- und Kulturszene bestehen nicht. Da eine Vielzahl von Projekten unter freier Trägerschaft stattfinden, fungiert die Rheinland AG oft als Auftraggeber von Projekten bzw. Vermittler von Fördermitteln. Diese Beziehung ist projektabhängig und vom Machtgefälle zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer geprägt.

Systematische Beziehungen oder eine strategische Zusammenarbeit mit Akteuren der Privatwirtschaft (vor allem private Veranstalter) bestehen nicht, obwohl eine Zusammenarbeit nach



³⁹ Die Befragung „Mobil in der Kulturregion?“ fand 2000-2001 im Auftrag der Rheinland AG statt und analysierte an einer Stichprobe von 4.500 Personen die Besucherströme in der Region.

STUMM das Besucherspektrum kultureller Projekte erweitern könnte.⁴⁰ Auf städtischer Ebene hingegen gibt es Kooperationen mit privatwirtschaftlichen Akteuren, die projektbezogen in regionalen Projektplanungen einbezogen werden. Deren Einbeziehung ist einfacher als die des dritten Sektors, weil privatwirtschaftliche Akteure oftmals besser organisiert sind und gleichwertigere Gesprächspartner darstellen.

Perspektiven

Die angespannte Haushaltsslage und Misserfolgslebnisse aus dem vergangenen Jahr haben eine Ruhephase der Rheinland AG induziert. Derzeit fehlt ein inhaltlicher Impuls, der dem Bündnis eine neue Richtung gibt. Wegen der guten Tradition der Kooperation ist die Ruhephase nach STUMMs Einschätzung vorübergehend, Es sich dabei nicht um eine „Endphase“ im Sinne des Phasenmodells weicher Kooperationen handelt (vgl. Kapitel 2.3.4).

Die Organisationsstruktur der Rheinland AG sieht STUMM als gut und bewährt an. Änderungen sind weder innerhalb der Kooperation noch im Verhältnis zu externen Akteuren geplant. Unabhängig davon stellt STUMM zwei Überlegungen zur Akteursstruktur an:

Interessant könnte die Einbeziehung weiterer einzelner Akteure in die Runden der Rheinland AG sein, die mit Informationen über die vernetzende Arbeit zwischen Städten über den Kulturbereich hinaus weiterhelfen können (Köln-Beauftragter in Düsseldorf, Düsseldorf-Beauftragter in Köln). Darüber hinaus könnten Vertreter der freien Träger dazu beitragen, neue Sichtweisen und Problemlösungsstrategien in der Rheinland AG zu entwickeln. Ein Hindernis besteht neben anderen derzeit noch darin, dass der dritte Sektor meist in

Tabelle 5-2: Ergebnisse aus der Analyse der Rheinland AG.

Thema	Eigenschaft
Ziele	Förderung von Projekten mit überregionaler Ausstrahlung, deren Priorität der kommunalen Grundversorgung nachgeordnet ist.
Organisatorischer Rahmen	Kleine, aber wirkungsvolle, rein informelle Kooperation mit vertrautem Arbeitsklima. Konsens kann durch bi- oder trilaterale Lösungen erreicht und eine Entscheidungsblockade verhindert werden. Mangel an zusammenarbeitfördernden Regeln führt derzeit zu einer Ruhephase in der Zusammenarbeit. Wegen des persönlichen Beziehungsfundaments potentiell jedoch kein Ende der Kooperation.
Kulturelle Projekte & Regionalentwicklung	Selbstverständnis eines <i>Think Tanks</i> für die Region, der die regionale kulturelle Entwicklung nur ergänzend und punktuell beeinflussen kann. Kulturelle Projekte können sich positiv auf die Regionalentwicklung auswirken, wenn die Mitgliedsstädte parallel ihre eigenen Stärken ausbauen.
Akteursnetzwerk	Kooperation beschränkt sich auf kommunale Ebene unter Beratung durch das Land. Respräsentanz von Fachpromotoren ist somit ungenügend. Nichtstaatliche Akteure werden nicht beteiligt, aus Sorge um Vorteilsnahme (Privatwirtschaft) oder weil diese keine regionalen Netzwerke entwickelt haben (Dritter Sektor).
Perspektiven	Berücksichtigung des Wissenspotentials nichtstaatlicher Netzwerke erscheint reizvoll, ist aber nicht geplant.

Quelle: eigene Darstellung

sehr kleinen Gruppen organisiert ist, die keine gleichwertigen Gesprächspartner für die Städte darstellen – die Gründung von *Theaterkonferenz* und *Kulturnetz Köln* in Köln stellen in dieser Hinsicht wichtige Impulse dar. Herr STUMM sieht die freie Kunst- und Kulturszene als den „Humus der Kulturarbeit“, der die Qualität des städtischen Angebots maßgeblich ergänzt und ohne den das öffentliche Kulturangebot nicht auskommt. Zudem verfügen die freien Träger nach der Erfahrung von STUMM über ein hohes Kreativitätspotential. Eine verstärkte Einbeziehung birgt daher aus seiner Sicht Potentiale. Zu einer zusammentragenden Darstellung der wichtigsten Aussagen der Rheinland AG im Bezug auf Regional Governance und seine Anwendung für kulturelle Projekte in Stadtregionen vgl. Tabelle 5-2.

5.4 MHAL-Kulturkommission

In der Euregio Maas-Rhein (EMR) kooperieren die fünf großen Städte Maastricht, Aachen, Heerlen, Hasselt und Lüttich in verschiedenen Bereichen der Stadt- und Regionalentwicklung, so auch der Kultur. Sie verfügen zum Teil über gemeinsame Grenzen und stellen 750.000 der insgesamt 3,7 Mio. Einwohner großen Euregio Maas-Rhein.⁴¹ Als Arbeitsbezeichnung für die Kooperation haben sich die Anfangsbuchstaben der vier Gründungsstädte, „MHAL“, etabliert.⁴² Die Kulturkommission innerhalb der MHAL-Kooperation ist ein Beispiel für grenzüberschreitende Zusammenarbeit für kulturelle Projekte. Für die folgende Darstellung wurden Auskünfte von folgenden Personen verwendet: Herr LAMBRECHTS, derzeitiger Koordinator der Kulturkommission und Senior Advisor for Arts and Culture to the City of Maastricht; Herr MÜLLER, Beauftragter der Stadt Aachen für die Zusammenarbeit mit den Städten Maastricht, Hasselt, Heerlen und Lüttich; Herr BAUSCH, INTERREG-Manager der Regio Aachen.⁴³

Hintergrund, Ziele und Handlungsfelder

Die MHAL-Kooperation wurde Anfang der 90er Jahre als Reaktion auf eine als unzureichend empfundene Arbeit der Euregio Maas-Rhein gegründet. Auch die Kooperation ihrer sogenannten *Kulturkommission* im Kulturbereich hat ihre Wurzeln in den frühen 90er Jahren des 20. Jahrhunderts. Von der Anfangsphase abgesehen lag die Arbeit lange Zeit brach und wurde erst 2001 wieder reaktiviert. Strukturell und inhaltlich befindet die Kulturkommission sich daher in der Startphase (Kapitel 2.3.4). Die Ziele geben den Hauptanlass zur Zusammenarbeit, gemeinsame Projekte wurden noch nicht entwickelt.

Die Ziele der MHAL-Kooperation stimmen mit denen der Euregio Maas-Rhein überein: Die 5 Städte wollen durch ein gemeinsames Auftreten einen Austausch der Bewohner *untereinander* schaffen. Der kulturelle Bereich spielt dabei eine besondere Rolle. Die Kulturkommission verfolgt derzeit vier Ziele:

⁴¹ Datenquellen der Einwohnerzahlen für die MHAL-Kooperation vgl. GEMEENTE MAASTRICHT 2001: Anhang, für die Euregio Maas-Rhein vgl. WEBSITE STADT AACHEN .

⁴² Für die 5-Städte-Kooperation wird alternativ die Abkürzung „MAHHL“ verwendet. „MHAL“ gründet sich auf die Fortführung einer alten Kooperationen von vier Städten und wird im vorliegenden Zusammenhang zur Verwendung für alle fünf Städte empfohlen (vgl. Herr MÜLLER, 23. Juli 2003).

⁴³ Mit den genannten Personen wurde im Zeitraum Juli-August 2003 je ein Interview geführt.

1. Ausbau des Informationsnetzes zwischen den MHAL-Städten in den Bereichen Kunst, Kultur und Kulturtourismus,
2. Stärkung der Vernetzung und Öffentlichkeitsarbeit für überregionale Festivals in den MHAL-Städten,
3. Kulturelle Zusammenarbeit über gemeinsame Projekte, z.B. im Museumsbereich („Geschichte in der Region sichtbar machen“),
4. Vernetzung der (Kunst)Hochschulen im Bereich der MHAL-Städte.

Vor dem Hintergrund der immer angespannteren Haushaltslage tritt die Information und Koordination städtischer Projekte nicht nur im kulturellen Bereich, sondern in der gesamten MHAL-Kooperation in den Vordergrund. Dies hat auch die Kulturkommission erkannt, die als operative Ziele für 2004 vornehmlich den Abbau von Sprach- und Bekanntheitsbarrieren im kulturellen Angebot plant. Für weitere Aktivitäten fehlen neben den finanziellen auch die personellen Strukturen. Als operative Ziele nennt LAMBRECHTS:

- (a) Die Internetauftritte der MHAL-Städte sollen der Kooperation verstärkt Rechnung tragen. Sie sollen in allen in den MHAL-Städten gesprochenen Sprachen verfügbar sein und deren Festivals und Kulturangebote untereinander verlinken.
- (b) Die Berichterstattung in Printmedien über kulturelle Aktivitäten der MHAL-Kooperation soll verstärkt werden.
- (c) Es gibt eine Bemühung, ein wöchentliches Kulturmagazin in regionalen Fernsehkanälen zu platzieren, in dem über regionale kulturelle Festivals und Ereignisse berichtet wird.

Langfristig könnte die Region aus Sicht von LAMBRECHTS von einem regionalen Kulturfestival profitieren, wobei dies derzeit noch so weit entfernt scheint, dass dafür keine genaueren Vorstellungen bestehen. In anderen Feldern der MHAL-Kooperation müsste damit eine Reform des öffentlichen Transportsystems einhergehen, so dass nicht nur das Kulturangebot einen regionalen Charakter aufweisen kann, sondern auch personelle Austauschbeziehungen erleichtert werden.

Handlungsfelder der MHAL-Kooperation sind alle Bereiche kultureller Projekte im Sinne dieser Arbeit (vgl. Kapitel 3.1) und deren gemeinsame Förderung z.B. in Form von Festivals. Beispielhaft nennt MÜLLER die Beteiligung aller MHAL-Städte am Aachener Poetenfest, die gemeinsame Erarbeitung von INTERREG-Anträgen zum euregionalen Ticketing, vor allem aber der gegenseitige Informationsaustausch.

Die Kulturkommission hat keine laufenden Kosten, da ihre Mitglieder ihr Engagement im Rahmen der normalen Aufgabenerfüllung für die Mitgliedstädte erbringen. Das erleichtert die laufende Finanzierung der Kooperation. Darüber hinausgehende kulturelle Projekte hat die Kulturkommission seit ihrem Neubeginn 2001 noch nicht wieder initiiert, so dass Aussagen über Finanzierungsstrukturen und jährliche Fördervolumen nicht möglich sind. Grundsätzlich werden die Projekte wie in den anderen MHAL-Arbeitsgruppen durch die kommunalen Etats der beteiligten Städte und vor allem durch INTERREG-Mittel finanziert.

Ein Budget für kulturelle Projekte in der MHAL-Kooperation in den kommunalen Etats gibt es nicht. Ehemals verfolgte Pläne, einen festen Betrag im städtischen Aachener Kultur-

haushalt für kulturelle Projekte der MHAL-Städte vorzusehen, sind vor dem Hintergrund der angespannten Haushaltslage inzwischen utopisch geworden. Auch Maastricht sieht die Spielräume für Projektfördermittel aus den städtischen Haushalten schwinden.

Organisatorischer Rahmen

Das oberste Lenkungsgremium für die Kooperation sind die Oberbürgermeister der Städte. Innerhalb der MHAL-Kooperation gibt eine operationelle Ebene, die aus mehreren Arbeitsgruppen besteht. Eine dieser Arbeitsgruppen ist die Kulturkommission. Sie trifft sich seit 2001 halbjährlich, was LAMBRECHTS und MÜLLER als selten bewerten.

Die Kulturkommission besteht aus den fünf Kulturdezernenten der Mitgliedsstädte sowie den ersten Verwaltungsbeamten im Bereich der Kultur. Anlassbezogen werden Berater oder Interessenvertreter hinzugeladen. Die Ergebnisse der Arbeitsgruppe Kultur werden städteweise an die jeweiligen Oberbürgermeister weitergegeben.

Die Ideen für kulturelle Projekte können aus der Kulturkommission kommen oder von außerhalb dorthin eingebracht werden. Besonders offen ist die Kommission gegenüber den Ideen der öffentlichen Kulturträger in den Mitgliedsstädten. Darüber hinaus ist die Kulturkommission auch interessiert daran, Kommunen außerhalb der MHAL-Kooperation projektbezogen einzubeziehen. LAMBRECHTS betrachtet die Grenze zwischen MHAL und dem Rest der EMR dahin gehend als fließend, dass beide Bestandteile der EMR gleichermaßen voneinander profitieren und keine künstlichen Hürden aufgebaut werden sollten.

Die Kulturkommission kann in einem Rahmen eigenständig entscheiden, der den Kulturdezernenten nach den kommunalrechtlichen Regularien der Mitgliedsstädte zusteht. Größere Entscheidungen müssen von den Stadträten verabschiedet werden, bevor sie unter Umständen den INTERREG-Antragsweg gehen.

Entscheidungen werden in den Arbeitsgruppen und der Lenkungsgruppe nur konsensual getroffen. Die MHAL-Städte müssen nicht stets gemeinsam agieren, sondern können auch bi- oder trilateral Projekte anstoßen. Diese Flexibilität hat sich als sehr hilfreich erwiesen, weil auf diese Weise eine Entscheidungsblockade einzelner Städte umgangen werden kann. Projektideen sind bisher nicht an mangelnder Zustimmung gescheitert, kleinere Bündnisse innerhalb der MHAL-Kooperation sind verbreitet.

Die MHAL-Kooperation unterliegt nicht den Regularien einer übergestülpten Rechtsform, sondern handelt rein aus endogenem Antrieb. Die Arbeitsgrundlage bilden der inhaltliche Antrieb und das Vertrauens- und Freundschaftsverhältnis der beteiligten Akteure untereinander, wie MÜLLER hervorhebt. Die politische Fraktionszugehörigkeit spielt bei Entscheidungen in der MHAL-Kooperation keine Rolle.

LAMBRECHTS bewertet die Organisationsstruktur der Kulturkommission grundsätzlich als positiv. Ideen sind flexibel umsetzbar und nicht an formale Entscheidungshürden geknüpft. Es ist also ein großer Raum für Ideen vorhanden. Der größte Nachteil ist, dass eine rein informelle Kooperation wie die Kulturkommission über keine eigenen Mittel verfügt. Sie muss sich auf Lobbyarbeit beschränken und die Entscheidung über Finanzierungsfragen den Stadträten überlassen. Sie kann selbst auch keine Projekte durchführen, sondern muss

diese über die Zusammenarbeit mit öffentlichen oder freien Trägern abwickeln. Beides verlangsamt die Umsetzung einer regionalen Strategie für kulturelle Projekte. Als einschränkend bezeichnen LAMBRECHTS und MÜLLER darüber hinaus:

- (a) Mangelnder persönlicher Austausch. Die Kontakte zwischen den Mitgliedern der Kulturkommission sind (noch) so selten, dass ein eigendynamischer Prozess sich nur schwer entfalten kann. Die halbjährlichen Treffen sind das absolute Minimum des Nötigen.
- (b) Sprachbarrieren innerhalb der Kooperation und im öffentlichen Publikumsverkehr zwischen den Städten (z.B. auch in den Informationssystemen der Internetseiten).
- (c) Kulturelle Differenzen. Bestimmte Projekte werden von den Akteuren der MHAL-Kooperation zum Teil sehr unterschiedlich aufgefasst, was zu Missverständnissen führen kann.
- (d) Gesetzliche Schwierigkeiten. Im Mittelpunkt stehen dabei Finanzierungsprobleme für Auftritte von Ensembles im Ausland, weil die nationale Kulturförderung nur für nationale Angebote aufkommt. Dies behindert den Austausch von Angeboten erheblich. MÜLLER ergänzt, dass die deutsche Ausländerkünstlersteuer die Auftritte fremder Künstler in Deutschland unnötig verteuert.

Kulturelle Projekte, Kulturmarketing und Regionalentwicklung

Wenn die überregionale Bekanntheit einer Region und ihr regionales kulturelles Profil verbessert werden soll, kommt dem Tourismus eine große Bedeutung als Trägerstruktur zu, weil dieser innerhalb der Region und über diese hinaus auf kulturelle Angebote aufmerksam machen kann. Daher kann die Zusammenarbeit von Kultur und Tourismus Vorteile erbringen und sollte verstärkt gefördert werden. In der Kulturkommission spiegelt diese Sichtweise sich in seinem ersten inhaltlichen Engagement im Projekt *Coeur de Ville* wieder, das unter Federführung touristischer Förderstellen Sehenswürdigkeiten vermarkten will. Einschränkend muss aber darauf hingewiesen werden, dass entsprechend der Grundsätze des INTERREG-Programms nur *Binneneffekte* in der Region das Ziel sein dürfen. Eine positive Wirkung auf das Regionalmarketing kann die Folge eines Projekts sein, nicht aber ihr Ziel.

Die Kulturkommission selbst kann nach LAMBRECHTS zur regionalen kulturellen Profilierung kaum etwas beitragen. Es können zwar Ideen entwickelt werden, aber sowohl für deren Ausgestaltung als auch für die Umsetzung fehlen zeitliche und personelle Ressourcen. Hier macht es sich bemerkbar, dass alle Mitglieder der Kulturkommission zugleich auch reguläre Verpflichtungen in den Städten wahrnehmen müssen, die sie in der Kooperation vertreten. Die Akteure kommen rasch an ihre Grenzen.

Was die regionale Wirkung von Projekten betrifft, so bezeichnet MÜLLER jede grenzüberschreitende Personenbewegung als Gewinn. Feste grenzüberschreitende Bewegungsmuster gibt es wegen unterschiedlicher kultureller Traditionen bisher leider kaum, so dass hier noch großer Handlungsbedarf besteht.

Akteursnetzwerk

Die MHAL-Kooperation stützt sich vor allem auf die Zusammenarbeit der Oberbürgermeister und weitere sektoralpolitische Arbeitsgruppen neben der Kulturkommission; einen substanziellen Unterbau z.B. aus weiteren Gemeinden oder nichtstaatlichen Interessensverbänden gibt es nach Beurteilung von BAUSCH nicht.

In der *MHAL-Kooperation* gibt es zum Bedauern der Kulturkommission bisher keinen Austausch zwischen Kulturkommission und der Arbeitsgruppe (AG) der Oberbürgermeister. Der Informationsaustausch mit der AG Oberbürgermeister findet auf städtischer Ebene zwischen den jeweiligen Mitgliedern statt. Die Zusammenarbeit gibt LAMBRECHTS zudem vereinzelt Anlass zur Vermutung, dass die Kulturkommission in erster Linie als Umsetzungsebene für Ideen wahrgenommen wird und kulturellen Projekten gegenüber anderen Herausforderungen der MHAL-Kooperation eher eine Nebenrolle zukommt.

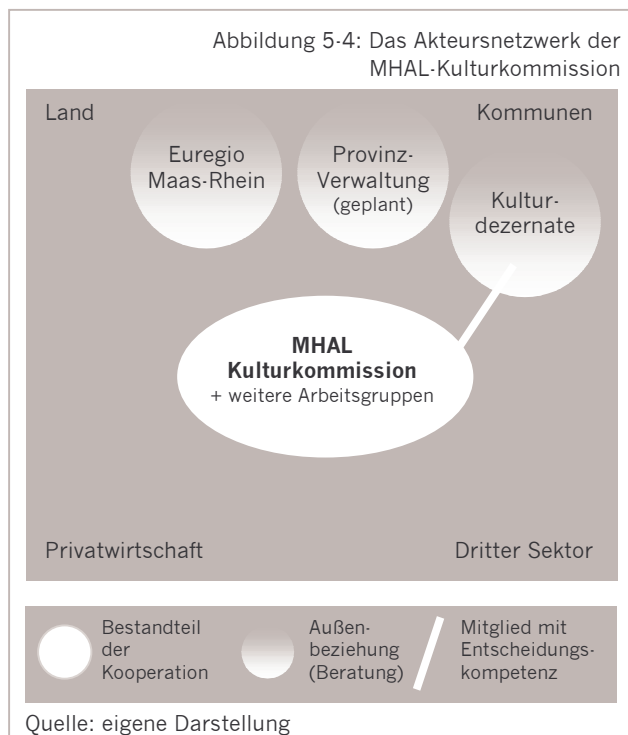
Eine strategische Zusammenarbeit zwischen den MHAL-Städten und Stellen des Landes bzw. den Bezirksregierungen findet nicht statt. Im Bereich der INTERREG-Förderung, die vom Land kofinanziert wird, gibt es lediglich eine Zusammenarbeit verwaltungstechnischer Art.

Die Zusammenarbeit mit regionalen Stellen ist ebenfalls schwach ausgeprägt (vgl. Abbildung 5-4). Während mit der Euregio Maas-Rhein Beratungs- und Informationsbeziehungen unterhalten werden, besteht mit der Regio Aachen und den Provinzen in der EMR praktisch gar keine Beziehungen. Die EMR kann die Realisierbarkeit von Projektideen der MHAL-Städte im Hinblick auf die INTERREG-Förderung einschätzen und wird daher allgemein gern in Projektüberlegungen einbezogen. Im kulturtouristischen Bereich plant die Kulturkommission für das kommende Jahr eine gemeinsame Publikation kulturtouristischer Reiseziele durch MHAL und EMR. Die MHAL-Städte nehmen ihre regionalen Vertretungsmöglichkeiten

innerhalb der Gouverneurskonferenz der EMR allerdings kaum wahr. Um die Kommunikation im Bereich der Kultur zu verbessern, wünscht LAMBRECHTS sich einen Ansprechpartner bei der EMR für kulturelle Vernetzungsfragen.

Die EMR übernimmt vereinzelt die Rolle einer Vermittlungsstelle zwischen MHAL-Städten und anderen Kommunen innerhalb der EMR. Verschiedentlich sehen die kleineren Städte der EMR mit Skepsis auf die Projekte der MHAL-Kooperation, in denen die EMR Informationen und Verständnis vermitteln kann.

Der Kontakt zwischen der Kulturkommission und den Provinzen bzw. der



Regio Aachen wird derzeit noch aufgebaut (vgl. Abbildung 5-4). Er beschränkt sich derzeit auf die persönlichen Kontakte städtischer Akteure innerhalb der Kommission. Für den deutschen Teil der Kooperation bedauert die Regio Aachen diese Situation. Sie verfügt über ein regionales Wissen nicht nur zur grenzüberschreitenden Arbeit, sondern auch in der Vertretung weiterer kleinerer Kommunen, die selbst nicht Teil der MHAL-Städte, wohl aber Mitglied der EMR sind. Interessensvernetzung ist eine ihrer Hauptaufgaben, von der auch die MHAL-Kooperation bei einer verstärkten Zusammenarbeit profitieren könnte.

Die engste Verknüpfung besteht zwischen der MHAL-Kooperation und der kommunalen Ebene, da ihre Akteure zugleich in den Kommunen aktiv sind (vgl. Abbildung 5-4). Zudem können INTERREG-Förderanträge nicht von der MHAL-Kooperation selbst gestellt sondern von den einzelnen Kommunen veranlasst werden.

Zum dritten Sektor findet ein Austausch auf der Ebene der Kulturdezernaten in den Städten statt. In Aachen beispielsweise ist Kooperation mit diesen Akteuren erklärtes politisches Ziel. Die Initiative für Projekte geht in der Regel aber von der Stadt aus. Eine systematische Zusammenarbeit auf der Ebene der MHAL-Kulturkommission mit kulturellen Vertretern des dritten Sektors gibt es aber nicht.

Der Bereich der *privaten Wirtschaft* ist in die strategischen Überlegungen der Kulturkommission ebenfalls nicht eingebunden. Lediglich bei konzeptionellen Überlegungen zu Kultur und Tourismus durch die Tourismusverbände findet ein indirekter Austausch zwischen Kultur und Wirtschaft über die Tourismusverbände statt. Da die Gefahr der Vorteilsnahme besteht, mahnt MÜLLER, eine entsprechende Kooperation nicht zu stark werden zu lassen. Eine Vertretung der Wirtschaft z.B. durch die Industrie- und Handelskammern oder Wirtschaftsförderungsgesellschaften gegenüber MHAL sei demnach ausreichend.

Von der Sinnhaftigkeit der Kooperation speziell mit nichtstaatlichen Akteuren ist LAMBRECHTS überzeugt, wobei er diese vor allem auf der operativen Ebene verortet. Für eine erfolgreiche Zusammenarbeit fehlen jedoch noch die Strukturen. Es mangelt nicht nur an festen Informationsbeziehungen, auch die Arbeit der Kulturkommission selbst muss sich noch konsolidieren, dass sie für nichtstaatliche Akteure ein attraktives und verlässliches Kooperationsgremium darstellt. Halbjährliche Treffen sind hier nach LAMBRECHTS für einen kontinuierlichen Arbeitsprozess zu wenig.

Perspektiven

Bezüglich der Organisationsstruktur und in der Zusammenarbeit mit anderen Stellen sind weder für die MHAL-Kooperation allgemein noch für die Kulturkommission Veränderungen geplant. MÜLLER bewertet die Zusammenarbeit innerhalb der MHAL-Städte als gut. Eine Intensivierung wäre zu begrüßen, ist aber an die Erschließung weiterer finanzieller und personeller Ressourcen gebunden: Derzeit leistet MHAL das Maximum dessen, was auf der Grundlage seiner Mittelausstattung möglich ist. BAUSCH sieht die MHAL-Kooperation derzeit noch als stark politisch und dort vor allem kommunal verankert an. Die Einbeziehung weiterer Akteursgruppen z.B. aus nichtstaatlichen Interessenvertretungen könnte die Kooperation auf eine Basis stellen, die ihre Bedeutung erhöht und ihren Anspruch als regionaler Akteur rechtfertigt.

Tabelle 5-3: Ergebnisse aus der Analyse der MHAL-Kulturkommission.

Thema	Eigenschaft
Ziele	Förderung kultureller Projekte, die analog zu den Zielen der Euregio Maas-Rhein die Binnenvernetzung der Region erhöhen. Starke inhaltliche Orientierung an den Förderkriterien von INTERREG, über welches die Projekte der MHAL-Kooperation wesentlich finanziert werden. Das Kooperationsgremium ist hochmotiviert, ihre Ziele umzusetzen.
Organisatorischer Rahmen	Arbeitsgruppe kommunaler Akteure, die sich lose in ein Netzwerk weiterer Arbeitsgruppen einbindet und sich noch in ihrer Startphase befindet. Erfahrungen und Ergebnisse konnten noch nicht gesammelt werden. Zeitliche, finanzielle, sprachliche und räumliche Hürden erschweren die Zusammenarbeit wesentlich.
Kulturelle Projekte & Regionalentwicklung	Kulturelle Projekte können sich positiv auf die Regionalentwicklung auswirken, wenn sich an die konzeptionellen Überlegungen der Kulturkommission eine professionelle, machtvolle Umsetzungsstrategie mit eigenen personellen Kapazitäten anschließt.
Akteursnetzwerk	Kooperation beschränkt sich auf kommunale Ebene. Respräsentanz von Fachpromotoren ist ungenügend. Nichtstaatliche Akteure werden nicht beteiligt.
Perspektiven	Regionale Akteure des staatlichen Sektors sollen verstärkt berücksichtigt werden. Das Wissenspotentials nichtstaatlicher Netzwerke erscheint reizvoll, seine Einbindung ist aber nicht geplant

Quelle: eigene Darstellung

Hilfreich für die kontinuierliche Arbeit der MHAL-Städte wäre ein ständiges Sekretariat. Es könnte die Koordinations- und Informationsaufgaben systematischer ausführen als die bisherige Projektkoordination und -abwicklung über Beauftragte der Städte. Hilfreich könnte eine solche Stelle für BAUSCH auch vor dem Hintergrund sein, dass auf diese Weise Missverständnisse zwischen MHAL und anderen Städten in der EMR abgebaut und die Transparenz der Arbeit erhöht werden könnte. LAMBRECHTS sieht für ein kulturpolitisches Sekretariat entscheidende Vorteile im Bereich der Kontinuität und Qualifikation. Wegen der angespannten Haushaltsslage scheinen die Realisierungschancen eines solchen Projekts allerdings gering.

Für 2004 ist Herr LAMBRECHTS in der Kulturkommission bemüht, für die MHAL-Städte eine Art Intendanz nach Vorbild der Kultur Ruhr GmbH auf den Weg zu bringen. Sie soll das kulturelle Profil der Region entwickeln, weil die Mitglieder der Kulturkommission inhaltlich und zeitlich zu stark in die kommunale Arbeit involviert sind, um eine gemeinsame Vision für die Region auf den Weg zu bringen. Die regionale Intendanz würde nicht allein für die MHAL-Städte, sondern in Abstimmung mit der EMR und ihrer Provinzen bzw. Teilregionen arbeiten.

MÜLLER sieht es als wünschenswert an, dass die Kooperation auch ohne INTERREG-Förderung fortgesetzt wird, weil sie die grenznahe Abstimmung stark erleichtert. Ohne großen Aufwand läßt sich durch regelmäßige Treffen ein großer Mehrwert im „kleinen Grenzverkehr“ erzeugen. Auch BAUSCH geht davon aus, dass die Akteure der MHAL-Kooperation sich dieser Vorteile bewusst sind und die Kooperation deshalb weiterbestehen würde, falls Fördermittel entfielen. Ohne die Untermuerung der MHAL-Kooperation durch Projekte würde langfristig allerdings ein erhebliches Maß an Substanz fehlen.

Zu einer zusammenfassenden Darstellung der wichtigsten Aussagen der MHAL-Kulturkommission im Bezug auf Regional Governance und seine Anwendung für kulturelle Projekte in Stadtregionen vgl. Tabelle 5-3.

5.5 Landschaftsverband Südniedersachsen e.V.

Der Landschaftsverband Südniedersachsen e.V. (LVS) ist in einem ländlich strukturierten Gebiet aktiv und wird in der vorliegenden Arbeit wegen seiner Organisationsform untersucht. Er ist als eingetragener Verein organisiert und verfügt damit wie die Kultur Ruhr GmbH (vgl. Kapitel 5.2.3) über eine institutionelle Absicherung. Obwohl diese im Vergleich zu einer GmbH oder einer Körperschaft öffentlichen Rechts vergleichsweise schwach ist, hat der Verband im Auftrag des Landes Niedersachsen die Verwaltung der Landesfördermittel im Kulturbereich übernommen. Für die vorliegende Arbeit kann der Landschaftsverband Südniedersachsen e.V. (LVS) weitere Auskünfte über das Verhältnis von Akteursbeziehungen und inhaltlicher Leistungsfähigkeit im Bezug auf das Organisationsmodell des eingetragenen Vereins geben. Diese Verhältnisse sind weniger von der Siedlungsdichte als vielmehr von den Beziehungen der Akteure untereinander abhängig (vgl. Kapitel 2.4), so dass ein ländliches Beispiel für die vorliegende Arbeit bereichernd ist.

Wenn nicht anders vermerkt, fußen die Fakten des Teilkapitels auf Auskünfte der folgenden Personen: Herr MARTIN, Geschäftsführer des LVS; Herr KLÖTZNER, Beiratsvorsitzender und Vorstandsmitglied des LVS; Herr BECK, Vorstandsmitglied des LVS sowie Herrn PRIEBE, Mitglied in der Verbandsversammlung.⁴⁴

Hintergrund, Ziele und Handlungsfelder

Der LVS wurde 1989 gegründet. Seine Mitglieder sind die Landkreise Göttingen, Holzminden, Northeim und Osterode am Harz sowie die kreisfreie Stadt Göttingen und die Samtgemeinde Oberharz (Landkreis Goslar) mit insgesamt rund 520.000 Einwohnern⁴⁵ (vgl. HAMMERBACHER 2003: 13).

Das Ziel des LVS ist die „Förderung des kulturellen Lebens“ (SATZUNG DES LVS §2, Abs. 1) als Ergänzung der Kulturförderung durch die Kommunen (vgl. LVS 1997: Nr. 7). Der LVS betreibt aus der Sicht von MARTIN eine breitangelegte Kulturförderung nach einem „wohlverstandenen Gießkannenprinzip“. Überregional wirksame kulturelle Leuchtturmprojekte stehen nicht im Mittelpunkt des Interesses.

Der LVS fördert Projekte, die einen besonderen inhaltlichen Bezug zur Region haben und Akteure und Veranstaltungsorte aus mehreren Orten der Region einschließen (vgl. LVS 2003: 46-47). Die Förderentscheidungen des Vorstandes orientieren sich an formalen und weniger an künstlerischen Kriterien. MARTIN empfindet dies als sinnvoll, weil die Projekte sich in kommunalpolitische Entscheidungs- und Managementstrukturen eingliedern müssen, wenn sie für die Mitgliedskommunen einen optimalen Wert entfalten sollen.

⁴⁴ Mit den genannten Personen wurde im Juli 2003 je ein Interview geführt.

⁴⁵ Einwohnerzahl vom 31.12.2000, interpoliert nach LVS 2003: 25.

Die drei Schwerpunkte der Arbeit des LVS sind die (anteilige) finanzielle Förderung von Projekten, die Erbringung von Informationsdienstleistungen über Angebote im Kulturbereich und die Herausgabe von Publikationen zur regionalen Kultur und Geschichte (vgl. LVS 1997: Nr. 6). Die Handlungsfelder des LVS liegen in den darstellenden und bildenden Künsten, Musik, Film und Literatur innerhalb des Verbandsgebiets, die in eigener und fremder Trägerschaft geschehen kann (vgl. SATZUNG DES LVS §2, Abs. 1).⁴⁶

Die Mitgliedskommunen des LVS sind von ihrer Größe her sehr inhomogen und werden von der Stadt Göttingen dominiert, die etwa ein Drittel seiner gesamten Einwohner stellt. Göttingen verfügt über ein vergleichsweise starkes kulturelles Angebot und empfängt einen hohen Anteil der Fördermittel vom LVS. Die Stadt Göttingen und der LVS sind nach Kräften bemüht, alle Mitgliedskommunen gleichwertig zu fördern, können ein latentes Misstrauen gegenüber dem vermeintlich bevorzugten Förderungsempfänger Göttingen aber nicht verhindern.

Der LVS finanziert seinen Haushalt aus Mitgliedsbeiträgen, einer regelmäßigen Spende der Versicherungsgruppe Hannover (VGH) und Fördermitteln des Landes (im Rahmen des Beleihungsvertrags, vgl. Folgeabsatz). Auf der Ausgabenseite standen im Jahr 2002 340.000 Euro zur Verfügung (vgl. LVS 2003: 14-15). Der finanzielle Rahmen, innerhalb dessen der LVS Förderungen vergibt, liegt zwischen 1.000 Euro und 10.000 Euro je Maßnahme.

Vor dem Hintergrund der schwierigen Lage öffentlicher Haushalte und im Vergleich mit anderen regionalen Kulturförderern bezeichnet MARTIN die Menge der zur Verfügung stehenden Mittel als zufriedenstellend. Der Anspruch der regionalen Kulturförderung kann mit den zur Verfügung stehenden Mitteln erreicht werden. Die Konzeption größerer Projekte ist allerdings nicht denkbar.

Neben seiner aktiven Fördertätigkeit betätigt der LVS sich als Verwalter von Landesfördermitteln in einer Größenordnung von rund 4,5 Millionen Euro über den Zeitraum 2001-2004 (vgl. LVS 2001: 36; eigene Umrechnung). Der LVS übernimmt dabei die Beratung der Antragsteller und später die Durchführung des Ablehnungs- oder Zuwendungsverfahrens. Die inhaltliche Auswahl und Beurteilung hingegen verbleibt beim Niedersächsischen Landesministerium für Wissenschaft und Kultur (vgl. LVS 2003: 18-23).⁴⁷ Anlass des Beleihungsvertrags ist ein zeitlich begrenztes Modellvorhaben mit dem Ziel, die regionale Kulturförderung transparenter zu gestalten. Der LVS nimmt in diesem Zusammenhang die üblicherweise bei der Bezirksregierung angesiedelte Mittelverwaltung wahr (vgl. HAMMERBACHER 2003: 4).

⁴⁶ Geförderte Projekte der vergangenen Jahre sind im Veranstaltungsbereich z.B. regionale Theater- und Musikfestivals, Konzertreihen sowie Einzel- und Wanderausstellungen, im Informationsbereich z.B. die seit 1998 bestehende Online-Veranstaltungsdatenbank *dabakus* und Veranstaltungs- und Denkmalsbroschüren auf regionaler Ebene (vgl. LVS 2003: 19-22).

⁴⁷ Rund 150.000 Euro jährlich stehen dem LVS in diesem Zusammenhang zur Verwendung für eigene Zwecke zur Verfügung (vgl. BELEIHUNGSVERTRAG §1, Abs. 2; eigene Umrechnung).

Organisatorischer Rahmen

Die Mitgliedschaft im LVS gliedert sich in ordentliche, Förder- und sonstige Mitglieder. Das Recht der ordentlichen Mitgliedschaft haben Gebietskörperschaften sowie einige Sondergruppen, deren Recht zur Mitgliedschaft regionalhistorisch bedingt ist.⁴⁸ Eine Fördermitgliedschaft können natürliche und juristische Personen mit Bereitschaft der finanziellen Unterstützung des LVS erwerben, wobei keine Vertretung in Organen des Verbandes besteht. Sonstige Mitglieder sind juristische Personen, vor allem potentielle Projektträger, die sich für die kulturpolitischen Ziele des LVS einsetzen (vgl. SATZUNG DES LVS §4).

Das Vertretungsorgan für ordentliche Mitglieder ist die jährliche Mitgliederversammlung, die den Vorstand wählt, kontrolliert und über neue Mitgliedschaften und den Haushaltsplan entscheidet (vgl. SATZUNG DES LVS §6). Die sonstigen Mitglieder des LVS sind in einem Beirat organisiert, dessen Vorsitzender stimmberechtigtes Mitglied des Vorstandes ist (vgl. SATZUNG DES LVS §9). Der Beirat versteht sich als Vertretungsorgan der Förderungsempfänger. Er begleitet die Arbeit des LVS, übt aber keinen Einfluß auf den Vorstand aus.

Das entscheidungstreffende Organ des LVS ist der neunköpfige Vorstand, dem ein Vertreter der meisten ordentlichen Mitglieder angehört⁴⁹, zudem der Vorsitzende des Beirats und ohne Stimmrecht der Geschäftsführer (vgl. SATZUNG DES LVS §6). Entschieden wird konsensual, obwohl Mehrheitsentscheidungen zulässig wären. Während die gebietskörperschaftlichen Vertreter aus kommunalpolitischen Erwägungen heraus argumentieren, kann der Beiratsvorsitzende die Perspektive der persönlichen kulturfachlichen Erfahrung in die Diskussion einbringen. Bei der Projektauswahl spielt die kommunale Gleichberechtigung eine große Rolle, so dass nach BECKs Wahrnehmung im Zweifelsfalle räumliche den inhaltlichen Gesichtspunkten überwiegen können.

Der Vorstand tagt unter Ausschluss der Öffentlichkeit. Die Vorstandsmitglieder empfinden dies als positiv, weil auf diese Weise auch uneigennützig entschieden werden kann, ohne dass das einem Vorstandsmitglied in der Öffentlichkeit als Schwäche ausgelegt wird. Nach der Meinung einzelner Antragsteller leidet darunter allerdings die Transparenz der Arbeit.

Die Organisationsstruktur des LVS und die Machtverhältnisse zwischen den Akteuren werden von allen befragten Akteuren als gut bzw. angemessen eingeschätzt. Seine eingespielte, routinierte Arbeitsweise erlaubt es, ihn der *Sättigungsphase* informeller Steuerungsmodelle zuzuordnen (vgl. Kapitel 2.3.4). Im Einzelnen sind in der Organisationsstruktur hervorzuheben:

- (a) Unabhängig von der Organisationsform sind es vor allem persönliche Kontakte und der informelle Austausch jenseits der Tagesordnung, welche für KLÖTZNER die Arbeit im Verband und für die Region erleichtern.

⁴⁸ Dabei handelt es sich um die Calenberg-Grubenhagensche Landschaft und die Arbeitsgemeinschaft südniedersächsischer Heimatfreunde e.V. (SATZUNG DES LVS §4).

⁴⁹ Mitglied sind ein Vertreter der Calenberg-Grubenhagenschen Landschaft, je ein Vertreter der Mitgliedskreise und kreisfreien Stadt und insgesamt zwei Vertreter der Mitgliedsgemeinden. (SATZUNG DES LVS §6, Abs. 1).

- (b) Die Organisationsform des Vereins sichert eine eigenständige Verbandspolitik frei von tagespolitischer kommunaler Einmischung. Die Mitgliederversammlung ist zugleich ein Forum, das Veränderungen diskutieren kann.
- (c) Der LVS kann nach der Erfahrung von MARTIN in fachlichen Fragen stärker beratend wirken als wenn es sich nur um einen informellen Arbeitskreis handeln würde.
- (d) Eine Organisation als Körperschaft öffentlichen Rechts würde zwar finanziell noch größere Sicherheiten geben, dienstrechtlich und formal aber stärker einschränkend wirken.

Kulturelle Projekte, Kulturmarketing und Regionalentwicklung

Der LVS ist nach KLÖTZNER nicht in der Lage, Kulturmarketing oder Regionalmarketing in einem größeren als dem oben geschilderten Rahmen anzubieten. Seine pragmatische Aufgabenstellung, Gelder zu verteilen und ideelle Unterstützung zu leisten, lässt dies nicht zu.

Zudem ist keine ausgeprägte „regionale Identität“ vorhanden – Bewohner beziehen sich nach der Beobachtung von BECK eher auf Teilräume als den Gesamttraum Südniedersachsen und sektorale Regionalverbände stehen unkoordiniert nebeneinander. Auch unter kulturellen Gesichtspunkten sind *regionale* Alleinstellungsmerkmale wenig ausgeprägt. Auf der kommunalen Akteursebene steht einer gemeinsamen Präsentation als Region zudem das latente Misstrauen kleinerer Kommunen gegenüber dem Oberzentrum Göttingen entgegen, das sich mit der Befürchtung verbindet, sie könnten von einer regionalen Präsentation weniger profitieren als das Zentrum.

Vor dem genannten Hintergrund sieht BECK es für die Region Südniedersachsen als angezeigt an, die funktionalen Verknüpfungen *innerhalb* der Region zu pflegen. Die Verknüpfung kann verdeutlichen, wie die Kommunen voneinander profitieren können, und dass eine städtische Dominanz in dieser Hinsicht Vorteile mit sich bringen kann. Als geeigneten Weg, das regionale Vernetzungsziel zu erreichen, sieht MARTIN die Förderung kultureller *Projekte*. Sie kann mehr erreichen als eine schwerpunktmäßige Informations- und Öffentlichkeitsarbeit über die bestehenden kulturellen Projekte in der Region.

Akteursnetzwerk

Die Beziehungen innerhalb des Verbands beschränken sich auf den Austausch zwischen Vorstand und Beirat sowie zwischen der Mitgliederversammlung und den Gremien. Für die Entscheidung zur Projektförderung spielen sie wie dargestellt nur eine untergeordnete Rolle. Auf der Landesebene gibt eine intensive Zusammenarbeit mit den Referenten im Niedersächsischen Ministerium für Wirtschaft und Kultur (MWK), welche die Vergabe der Landesmittel koordinieren. Darüber hinaus ist beim MWK ein Arbeitskreis Regionalisierung angesiedelt, der einen Informationsaustausch zwischen regions- und spartenbezogenen Verbänden im Kulturbereich anregt. Beide Beziehungen dienen der Abstimmung der laufenden Arbeit bzw. dem Informationsaustausch (vgl. Abbildung 5-5).



Die Landschaften und Landschaftsverbände in Niedersachsen kooperieren in einem Informationsnetzwerk (ALLviN), das eine Interessenvertretung nach außen, v.a. gegenüber der niedersächsischen Landesregierung darstellt (vgl. LVS 2003: 9)

Auf regionaler Ebene berät der LVS Arbeitsausschüsse des Regionalverbandes Südniedersachsen und nimmt eine allgemeine Interessensvertretung und Beratung wahr (Abbildung 5-5). Zudem wird der LVS bei Diskussionsprozessen für Tourismus und Regionalentwicklung z.B. im Rahmen von regionalen Entwicklungskonzepten einzelner Landkreise einbezogen (vgl. LVS 2001: 10-11; LVS 2003: 9).

Auf kommunaler Ebene betreibt der LVS eine Arbeitsgemeinschaft der Kulturämter, in der Informationsaustausch und Beratung im Vordergrund stehen (vgl. LVS 2003: 9; Abbildung 5-5). Die Mitgliedskommunen messen ihr allerdings nur wenig Bedeutung bei. Da die geförderten Projekte stets auf dem Gebiet einer Mitgliedskommune stattfinden, findet für die Projektrealisierung eine Zusammenarbeit zwischen LVS und Kommunen statt. Je größer eine Kommune innerhalb des LVS, umso stärker wird diese Zusammenarbeit als Eingriff in die jeweilige kommunale Politikhoheit wahrgenommen, so dass die Arbeit des LVS nach Beurteilung von MARTIN zum Teil eine „heikle Balance“ darstellt.

Eine strategische Zusammenarbeit mit dem dritten Sektor und mit Akteuren der Privatwirtschaft findet nicht statt. Der Beirat vertritt zwar Institutionen des dritten Sektors (vgl. Abbildung 5-5), ein inhaltlicher Diskurs wird aber nicht verfolgt. Im Bereich möglicher Zusammenarbeit mit der privaten Wirtschaft will der LVS nicht in Konkurrenz zu Kulturträgern und Kommunen treten, die Sponsorengelder ebenso gut einsetzen könnten. Am Wichtigsten aber ist dem LVS die inhaltliche Unabhängigkeit in der Projektförderung, die er nicht aufs Spiel setzen möchte.

Perspektiven

Die inhaltliche Arbeit und die Organisationsstruktur des LVS funktionieren gut, so dass für die Zukunft keine Änderungen geplant sind. Dennoch stellen Akteure im LVS Überlegungen für die Zukunft an:

Über die *Einbeziehung kulturfachlicher Akteure* z.B. aus dem Beirat in die Förderentscheidungen des LVS ist bereits vielfach diskutiert und bisher negativ entschieden worden. Dass die *inhaltliche* Qualität der Förderentscheidungen steigen könnte, scheint dabei unbestritten. Dagegen steht aus der Sicht von KLÖTZNER die Gefahr häufigerer Interessenskollisions-

sion zwischen kommunalen und fachlichen Vertretern, da beide Seiten ihre eigenen Handlungszwänge im Vordergrund sehen. Förderentscheidungen könnten zwar eine höhere Akzeptanz und Transparenz erhalten, nach Einschätzung von MÜLLER aber Verfahren nachteilig in die Länge ziehen. BECK gibt zu bedenken, dass die Zufriedenheit der jetzigen Akteure eine strukturelle Reform verhindert. Neben einer möglichen Situationsverbesserung erbringt sie aus derzeitiger Sicht Unsicherheit in das aktuelle Interessensgefüge.

Im inhaltlichen Bereich sehen BECK und MARTIN ein *Konzept für regionales Kulturmarketing* als geeignete Perspektive für die zukünftige regionale Entwicklung an. Dazu gehört das Marketing der regionalen kulturellen Highlights in Verbindung mit touristischen und gastronomischen Angeboten, ergänzt um das kleinteilige lokale Kulturangebot der Region. Solche Überlegungen, die auch ein regionales Veranstaltungsinformationssystem und Ticketing umfassten, konnten im Jahr 2000 nicht zu einem Abschluss geführt werden, weil die gewünschte EU-Förderung nicht zustande kam. Auf diese Weise könnte aber eine Aufmerksamkeit für die Region entstehen, von der auch das Angebot der *lokalen* Kultur profitieren dürfte.

Zu einer zusammenfassenden Darstellung der wichtigsten Aussagen der Arbeit im LVS im Bezug auf Regional Governance und seine Anwendung für kulturelle Projekte in Stadtregionen vgl. Tabelle 5-4. Es ist insbesondere deutlich geworden, dass die Akteursstrukturen in der ländlichen Region des LVS denen von Stadtregionen ähneln. Die Arbeitsgrundlage

Tabelle 5-4: Ergebnisse aus der Analyse des Landschaftsverbands Südniedersachsen e.V.

Thema	Eigenschaft
Ziele	Förderung kultureller Projekte innerhalb der Region, die eher die kulturelle Substanz als die Außendarstellung beeinflussen. Räumliche Verteilungsgesichtspunkte sind ebenso wichtig wie inhaltliche.
Organisatorischer Rahmen	Das routinierte und vertrauensvolle Arbeitsklima ermöglicht wertvollen informellen Austausch auch über kommunale Kulturarbeit. Stark begrenztes eigenes Budget. Rechtsform des Vereins sichert mittelfristige Planungssicherheit. Starkes Einwohnergefälle zwischen den Mitglieder beeinflusst die Arbeit.
Kulturelle Projekte & Regionalentwicklung	Selbstverständnis eines Impulsgebers, der die regionale kulturelle Entwicklung nur ergänzend und punktuell beeinflussen kann. Kulturelle Projekte können nur dann die Regionalentwicklung beeinflussen, wenn sie Teil eines integrativen Konzeptes mehrerer Verbände und Institutionen werden.
Akteursnetzwerk	Umfangreiches Beziehungsnetzwerk zu anderen staatlichen Ebenen, das die Position des LVS als Berater und Vermittler stärkt. Privatwirtschaftliche Akteure finden aus Sorge um Vorteilsnahme keine Beachtung. Der dritte Sektor kann sein Wissen in den LVS einbringen, nimmt diese Möglichkeit jedoch nur kaum wahr.
Perspektiven	Änderungen sind nicht geplant. Bezüglich der weitergehenden Beteiligung nichtstaatlicher Akteure an Entscheidungen bestehen Vorbehalte.

Quelle: eigene Darstellung

liegt im Vertrauen der Akteure. Hingegen liegt das größte Konfliktfeld wie anderswo in den binnenregionalen kommunalen Konkurrenzen. Langfristige Ziele sind wie andernorts die Vernetzung von Angeboten über Marketing, die größten Umsetzungshindernisse knappe finanzielle Ressourcen. Von der Wahrnehmung der Region im überregionalen Kontext und ihren Konsequenzen abgesehen können die Erkenntnisse innerhalb des LVS zur Organisations- und Akteursstruktur daher auch für die Überlegungen zu Regional Governance in Stadtregionen weiterverwertet werden.

Zusammenfassung: Flexibilität versus Beteiligung

Regionale Kooperationen für kulturelle Projekte sind, so hat das vorangegangene Kapitel gezeigt, durch Vertrauen und Motivation der Akteure untereinander geprägt. Die Organisationsstrukturen sind flexibel und bewegen sich in den verschiedenen gebietskörperschaftlichen Ebenen des Staates. Die Einbeziehung nichtstaatlicher Akteure wird verbreitet als wertvoll angesehen – praktiziert wird sie indes kaum. Wo dies geschieht, sind sie mit geringen Machtressourcen ausgestattet.

Die Arbeit der Kultur Ruhr GmbH 1997-2001 war durch große Ziele und ebenso große Missverständnisse geprägt. Sie bettet sich in ein komplexes Umfeld ein: Auf der politischen Ebene prägt vor allem das Land die Bemühungen um eine regionale Darstellung der Kultur mit Initiativen für mehr Partnerschaftlichkeit zwischen Handlungssphären und für mehr Außendarstellung des Ruhrgebiets (vgl. Kapitel 5.2.1). Im Feld der regionalen Kooperationen hingegen ist keine klare Struktur erkennbar. Inhaltlich bestimmt der dauerhafte Widerstreit zwischen Kommunalegoismus und regionalen Interessen die Bereitschaft zur Kooperation. Zahlreiche Organisationen bemühen sich um die Vertretung regionaler kultureller Fragen im Ruhrgebiet, von denen die Kultur Ruhr GmbH den am stärksten ruhrgebiets- und projektorientierten Ansatz verfolgte (vgl. Kapitel 5.2.2).

Die Arbeit der Kultur Ruhr GmbH war durch ein enormes Spektrum an Aufgaben und Zielen geprägt (vgl. Kapitel 5.2.3). Trotz einer sehr hohen Ausstattung mit Fördermitteln wurde allerdings deutlich, dass die gesetzten Ziele zu allgemein und widersprüchlich waren. Da eine große Anzahl von Akteuren an den Diskussionen beteiligt waren, konnten diese Missverständnisse in informellen Gesprächen nicht ausgeräumt werden.

Die Kultur Ruhr GmbH sticht durch ihre Einbeziehung von privatwirtschaftlichen und frei-gemeinnützigen Akteuren hervor. Gegenüber den kommunalen Vertretern blieb das Gewicht der privatwirtschaftlichen Stimmen zwar gering und der dritte Sektor verfügte nur über eine Vorentscheidungsfunktion, dennoch darf die Durchmischung der Akteure als vorbildliches Modell bezeichnet werden. Es ist auf der anderen Seite deutlich geworden, dass die Arbeit der Kultur Ruhr GmbH wesentlich von kommunalen Akteure bestimmt wurde, die ihren Kommunalegoismus zum großen Teil nicht hinter sich lassen konnten. Der finanzielle Verfügungsrahmen der Kultur Ruhr GmbH war so hoch, dass der lokale Instinkt der Mittelanhäufung zu oft herausgefordert wurde. Die Kultur Ruhr GmbH ist an einem der zentralen Hindernisse von weichen Kooperationen gescheitert, der Schwäche in Verteilungsfragen (vgl.

Kapitel 2.3.3). Vor diesem Hintergrund erscheint die institutionelle Reform der Kooperation im Jahr 2001 nachvollziehbar und gerechtfertigt.

In der Rheinland AG bedeutet Regional Governance vor allem *Problem Solving* (vgl. Kapitel 5.3). In Anbetracht leerer Kassen hat der Projektaktivismus vergangener Jahre sich müde gelaufen. An erster Stelle steht die Frage nach neuen denkerischen Lösungen für die Region. Dabei handelt es sich um einen intuitiven Prozess – die Rheinland AG ist klein, flexibel und von engen persönlichen Kontakten geprägt. Nichtstaatliche Akteure könnten neue Akzente setzen, lassen sich aber nur schwer in das persönlich vertraute Umfeld der Akteure eingliedern.

Innerhalb der MHAL-Kooperation liegt die Förderung kultureller Projekte bei der Kulturkommission (vgl. Kapitel 5.4). Diese durchweht eine Aufbruchsstimmung, in der noch alles möglich erscheint. Es werden Kontakte und Informationsstränge geknüpft und an großen regionalen Vernetzungsprojekten für die Zukunft gearbeitet. Die größten Hindernisse, so scheint es, sind neben finanziellen Engpässen die noch wenig ritualisierten Treffen – es gibt noch keine „Kultur der Kooperation“ zwischen den Akteuren. Die Beteiligung nichtstaatlicher Akteure wird als gut aber in Anbetracht wichtigerer Aufgaben als zweitrangig angesehen.

Regional Governance für kulturelle Projekte findet auch in ländlich strukturierten Räumen statt. Der Landschaftsverband Südniedersachsen e.V. (LVS) kümmert sich um die Binnenvernetzung der kulturellen Angebote der Region und verteilt Fördermittel in die Fläche (vgl. Kapitel 5.5). Die Anzahl der Akteure ist hier größer als in den rein informellen Kooperationen, und trotz sehr geringer Fördervolumina werden hier seltener Tendenzen erkennbar, die mit „Kommunalegoismus“ zu bezeichnen wären – wenn die integrierende Arbeit der LVS nicht stets vermittelnd tätig wäre. Nichtstaatliche Akteure verfügen im LVS über ein garantiertes Mitspracherecht, welches aber kaum genutzt wird. Im Hinblick auf die stadtreionalen Fallbeispiele zeigt sich, dass kaum Unterschiede in den Chancen und Problemen bestehen, die sich zwischen den Akteuren und in der Arbeit der Kooperation abspielen.

Diese erste Zusammenfassung gibt einen Überblick über die Beispiele für Regional Governance in Stadtregionen. Ein weitergehendes Fazit, welches die Fallbeispiele im Bezug auf die im Kapitel 4 entwickelten operationalisierten Kernfragen analysiert, bietet das anschließende Kapitel 6.

6

Zwischenfazit:

Regional Governance in der Kultur ohne Experten?

Die vorangegangenen Fallbeispiele des Kapitels 5 haben gezeigt, wie Regional Governance in der kooperativen Praxis umgesetzt wird. Im vorliegenden Zusammenhang sollen diese auf das Ziel der Arbeit (vgl. Kapitel 1.2) bezogen werden. Als inhaltliche Grundlage

Tabelle 6-1: Ergebnisse der Beispielstudien im Bezug auf die operationalisierten Kernfragen der Arbeit

Frage 1: Regional Governance, Kulturelle Projekte & Regionalentwicklung

- (k) Selbstverständnis einer punktuellen Ergänzung der regionalen kulturellen Entwicklung.
- (l) Ideen für umfassende kulturelle Entwicklungsstrategie vorhanden, allerdings nicht finanzierbar.

Frage 2: Akteursnetzwerk

- (m) Kleine Akteursnetzwerke und starke Verknüpfung zur kommunalen politischen Umsetzungsebene üblich.
- (n) Sorge um Machtverlust und mangelndes Interesse nichtstaatlicher Akteure führt zu deren Vernachlässigung im Akteursspektrum.
- (o) Machtpromotoren dominieren und sind fachlich qualifiziert, unabhängige Fachpromotoren fehlen.
- (p) Personelle Öffnung für neue Akteure findet nur verhaltenes Interesse.

Frage 3: Organisatorischer Rahmen und inhaltliche Leistungsfähigkeit

- (q) Weitgehende Übereinstimmung mit den Abgrenzungsmerkmalen von Regional Governance.
- (r) Pragmatische Mittelverteilung zur Förderung von Einzelprojekten in institutionalisierten Netzwerken dominant, während der Schwerpunkt rein informelle Netzwerke auf Information und Abstimmung liegt.
- (s) Einfache Informationsvernetzung und Abstimmung kann geldwerte Vorteile erzeugen.
- (t) Kommunalegoismus tritt latent überall auf, wird aber verbreitet zu umgehen gesucht. Kooperation im Nebenamt setzt enge personelle, zeitliche Grenzen, führt teilweise zu Diskontinuität der Arbeit.
- (u) Ein hoher Institutionalierungsgrad ist kein Garant für ein besseres Arbeitsergebnis. Vertrauensverhältnis der Akteure erzeugt Grundlage der Arbeitsfähigkeit.
- (v) Zugang zu Förderfonds oder eigenen Etats schafft substanziellen Anreiz zur Fortführung der Arbeit.

Hinweise: Zum Wortlaut der Kernfragen dieser Arbeit vgl. Kapitel 1.2. Zum Wortlaut der operationalisierten Kernfragen vgl. Tabelle 4-2 (identische Nummerierung). Zu Verweisen auf die Quellkapitel der Ergebnisse vgl. Begleittext im Kapitel 6.

Quelle: eigene Darstellung

dient ein tabellarischer Überblick (vgl. Tabelle 6-1), welcher die zentralen Aussagen der Beispielstudien zusammenträgt. Er beantwortet damit die konkreten Fragen, die das Zwischenfazit des theoretischen Teils aufgeworfen hat (vgl. Tabelle 4-2 im Kapitel 4). Den textlichen Erläuterungen wurden ergänzende Argumente hinzugefügt.

Frage 1: Regional Governance, kulturelle Projekte und Regionalentwicklung

Die Kooperationen verstehen sich nur als Ergänzung der regionalen Kulturarbeit (vgl. Tabelle 6-1: a). Ihnen ist bewusst, dass sie nur punktuell regionale Identitäten fördern können und dass für weiche Kooperationsmodelle die Option einer großangelegten regionalen Ertüchtigungsoffensive nicht besteht. Die Ziele werden daher selektiver. Sie reichen von der Vernetzung von Information (Rheinland AG) über die Förderung des endogenen Potentials (LVS) bis hin zu großen Plänen, die systematische regionale kulturelle Entwicklung an Dritte zu delegieren (MHAL-Kulturkommission) (vgl. auch drei inhaltliche Ausrichtungen zur Förderung kultureller Projekte im Beitrag zur Frage 3). Trotz variierender Ziele bestätigt ihr Selbstverständnis die Beobachtung des theoretischen Teils, dass weiche Steuerungsformen das bestehende Instrumentarium inhaltlich und strukturell nur ergänzen können (vgl. Kapitel 2.3.3).

Es besteht kein Anlass zur Befürchtung, Regional Governance für kulturelle Projekte könnte den Eigenwert der Kultur missachten. Die Akteure aller Kooperationen sind sich des Wertes kultureller Projekte bewusst. Zwecke, die über ihren Eigenwert hinausgehen, betrachten sie zwar im Sinne der Regionalentwicklung als wichtig, aber zweitrangig. Ihnen ist bewusst, dass eine Region, die sich kulturell vermarktet, einen substanziellen Unterbau kultureller Projekte und Angebote in der Region benötigt (vgl. Kapitel 3.1).

Visionen für eine regionale kulturelle Entwicklung sind überall vorhanden (vgl. Tabelle 6-1: b). In allen Kooperationen bestehen Vorstellungen, wie kulturelle Projekte einer Region ein Profil geben und damit die Regionalentwicklung beeinflussen können. Die Akteure von MHAL-Kulturkommission und LVS hegen Wünsche zur regionalen Vernetzung von Veranstaltungen und zum regionalen Ticketing in Zusammenarbeit mit weiteren Institutionen. Ihre Umsetzung scheidet derzeit an der Finanzierbarkeit. Die Rheinland AG sieht ebenfalls Möglichkeiten für ein regionales kulturelles Profil, verfügt derzeit aber nicht über die nötige Motivation. Auch die Kultur Ruhr GmbH verfolgt klare Ziele einer internationalen Profilierung der Region, die sie in jüngster Zeit mit der RuhrTriennale konkretisiert hat (vgl. Exkurs im Kapitel 5.2.3). Alle übergeordneten Ideen und Visionen beziehen sich auf Kulturmarketing oder die touristische Wirkung von Projekten in der Region, jenen Themenfeldern mit großer Bedeutung für Wirtschaft und Regionalentwicklung (vgl. Kapitel 3.2.1 und 3.2.3).

Zusammenfassend wird deutlich, dass die Akteure die Verknüpfung von Regional Governance, kulturellen Projekten und Regionalentwicklung erkannt haben und fördern.

Der Bezug der Stadtregion spielt für die Kooperationen eine zentrale Rolle. Die Netzwerke koordinieren, vom ländlich geprägten LVS abgesehen, ein großes kulturelles Potential. Diese Fülle an Projekten zu vernetzen und gebündelt darzustellen, ist der Anlass der Kooperation. Eine entsprechende Kooperationsmöglichkeit ist zwar in allen Regionen denkbar, der Nutzen

scheint in Stadtregionen aber am höchsten (vgl. Kapitel 4). Dabei wird auch deutlich, dass die Koordination kultureller Projekte nicht auf einem konkreten Problemdruck basiert wie in anderen Themenfeldern stadtreionaler Kooperation (vgl. Kapitel 2.1.3), sondern dass es „nur“ darum geht, aus dem vorhandenen Potential einen Mehrwert zu fördern. Die aktuelle Haushaltslage wirkt dabei eher kooperationseinschränkend.

Frage 2: Akteursnetzwerk

Die Kooperationen verfügen über eine starke Verknüpfung zur politischen Umsetzungsebene (vgl. Tabelle 6-1: c). Die Mehrzahl ihrer Akteure sind Fach- oder Politikvertreter aus den Kommunen, so dass das Erfordernis der Umsetzungsverknüpfung von Regional Governance deutlich erfüllt wird. Stärker institutionalisierte Kooperationen verfügen über größere, rein informelle über kleine Arbeitsgremien, welche die kommunale Ebene selten und die staatliche Sphäre fast nie verlassen. Um die Abstimmungsprozesse flexibel zu halten, werden Änderungen in der Zusammensetzung auch zurückhaltend bewertet. Das Rollenverständnis der staatlichen Akteure hat sich noch nicht geändert, wie im Zusammenhang der aktivierenden Kulturpolitik als Restriktion deutlich geworden ist (vgl. Kapitel 3.3).

Nichtstaatliche Akteure spielen in allen Netzwerken nur eine untergeordnete bis gar keine Rolle (vgl. Tabelle 6-1: d und f). Während privatwirtschaftliche Akteure an keiner Stelle strategisch beteiligt werden, konnte der dritte Sektor in der Kultur Ruhr GmbH und kann im LVS seine Meinung in Form einer Vorentscheiderstruktur artikulieren. Im LVS ist er mit einem eigenen Beirat formell am stärksten beteiligt, nimmt diesen inhaltlichen Einfluss aber kaum wahr. Als Gründe für eine mangelhafte Einbeziehung der nichtstaatlichen Partner nennen politische Akteure die Gefahr privatwirtschaftlicher Vorteilsnahme oder die ungenügende Bündelung von Meinungen im dritten Sektor, die eine repräsentative Interessenvertretung erschweren. Die Situation im LVS wirft die Frage ganz andere auf, ob eine reine Politikorientierung von Kooperationsnetzwerken nicht nur auf politisches Desinteresse, sondern möglicherweise auch auf Desinteresse von Akteuren des dritten Sektors selbst zurückzuführen ist. Ein positiver Nebeneffekt der weitgehenden Beschränkung auf die politische Sphäre sei vermerkt: Die im Zusammenhang mit aktivierender Kulturpolitik geäußerte Restriktion, dass Kulturschaffende aus Qualitätsüberlegungen heraus Entscheidungen blockieren, tritt nicht auf (vgl. Kapitel 3.3).

Staatlichen Akteure mit Entscheidungskompetenz, also Machtpromotoren, prägen die untersuchten Fallbeispiele (vgl. Tabelle 6-1: e). Da es sich außer im LVS in der Regel um Akteure der Kulturpolitik handelt, können sie mit der Einschränkung der fehlenden Unabhängigkeit von der kommunalpolitischen Perspektive die Rolle von Fachpromotoren übernehmen. Unabhängige, rein fachlich argumentierende nichtstaatliche Akteure, sind unterrepräsentiert oder gar nicht vertreten. Die entsprechende im Zusammenhang mit Aktivierender Kulturpolitik formulierte Restriktion hat sich damit bestätigt (vgl. Kapitel 3.3). Die Verknüpfung mit dem Fachwissen von Fachpromotoren zu *innovativen Milieus* oder *wissensbasierten Netzwerken* ist den Kooperationen damit ebenfalls noch nicht gelungen (vgl. Kapitel 2.3.5).

Frage 3: Organisatorischer Rahmen und inhaltliche Leistungsfähigkeit

Die Abgrenzungsmerkmale von *Regional Governance* werden in den Beispielstudien weitgehend eingehalten (vgl. Tabelle 6-1: g). Sie arbeiten aus eigenem Antrieb, sind inhaltlich und finanziell voneinander abhängig, betreiben ihre Kooperation *neben* ihrer beruflichen Hauptbeschäftigung, setzen ihre Arbeit im politischen Handlungssystem um und stützen ihre Zusammenarbeit auf ein System von Regeln, Normen und Konventionen. Als zentraler Mangel fällt die oft fehlende Einbeziehung nichtstaatlicher Akteure auf, welche die Wissensressourcen der Netzwerke deutlich einschränkt (vgl. zu den Abgrenzungskriterien Kapitel 2.2.1).

Die inhaltlichen Ausrichtungen der untersuchten Netzwerke, welche ihre Zielformulierung konkretisiert, ähnelt sich häufig (vgl. Tabelle 6-1: h-i). Zwar geht es immer um die Stärkung kultureller Projekte, doch die Wege dorthin differieren:

- (a) *Die Region über gedanklichen Austausch weiterzubringen und sich als „Think Tank“ für die Region zu sehen prägt alle Kooperationen ganz oder teilweise.* Damit hat sich die besondere Eignung von *Regional Governance* für Aufgaben des Problem Solving bestätigt (vgl. Kapitel 2.3.3). Inhaltlich geht es um gegenseitige Information über Projekte als auch um deren Vernetzung sowie gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit. Nach übereinstimmender Meinung der Kooperationspartner werden allein dadurch bereits geldwerte Vorteile erreicht. In der rein informell arbeitenden Rheinland AG und der MHAL-Kooperation spielen diese Aspekte eine übergeordnete Rolle. In den stärker institutionalisierten Kooperationen ist der Informationsaustausch der Projektförderung gleichwertig (LVS) oder untergeordnet (Kultur Ruhr GmbH). Die Gewichtung steht in engem Zusammenhang mit den zugänglichen Finanzquellen: Während die beiden letztgenannten Kooperationen über stetige Finanzflüsse verfügt(en), stehen für Rheinland AG und MHAL-Kooperation keine laufenden Mittel zur Verfügung. Dies führt zu der Beobachtung, dass fehlende Finanzmittel zwar die Umsetzung von Projekten einschränken, dass geldmittelungebundene Kooperationen infolge der stärkeren Betonung von Information und Abstimmung aber über eine größere inhaltliche Substanz verfügen.
- (b) *Die Förderung kleinerer Projekte, welche die Region intern vernetzen,* stellt eine Ausrichtung dar, die Teile der Kultur Ruhr GmbH („Netzwerkstrategie“) und Aspekte der MHAL-Kooperation, schwerpunktmäßig aber den LVS („fördern, was es schwer hat“) prägt. Die überregionale Ausstrahlung ist zweitrangig für ein Projekt; maßgeblich ist ihr Nutzen innerhalb der Region. Die Motive für diese Strategie liegen dabei unterschiedlich und können mit dem Fehlen von Geldmitteln für größere Maßnahmen (alle Regionen) über die mangelnde Homogenität einer Region für eine gemeinsame Außendarstellung (LVS) bis zu Überlegungen reichen, die den Wert der Kultur bei einer anderen Ausrichtung als missbraucht ansehen (Kultur Ruhr GmbH).
- (c) *Die vornehmliche Förderung kultureller Highlights von überregionaler Ausstrahlung* stellt eine dritte Ausrichtung dar. Sie wird durch Teile der Kultur Ruhr GmbH („Highlightstrategie“), Aspekte der MHAL-Kooperation und die Ziele der Rheinland AG repräsentiert. Diese Ausrichtung wirft Fragen danach auf, ob es überhaupt möglich ist, dass kommunale Akteure eine regionale Profilierungsstrategie steuern können. Stimmen aus allen

drei Kooperationen sprechen – jede aus ganz anderen Gründen – eher dagegen. Während in der Kultur Ruhr GmbH eine mangelhafte Einigkeit über Ziele die gemeinsame Strategie verhinderte, sind es in der Rheinland AG und der Kulturkommission mangelnde zeitliche und finanzielle Ressourcen.

Die Spannung zwischen regionalen und kommunalen Interessen ist in allen Kooperationen präsent (vgl. Tabelle 6-1: j). Die Partner wollen regionale Lösungen finden, ohne ihre kommunalen Interessen dafür zurückzustellen (vgl. Kapitel 2.3.3). Damit gehen die Netzwerke sehr verschieden um; die Lösungen reichen vom offenen Interessenkampf in der Kultur Ruhr GmbH über latente Schwierigkeiten im LVS bis hin zu einvernehmlichen Lösungen in der Rheinland AG. Dort ist es anerkannt, zuerst das Profil der Städte zu stärken und erst an zweiter Stelle das der Region. Gegenüber der MHAL-Kooperation besteht eine latente Meinungsdifferenz über den *Zuschnitt* der Kooperation: Warum ist eine Stadt Mitglied des Bündnisses, eine andere ähnlich große Stadt der Region hingegen nicht? Auch hier wird nach einer integrierenden Lösung gesucht, indem die MHAL-Kooperation ihre Überlegungen projektbezogen auch für andere Städte und Gemeinden öffnet. Ein unbefangenes Engagement für die Region, das theoretisch eine Grundvoraussetzung einer funktionierenden weichen Steuerung darstellt (vgl. Kapitel 2.3.4), darf von kommunalen Akteuren offenbar nur eingeschränkt erwartet werden. Es hat sich hingegen die Vermutung als richtig erwiesen, dass Kompetenzen im kulturellen Bereich auch vorübergehend nur ungern an die regionale Ebene abgegeben werden, weil die Kulturpolitik einen der letzten Freiräume der kommunalen Selbstverwaltung darstellt (vgl. Kapitel 2.3.4 und 3.4.3).

Ein hoher Institutionalisierungsgrad ist kein Garant für ein besseres Arbeitsergebnis (vgl. Tabelle 6-1: k). Während stärker institutionalisierte Kooperationen sich in der Mittelverteilung profilieren, dominieren in informellen Netzwerken Abstimmungsfragen, die ebenfalls geldwerte Vorteile für die Region erreichen können. Dies unterstreicht, dass die Wahl der Organisationsform für das Konzept der Regional Governance zweitrangig ist (vgl. Kapitel 2.3.4): Es kommt vor allem auf die Bereitschaft der Akteure an, Zeit miteinander zu verbringen und ein gemeinsames strategisches Ziel zu verfolgen. Strukturelle Restriktionen lassen sich umgehen, indem die entsprechenden Faktoren auf andere Institutionen ausgelagert werden. Weitere Dimensionen dieser Frage werden im konzeptionellen Teil vertieft (vgl. Kapitel 7.3).

Die Kooperationen gründen sich auf Vertrauen als Arbeitsgrundlage (vgl. Tabelle 6-1: k). Das Gefühl gegenseitiger Verlässlichkeit ersetzt den institutionellen Überbau in den rein informellen Kooperationen (Rheinland AG und MHAL-Kulturkommission) und ist auch im LVS der Hauptgrund für die gute Zusammenarbeit. In der Kultur Ruhr GmbH war das Vertrauensverhältnis am wenigsten ausgeprägt. Selbst dort wurde aber auf Kampfabstimmungen verzichtet und Entscheidungen im Konsens getroffen.

Die Kooperationen verfügen zwar nicht über Finanzmittel, arbeiten aber mit Hilfe konkreter Fonds (vgl. Tabelle 6-1: l). Nur der LVS verfügt über ein kleines eigenes Budget, alle anderen Kooperationen sind größtenteils oder vollständig auf die Finanzierung ihrer Ideen durch Dritte angewiesen. Dies unterstreicht, dass Kooperationen auch ohne konstanten Mittelfluss nach Lösungen suchen können. Auf der anderen Seite wird rasch deutlich, dass alle Kooperationen eine mehr oder weniger deutliche Verbindung zu einem Förderfonds unterhalten:

Die Kultur Ruhr GmbH und der LVS verteilen im wesentlichen Landesförderungen in die Fläche. In den MHAL-Städten bildet INTERREG einen deutlichen Kooperationsanreiz. Am schwächsten ist die Rolle eines Förderfonds in der Rheinland AG, wo nichtkommunale Finanzierungen nur einen untergeordneten Bestandteil der Fördervolumen bilden (hier ist das Selbstverständnis eines Think Tanks für die Region auch am stärksten ausgeprägt). Regional Governance in der Kultur ist auf externe Finanzierungsquellen also nicht angewiesen, arbeitet aber mit ihnen deutlich reibungsloser.

Legitimationsprobleme treten nicht auf. Die Kooperationsnetzwerke verfügen über keine oder nur geringfügige finanzielle Ressourcen. Sofern sie Fördermittel vergeben, entstammen diese den kommunalen Kulturetats oder werden über Förderanträge an dritte Stellen erschlossen. Die Ankopplung der Akteure an die Kommunen ist so eng, dass sie in Finanzierungsfragen als Vertreter einer Kommune auftreten. Das Legitimationsdefizit weicher Steuerungsmodelle wird umgangen (vgl. Kapitel 2.3.3).

Informelle Netzwerke mit einem konsensualen Entscheidungsmodus leiden nicht unter einer Themenbanalisierung. Anders als im Kapitel 2.3.3 erwartet, diskutieren die rein informellen Kooperationen in der vorliegenden Arbeit komplexere Themen als die stärker institutionalisierten, deren Hauptaufgabe eher in der Mittelverteilung besteht. Zur Vermeidung von Entscheidungsblockaden arbeiten die MHAL-Kooperation und die Rheinland AG mit der Möglichkeit, Projekte auch bi- oder trilateral durchzuführen. In der Kultur Ruhr GmbH fand die Konsensbildung über gegenseitige Duldung statt. Es wird deutlich, dass die Gefahr von Entscheidungsblockaden den Akteuren offenbar bekannt ist, das Problem aber mit entsprechenden Mechanismen umgangen wird.

Die Beispielstudien bestätigen die klassischen Befürworter und Gegner regionaler Kooperation (vgl. Kapitel 2.3.4). Als Befürworter gelten Kernstädte, Länder und Akteure der Privatwirtschaft. Bis auf letztere spielen diese in allen Praxisbeispiele eine Rolle als konstituierende Mitglieder oder geldgebende Unterstützer. Als Gegner regionaler Kooperation, die in der Regel eine Machtkonkurrenz befürchten, gelten staatliche und kommunale Mittelinstanzen, Umlandgemeinden und Bewohnergruppen. Letztere waren nicht Teil der Untersuchung, so dass keine Aussage möglich ist. *Umlandgemeinden* im engeren Sinne gab es in den untersuchten Kooperationen abgesehen von ländlich geprägten LVS nicht. In den Stadtregionen trat der Konflikt nicht auf, da die Städte ähnlich groß waren und offenbar mit gleichen Erwartungen in die Zusammenarbeit gingen. Die Kooperation in der Kultur raubt *Mittelinstanzen* wie z.B. Zweckverbänden keine Kompetenzen, weil diese sich meist nicht mit der Kultur befassen. Wo aber regionale Kulturvertretungen vorhanden sind, z.B. die Regio Aachen in der Beispielstudie der MHAL-Kulturkommission und die Landschaftsverbände in der Beispielstudie der Kultur Ruhr GmbH, wurde Abstimmungsbedarf signalisiert.

Die informellen Kooperationen verfügen über eine erstaunliche Transparenz ihrer Entscheidungen. Anders als durch die Überlegungen zu weichen Steuerungsmodellen zu erwarten war (vgl. Kapitel 2.3.4), haben die rein informellen Kooperationen (Rheinland AG, MHAL-Kooperation) keine Transparenzschwierigkeiten. Sie treten als eigene Netzwerke nicht öffentlich in Erscheinung. Ihre Ausgaben werden von den Stadträten projektbezogen als städtische Projekte beschlossen und lassen sich daher klar nachvollziehen. Paradoxerweise zei-

gen die stärker institutionalisierten Kooperationen (Kultur Ruhr GmbH und LVS) Ansätze eines Transparenzproblems. Sie arbeiten institutionell eigenständig und erweitern von daher das uneinheitliche Feld kulturpolitischer Akteure weiter. Beim LVS nur von einzelnen Akteuren wahrgenommen und in der Kultur Ruhr GmbH war deutlich sichtbar, dass trotz klar geregelter Zuständigkeiten die Entscheidungswege für interne wie externe Akteure diffus blieben. Eine stärkere Organisationsstruktur scheint also anders als im Kapitel 2.3.3. dargestellt kein Garant für Entscheidungstransparenz zu sein. Entscheidender ist, in welcher Weise die Entscheidungswege öffentlich gemacht werden.

Alle Kooperationen verfügen über einen klaren Bezugsraum. Die Akteure arbeiten für die Kommunen, von denen sie in die Kooperation entsandt wurden. Die Kooperationsräume sind dabei in der Rheinland AG und der MHAL-Kooperation territoriale Flickenteppiche, in denen zwischen Kooperationspartnern auch nicht kooperierende Kommunen liegen. Dies stellt für die regionale Arbeit der Netzwerke selbst kein Problem dar. Das Problem unmotivierter Zwangspartner im Netzwerk kann also nicht auftreten (vgl. Kapitel 2.3.4).

Die Anzahl der Personen mit Entscheidungsfunktion und die Regionsgröße müssen begrenzt sein. Regional Governance-Netzwerke in der Kultur verfügen über eine optimale personelle Größe und eine optimale Flächengröße: Die Gremiengröße bemisst sich daran, ob ein Entscheidungsgremium unter den Bedingungen von Konsensbildung und von Vertrauen geprägter Diskussionskultur noch arbeitsfähig ist. Die Flächengröße bemisst sich danach, ob ein Gebiet öffentlich als Region wahrgenommen wird oder zumindest funktionale Verflechtungen in einzelnen Bereichen aufweist. Die Funktionalitätsspanne liegt dabei in einem Bereich *zwischen* den untersuchten Studien. Während die personelle Größe in der Rheinland AG mit fünf, in der MHAL-Kulturkommission mit zehn und im LVS mit neun Verhandlungspartnern gut möglich ist, lag die Kultur Ruhr GmbH mit seinem 24köpfigen Aufsichtsrat jenseits der Grenze der Arbeitsfähigkeit. Die Abgrenzung der Region ist zum Teil mit der Gremiengröße verknüpft: Die Kultur Ruhr GmbH wäre möglicherweise besser arbeitsfähig gewesen, wenn sie sich wie LVS oder Rheinland AG auf ein kleineres Gebiet bezogen hätten. In der MHAL-Kooperation scheint die Region zu unhomogen, funktional zu wenig verknüpft oder schlicht zu sehr auf ihre nationalen Grenzen bezogen: Die Partner konnten bisher keinen stetigen Kooperationsprozess im kulturellen Bereich einleiten.

Weitere Ergebnisse der Beispielstudien

Im Kapitel 5.1 wurde die Frage aufgeworfen, welche Auswirkungen das gesetzliche Instrumentarium auf die Arbeit einer Kooperation habe. Hier hat sich gezeigt, dass es ausschließlich in finanziellen Fragen eine Rolle spielt. So nehmen die vorgestellten Kooperationen regelmäßig Förderleistungen anderer Gebietskörperschaften, vor allem der Kommunen und des Landes, in Anspruch. Wo Landes- oder Staatsgrenzen überschritten werden, entfallen Quellen, die an die Einhaltung nationaler Grenzen gebunden sind und müssen z.B. durch europäische Fördermittel ersetzt werden. In der grenzüberschreitenden MHAL-Kooperation behindern Finanzierungsfragen die Zusammenarbeit dergestalt, dass kommunal bestimmte Fördermittel nicht für kulturelle Projekte im Nachbarland z.B. bei Gastauftritten von Ensembles, eingesetzt werden dürfen.

Andere gesetzliche Rahmenbedingungen hingegen scheinen nur von untergeordneter Bedeutung für die Kooperationen zu sein. Da Regional Governance sich im rein freiwilligen Bereich bewegt, muss ihre Zusammenarbeit nicht durch Gesetze oder Verordnungen abgesichert werden. Unter dem Aspekt der Verlässlichkeit wird daher auch kein Unterschied zwischen der grenzüberschreitenden und den anderen Kooperationen deutlich: Für den Fortbestand und Erfolg der Kooperation ist stets das Vertrauen der Akteure untereinander bestimmend (vgl. Beitrag zu Frage 3); das gesetzliche Regelwerk spielt nur eine untergeordnete Rolle.

Obwohl die Kooperationen organisatorisch sehr individuell sind, deutet Vieles darauf hin, dass sie räumlich austauschbar sind. Die Funktion der untersuchten Netzwerke wird durch eine enge Abstimmung zwischen den Akteursinteressen und ihrer Leistungsfähigkeit und durch ein enges Akteursspektrum im kommunalen Umfeld sichergestellt. Raumspezifika spielen nur eine Rolle, wenn es um die inhaltliche Zielrichtung geht. Sicherlich hat jede Kooperation mit regionsspezifischen Herausforderungen oder Potentialen umzugehen: So ist die territoriale und sprachliche Trennung in der MHAL-Kooperation recht dominant, der Kommunalegoismus im Ruhrgebiet besonders ausgeprägt und die Rheinland AG auf ihr Nebeneinander eines hohen städtischen und regionalen Profils bedacht. Dabei handelt es sich aber nicht um Besonderheiten, welche die in dieser Arbeit betrachtete Akteursstruktur prägen, sondern vornehmlich Auswirkungen auf die Art ihrer Aufgabenerfüllung haben. Auch die Zusammensetzung der Arbeitsgremien richtet sich vornehmlich nach in jeder Region vorhandenen Akteuren, die immer gleichen Mustern folgt (vgl. vertiefend Kapitel 7.3). Aus diesem Grund ist es auch plausibel, die konzeptionellen Überlegungen dieser Arbeit auf Stadtregionen allgemein zu beziehen.

Rückblickend darf erneut gefragt werden, ob es sich bei Regional Governance um ein geeignetes Steuerungskonzept für regionale kulturelle Projekte handelt (vgl. auch Kapitel 2.3.5 und Kapitel 4). Anders als in den vorangegangenen Zusammenhängen fällt die Antwort an dieser Stelle ambivalent aus. Regional Governance ist einerseits ein richtiger und zukunftsweisender Ansatz, weil die Einbeziehung nichtstaatlicher Akteure in Politiknetzwerke von allen befragten Akteuren als wichtig angesehen wird. Von daher kann Regional Governance als weiterhin zukunftsfähig bezeichnet werden. Auf der anderen Seite wird die Grenze des staatlichen Sektors wie dargestellt nur in seltenen Fällen wirklich überschritten: Es bestehen noch Vorbehalte bezüglich der Umsetzbarkeit einer solchen Kooperation. Hier wird ein Operationalisierungsbedarf deutlich, der die Akteursbeziehung zwischen Staat und Nichtstaat zur Grundlage nimmt.

Es zeigt sich, dass die Idee von Regional Governance nicht ohne Weiteres umsetzbar ist, sondern noch strukturelle Hürden bestehen, die zwischen Theorie und Praxis der Zusammenarbeit von staatlichen und nichtstaatlichen Partnern stehen. So erklärt sich der Titel des Zwischenfazits: Regional Governance findet wesentlich in Politiknetzwerken statt. Die tatsächlichen Kontakte zu den nichtstaatlichen, fachlichen „Experten“ sind noch zu zaghaft.

TEIL C

KONZEPTIONELLER TEIL

Regional Governance und kulturelle Projekte

Fazit und Ausblick

Konzept

7

Regional Governance und kulturelle Projekte – Modelle für eine gemeinsame Zukunft

Die theoretischer Betrachtung von Regional Governance formuliert hohe Ansprüche an die informelle Koordination kultureller Projekte in Stadtregionen, die in einen Fragenkatalog überführt wurden (vgl. Kapitel 4). Die Realität kann sich mit den theoretischen Erfordernissen zum Teil noch nicht messen, wie die Auswertung des Fragenkatalogs zeigt (vgl. Kapitel 6). Das vorliegende Kapitel greift daher das Fazit im Kapitel 6 auf, analysiert genauer und gibt damit Antwort auf die Kernfragen der Arbeit:

- (a) Worin liegen die Stärken und Schwächen von Regional Governance und warum treten sie auf (vgl. Kapitel 7.1)?
- (a) Welche Mindestanforderungen gibt es, die dafür sorgen, dass Regional Governance reibungslos funktionieren kann (vgl. Kapitel 7.2)?
- (b) Welche Entwicklungsoptionen bestehen für Regional Governance und kulturelle Projekte in Stadtregionen, um ein Bild für die Zukunft zu entwerfen (vgl. Kapitel 7.3)?

7.1 Stärken und Schwächen von Regional Governance

Regional Governance ist mehr als interkommunale Kooperation. Sie erweitert die Zusammenarbeit zwischen politischen Vertretern um die Sphären der nichtstaatlichen Akteure und verzichtet weitestgehend auf einen institutionalisierten Rahmen. Regional Governance trifft im Kontext kultureller Projekte auf den Zuständigkeitsbereich der Kommunen in Deutschland, die ihre Kompetenzen nur ungern beschnitten sehen. Das vorangegangene Kapitel 6 hat bereits bilanziert, zu welchen Schwierigkeiten dies führen kann, dass der Einfluss von Regional Governance-Netzwerken knapp gehalten und die Profilierung der einzelnen Kommunen zum Teil noch recht dominant ist. Auf der anderen Seite führt dies zu flexiblen Netzwerken, die wenig inhaltlich und organisatorisch vorgeprägt sind und rasch auf veränderte Rahmenbedingungen reagieren können. Welchen Stärken und Schwächen die Regional Governance-Netzwerke begegnen, erarbeitet das vorliegende Kapitel. Die Tabellen zur Visualisierung (vgl. Tabelle 7-1 und 7-2) orientieren sich an den beiden steuerungszentrierten Kernfragen der Arbeit (zweite und dritte Frage, vgl. Kapitel 1.2).

Tabelle 7-1: Stärken der analysierten Kooperationsnetzwerke.

Eigenschaft	Beschreibung	Kultur Ruhr	Rheinland AG	MHAL	LVS	
Akteursnetzwerk	Politischer Einfluss	Einige Kooperationen wurzeln in kommunalen Initiativen und integrieren kommunale Politikvertreter.	✓	✓	✓	✓
	Regionales Wissen	Weil die Akteure fast immer aus kommunalen Steuerungseinheiten stammen, können sie die Umsetzbarkeit von Strategien und Projekten innerhalb der Kommunen einschätzen.	✓	✓	✓	✓
	Kulturpolitische Kompetenz	Kulturelle Projekte werden teilweise oder vollständig unter Beteiligung von Akteuren aus Kulturdezernaten gesteuert.	✓	✓	✓	✓
...organisatorischer Rahmen	Vertrauen der Akteure	Zusammenarbeit konstituiert sich über Vertrauen und die guten Beziehungen der Akteure. Damit steht sie über politischen Opportunitäten, finanziellen und institutionellen Engpässen.		✓	✓	✓
	Flexibilität	Durch einen geringen institutionellen Überbau sind die Kooperationen in der Lage, auf veränderte inhaltliche, finanzielle oder personelle Rahmenbedingungen kurzfristig zu reagieren.	✓	✓	✓	✓
	Innovationspotential	Freiwilligkeit verleiht den Kooperationen Offenheit bezüglich der Ergebnisrichtung der Überlegungen.		✓	✓	
	Finanzielle Sicherheit	Nur stärker institutionalisierte Kooperationen können weitestgehend selbständig über regionale Mittel verfügen und ihre Strategie unverändert durch externe Stellen umsetzen.	✓			✓
Inhalt und...	Inhaltliche Vernetzungsleistung	Auch ohne Mittelausstattung ermöglichen Kooperationsnetzwerke eine wertvolle Abstimmung städtischer Kulturprojekte, die Doppelplanungen verhindern kann.	✓	✓	✓	
	Projektorientierung	Über punktuelle Projekte lässt sich die regionale Strategie mit relativ geringem Aufwand fördern. Die laufende Kulturförderung (kulturelle Grundversorgung) bleibt bei anderen Stellen.	✓	✓	✓	✓

Hinweise: ✓ = Argument trifft auf Beispielstudie zu. Themenrubriken gemäß zweiter und dritter Kernfrage.
 Quelle: eigene Darstellung

Im Bezug auf das Akteursnetzwerk liegt die größte Stärke von Regional Governance-Netzwerken in der engen Einbindung in den politischen Willensbildungsprozess (vgl. Tabelle 7-1). In allen Beispielstudien ist diese Verbindung gut ausgeprägt (vgl. Kapitel 5). Sie sorgt dafür, dass die innovativen Überlegungen nicht im Diskussionsnetzwerk verbleiben, sondern mit Öffentlichkeitswirkung und Finanzierung ausgestattet werden. Weitere akteursbezogene Stärken sind:

- (a) *Da Regional Governance sich auf das endogene Potential der Region stützt, verfügt sie über ein hohes regionsspezifisches Wissen.* Die Akteure kommen aus der Region und sind meist sogar kulturpolitisch qualifiziert (vgl. Kapitel 5). Die Umsetzbarkeit von Strategien und Projekten in der Region können sie zuverlässig beurteilen.
- (b) *Die kommunale Akteure verfügen über kulturpolitische Kompetenz.* Die Netzwerke bestehen ganz oder teilweise aus Akteuren der kommunalen Kulturdezernate. Nur in wenigen Ausnahmefällen befassen sich Machtpromotoren anderer politischer Sparten mit der kulturellen Profilierung der Region, die keinen kulturpolitischen Bezug haben. Dies ist als günstigste Voraussetzung gegen die „Verzweckung“ der Kultur zu bezeichnen.

Im Bezug auf die Organisationsstruktur liegen die größten Stärken von Regional Governance-Netzwerken im Vertrauensverhältnis ihrer Akteure und in ihrer Flexibilität (vgl. Tabelle 7-1). Die Netzwerke sind meist klein und wenig institutionalisiert. Das gegenseitige Verständnis schafft ein gutes Arbeitsklima, auf das alle Partner sich beziehen können: Würde die Vertrauensgrundlage fehlen, könnte sich die gemeinsame Arbeit für kulturelle Projekte nur unzureichend entwickeln. Die Arbeitswege sind kurz und informell: Für formale Fragen müssen weder zeitliche noch inhaltliche Ressourcen verbraucht werden. Auf diese Weise birgt Regional Governance für die Region ein hohes Innovationspotential. Dies trifft mindestens auf den gedanklich-konzeptionellen Bereich zu. Bezüglich der Umsetzung bestehen Restriktionen, die später diskutiert werden (vgl. Tabelle 7-2). Weitere Stärken im Bezug auf den organisatorischen Rahmen sind:

- (a) *Finanzielle Sicherheiten* der beiden stärker institutionalisierten Netzwerke in Form eigener oder für sie reservierter Förderfonds. Dies kann für die betroffenen Kooperationen als große Stärke ausgelegt werden, wenngleich es zu Lasten der Flexibilität und im Falle der Kultur Ruhr GmbH auch zu Lasten des Vertrauens zwischen den Akteuren ging. Hier stellt sich die Frage, ob institutionelle Eigenständigkeit möglicherweise ein notwendiger Weg für eine Kooperation ist, um an eigene Mittel zu gelangen: Treten Regional Governance-Netzwerke aus dem Schatten ihrer beteiligten Kommunen heraus, können die den Anspruch an eigene Mittel möglicherweise leichter artikulieren als in der Rolle einer informellen Arbeitsgruppe. Da für stärker institutionalisierte Kooperationen auch Nachteile existieren, handelt es sich dabei um eine ambivalente Abwägung.
- (b) *Die Freiwilligkeit der Zusammenarbeit verleiht den Kooperationen eine Offenheit bezüglich der Ergebnisrichtung der Überlegungen.* Die Abwesenheit eines Erwartungs- oder Ergebnisdruks ermöglicht es vor allem in den rein informellen Netzwerken, jenseits zeitlicher oder sachlicher Zwänge kreative Lösungen für die Region zu entwickeln.

Im Bezug auf ihre inhaltliche Leistungsfähigkeit liegt die größte Stärke von Regional Governance-Netzwerken in ihrer Fähigkeit zu gegenseitiger Information und Abstimmung (vgl. Tabelle

7-1). Zwar ist Information gegenüber der Projektförderung und Projektumsetzung das niedrigschwelligste Angebot, das eine Kooperation zwischen Kommunen leisten kann (vgl. Kapitel 7.3), es kann aber einen geldwerten Nutzen erbringen. Wo die Etats schrumpfen, können vorhandene Mittel durch Abstimmung auch effektiver eingesetzt werden.

Eine weitere inhaltliche Stärke von Regional Governance für kulturelle Projekte ist ihre *Projektausrichtung* (vgl. Tabelle 7-1). Kapitel 5 hat gezeigt, dass kaum laufende Mittel für regionale Konzepte vorhanden sind, dass eine regionale Entwicklungsstrategie für die Kultur also nur in Form von Projektarbeit umsetzbar ist. Selbst wenn keine zeitlich und räumlich flächenhafte Förderung möglich ist, so kann die Projektorientierung doch dazu beitragen, das Ziel der regionalen kulturellen Entwicklung zumindest teilweise zu erreichen.

Die typischen Schwächen von Regional Governance stehen in engem Zusammenhang mit Überlegungen zum Institutionalierungsgrad (vgl. Tabelle 7-2). So kann inhaltliche und personelle Offenheit auch negativ wirken, wenn fehlende Regelungen Netzwerke zu inhaltlicher Unzuverlässigkeit, personeller Abschottung oder finanzieller Vernachlässigung führen:

Im Bezug auf das Akteursnetzwerk liegen die größten Schwächen von Regional Governance-Netzwerken in der fehlenden Einbeziehung nichtstaatlicher Akteure und der mangelhaften Vertretung von Fachpromotoren (vgl. Tabelle 7-2). Privatwirtschaftlichen Akteure und solchen des dritten Sektors kommt für Lösungsfindungsprozesse in der Kultur nur eine untergeordnete Bedeutung zu. Als Gründe wurden im Bezug auf den privatwirtschaftlichen Sektor die Gefahr von Interessenskonflikten oder der Verlust der finanziellen Unabhängigkeit genannt. Der dritte Sektor wird zum Teil als noch zu wenig organisiert angesehen, so dass seine Akteure keine gleichberechtigten Gesprächspartner darstellen (vgl. Kapitel 6). Darüber hinaus kann auch das eingespielte Machtgleichgewicht der Akteure die Öffnung eines Netzwerks verhindern: Neue Kooperationspartner können nicht nur Machtvorteile, sondern ebenso gut auch Nachteile für einzelne Akteure mit sich bringen. Aus Sicht von Regional Governance handelt es sich dabei um eine Schwäche, die ihre Wissenspotential reduziert. Machtpromotoren sind in den Netzwerken gegenüber Fachpromotoren überrepräsentiert (vgl. Kapitel 6). Dabei handelt es sich um ein Dilemma, für das ein Ausweg gesucht werden muss.

Im Bezug auf die Organisationsstruktur liegen die Schwächen von Regional Governance-Netzwerken in der starken kommunal(egoistisch)en Bindung der Akteure (vgl. Tabelle 7-2). Sie bringt vier fundamentale Einschränkungen für Regional Governance mit sich:

- (a) *Eine mindestens latente Art von Kommunalegoismus ist in den Netzwerken verbreitet* (vgl. auch Kapitel 6). Die Vermutung eines Nachteils einer Kommune gegenüber einer anderen verleitet Akteure dazu, Entscheidungen nur unter Zugeständnissen oder mit der Option auf Tauschgeschäfte zuzustimmen. Insofern spiegeln die Beispielstudien die These des Grundlagenteils nicht wieder, nach der Regionalisierung die Ablösung einer unzeitgemäßen Kirchturmpolitik darstelle (vgl. Kapitel 2.1.2).
- (b) *Akteure von Regional Governance verfügen über eng begrenzte zeitliche Ressourcen*, weil sie nur im „Nebenamt“ kooperieren. Ihre Hauptaufgaben liegen in anderen Bereichen (vgl. Kapitel 6). Daher kommen Governance-Netzwerke nicht nur fachlich, sondern auch zeitlich rasch an die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit.

Tabelle 7-2: Schwächen der analysierten Kooperationsnetzwerke.

Eigenschaft	Beschreibung	Kultur Ruhr	Rheinland AG	MHAL	LVS
Akteursnetz	Auslassung nichtstaatl. Akteure		✓	✓	✓
	Mangel an Fachpromotoren	✓	✓	✓	
...organisatorischer Rahmen	Kommunalegoismus	✓	(✓)	(✓)	(✓)
	Mangel zeitlicher Ressourcen	✓	✓	✓	✓
	Finanzielle Unsicherheit		✓	✓	
	Diskontinuität der Arbeit		✓	✓	
	Mangelnde Transparenz	✓			
Inhalt und...	Offene Zielformulierung	✓	✓	✓	
	Punktuelle Wirkung der Projekte		✓	✓	✓

Hinweise: ✓ = Argument trifft auf Beispielstudie zu. Themenrubriken gemäß zweiter und dritter Kernfrage.
 Quelle: eigene Darstellung

- (d) *Eine mögliche Diskontinuität bedroht jede freiwillige Kooperation*, die nicht an eine Geschäftsordnung gebunden ist: Arbeitskrisen aufgrund von Meinungsverschiedenheiten oder mangelndem Arbeitsinteressen können die Ergebnisproduktion unterbrechen. Auf der anderen Seite kann dieser Mechanismus zugleich aber auch die Effektivität von Netzwerken sichern: Wenn die Akteure von Kooperationen keinen Dialogbedarf oder keine Möglichkeit sehen, verhindert die Arbeitsunterbrechung uneffektive Sitzungen; innovative Gedanken können erzwungene Arbeitsprozesse nicht erzeugen.

Eine weitere Schwäche mit Bezug auf die Organisationsstruktur ist sie *mangelnde Transparenz und fehlender Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen*. Diese Schwäche trat anders als durch die Überlegungen des theoretischen Teils suggeriert (vgl. Kapitel 2.3.3) nur vereinzelt auf und wurde im Kapitel 6 bereits diskutiert.

Im Bezug auf ihre inhaltliche Leistungsfähigkeit liegt die größte Schwäche von Regional Governance-Netzwerken liegt in der offenen Zielformulierung (vgl. Tabelle 7-2). Dies klingt zunächst paradox, ist doch die inhaltliche Flexibilität zugleich auch eine ihrer Stärken. Die Erfahrungen der Fallbeispiele haben allerdings gezeigt, dass es sinnvoll ist, die Zielfindung von Regional Governance-Netzwerken in der Kultur auf bestimmte Bereiche einzuschränken, um missverständliche Ansprüche an die Arbeit zu vermeiden (vgl. Kapitel 6).

Regional Governance-Netzwerke für kulturelle Projekte beschränken sich in der Regel auf die punktuelle Förderung weniger Projekte, die dem übergeordneten Ziel dienen (vgl. Tabelle 7-2). Unabhängig davon, wie ambitioniert das Kooperationsziel ist, zwingt die verbreitete finanzielle Unsicherheit (vgl. oben) die Kooperationen zu einer Politik der kleinen Schritte.

Das Zusammentragen der Stärken und Schwächen von Regional Governance für kulturelle Projekte in Stadtregionen hat gezeigt, dass sich die Möglichkeiten von Regional Governance in engen Grenzen bewegen. Für die kooperative Praxis ist das Konzept nur dann angemessen, wenn die Erwartungen seiner Leistungsfähigkeit angepasst werden. Seine Stärken liegen in der Abstimmung von kulturellen Projekten und Strategien und weniger in deren Umsetzung. Vor allem die finanziellen Verflechtungen und Machtbeziehungen der Akteure zu ihren Herkunftsgemeinden und die zurückhaltende Einbindung nichtstaatlicher Akteure erzeugen noch Diskussionsbedarf. Nachfolgend werden Prämissen aufgestellt, die als Grundlage für die Entwicklungsoptionen von Regional Governance im Kapitel 7.3 dienen.

7.2 Prämissen für reibungslose Regional Governance zum Nutzen kultureller Projekte

Regional Governance kann unter bestimmten Voraussetzungen erfolgreich arbeiten. Das haben die Fallbeispiele im Kapitel 5 sowie die vorangegangene Analyse der Stärken und Schwächen aufgezeigt. Welche Prämissen dafür erfüllt sein müssen, wird nachfolgend geklärt. Die bisher bekannten Eigenschaften von Regional Governance (vgl. Kapitel 2.2.1 und Kapitel 6) werden dabei als Rahmenbedingungen vorausgesetzt.

In der Region muss ein „Klima der kommunalen Kooperation“ vorhanden sein. Dies gilt sowohl persönlich wie auch räumlich. Auf der persönlichen Ebene ist eine Mindestanzahl von

Akteuren nötig, die sich für einen regionalen Kooperationsprozess bereit finden. Je mehr in der Region bereits in anderen politischen Feldern kooperiert wird, umso leichter gelingt es dabei potentiell, Mitstreiter für ein weiteres Kooperationsprojekt zu finden. Auf der räumlichen Ebene macht Kooperation nur dann Sinn, wenn die Region in einer bestimmten Form wahrnehmbar oder im öffentlichen Verständnis vorhanden ist. In der vorliegenden Arbeit stellen die MHAL-Kooperation und der LVS bereits Grenzbereiche dar, weil die Kooperationen kein zusammenhängendes Gebiet (MHAL) bzw. keine Region mit regionaler Identität (LVS) repräsentieren. Wo auf der Grundlage eines synthetischen Regionskonstrukts gearbeitet wird, kann es entsprechend geschehen, dass die Strategien in der Öffentlichkeit nicht nachvollzogen werden können.

Freiwilligkeit ist die oberste Maxime von Regional Governance. Als Folge dieser Prämisse sollte die kleinstmögliche gebietskörperschaftliche Ebene den staatlichen Bereich des Regional Governance-Netzwerks abdecken. Die Bündelung von Kooperationsmitgliedern in Landkreisen schließt zwangsläufig Kommunen ein, welche die Ziele der Kooperation möglicherweise nicht mittragen. Sie können Schwachpunkte darstellen, die zu Reibungsverlusten führen. Diese Prämisse erzeugt ein Paradox für die Planbarkeit von Regional Governance durch übergeordnete Stellen z.B. des Landes oder Bundes: Informelle Zusammenarbeit zwischen Kommunen kann zwar als förderungswürdig angesehen werden, über Lobbyarbeit und Anreize durch Fördermittel hinaus kann die Bildung von regionalen Kooperationen aber nicht begünstigt werden. Insbesondere eine personelle Unterstützung von Kooperationen würden dem bottom-up-Gedanken von Regional Governance widersprechen. Insofern kann Regional Governance zwar gewünscht und geplant, aber nur begrenzt zur Umsetzung geführt werden.

Entscheidungen müssen einen langfristigen Interessenausgleich zwischen den Akteuren ermöglichen. Kooperationen sind durch die Erwartung eines Mehrwerts für die Kommune begründet (vgl. Kapitel 2.2.2). Zwar geht es um eine Strategie für die Region, die beteiligten Kommunen wollen dadurch aber keine Nachteile erleiden. Von daher ist eine gemeinsame Strategie für einen langfristigen Ausgleich von Macht und Interessen wichtig. Es gilt, den Partnern verständlich zu machen, dass nicht jede Gemeinde von jeder einzelnen Entscheidung profitieren muss. Wenn das Prestige oder die finanziellen Kapazitäten einer Kommune allerdings dauerhaft belastet werden, ist ein Rückzug aus der Kooperation ebenso nachvollziehbar.

Die Akteure müssen räumlich und hierarchisch barrierefrei interagieren können. Eine der größten Herausforderungen ist in diesem Zusammenhang die hierarchische Integration des nichtstaatlichen Bereichs. Um die vorhandenen regionalen Wissensressourcen ausnutzen zu können, ist ein Konzept nötig, welches den dritten Sektor auf der einen und privatwirtschaftliche Akteure auf der anderen Seite so aufbaut, dass sie Zugang zu den politischen Kooperationsnetzwerken erhalten. Auf der räumlichen Ebene muss es allen Kooperationspartnern möglich sein, einen regelmäßigen Austausch zu pflegen, der die Fortführung der Arbeit von Treffen zu Treffen möglich macht.

Die Akteure müssen kulturfachliche Kompetenz repräsentieren. Als Antwort auf die Sorge um den Eigenwert der Kultur, die im theoretischen Teil der Arbeit dargestellt wurde (vgl. Kapitel 3.1) sollte ein Netzwerk über eine kulturfachliche Beratungsstruktur verfügen. Die

Kompetenz des Gremiums wird damit erhöht und ihren Entscheidungen möglicherweise ein größeres Gewicht beigemessen. Die untersuchten Kooperationen schienen in dieser Hinsicht auf dem richtigen Weg zu sein (vgl. Kapitel 5).

Regional Governance-Netzwerke benötigen einen dauerhaften Zugang zu finanziellen Ressourcen. Kooperationen sind nicht auf einen finanziellen Unterbau angewiesen, profitieren aber stark von ihm. Es ist daher nicht verwunderlich, dass die analysierten Fallbeispiele über einen direkten oder indirekten Zugang zu kommunalen Kulturretats oder regionalen Förderfonds verfügen. Die Kooperationen sind zwar nicht von diesen Fonds abhängig, denn sie verstehen sich als gedankliche Innovationszentren, ihre Gründung wäre aber ohne den finanziellen Anreiz möglicherweise nicht erfolgt.

Die Prämissen für Regional Governance repräsentieren ausgewählte Voraussetzungen, deren Erfüllung die Beispielstudien notwendig erscheinen lässt (vgl. Kapitel 6). Sie bilden die Voraussetzungen für die nachfolgenden Entwicklungsoptionen von Regional Governance bei kulturellen Projekten.

7.3 Entwicklungsoptionen von Regional Governance für kulturelle Projekte

Das Konzept der Regional Governance befindet sich noch am Anfang seiner Entwicklung, konkrete Definitionen bzw. praktische Erfahrungen liegen nicht vor (vgl. Kapitel 2.2.1). Diese Arbeit hat vier Kooperationen auf ihre Relevanz um Bezug auf die heute bekannten Eigenschaften von Regional Governance untersucht (vgl. Kapitel 5 und 6) und entwickelt dessen Erkenntnisse nachfolgend weiter. Dabei soll erarbeitet werden, in welcher Weise die verbreiteten informellen Kooperationen im Bereich der Kultur auf regionaler Ebene dem Konzept der Regional Governance stärker gerecht werden können. Das Ziel der Vorschläge ist eine einheitliche kulturelle Darstellung der Region über Projekte, die kulturell profilbildend wirken und auch Nutzen für andere Bereiche der regionalen Außendarstellung haben.

Entwicklungsoptionen für Regional Governance lassen sich für drei Bereiche formulieren. Zum Einen soll ein ideales Akteursnetzwerk aufgestellt und die Möglichkeiten zu seiner Umsetzung diskutiert werden. Zum Zweiten wird Regional Governance für kulturelle Projekte inhaltlich betrachtet und ermittelt, welche Stufen zwischen *Information* und *Umsetzung* es für die Netzwerke gibt. Je nach der Verfügbarkeit von Zeit, Mitteln und der Bereitschaft zur Zusammenarbeit sind dabei angepasste Strategien denkbar. Zum Dritten lässt sich aus den beiden ersten Punkten und den Erfahrungen der vorliegenden Arbeit ein zeitlicher Stufenplan entwickeln, an dem sich sphärenübergreifende Kooperationen für kulturelle Projekte messen lassen und der Aufbau neuer Kooperationen orientieren kann. Er kann als eine Art Bauplan dienen, an dem zum Einen bestehende Kooperationen gemessen und mit dessen Hilfe zum Anderen neue Kooperationen konzipiert werden können. Den Abschluss des Teilkapitels bildet ein kurzer Ausblick auf eine mögliche Umsetzung der formulierten Erkenntnisse für das Ruhrgebiet.

Akteursmodell für Regional Governance bei kulturellen Projekten

Regionale Kooperationen für kulturelle Projekte, die im Sinne von Regional Governance agieren, können sich auf ein extrem vielschichtiges Akteursnetzwerk beziehen (vgl. Abbildung 7-1). Die Fallbeispiele unterhielten meist nur Beziehungen zu einem Bruchteil der möglichen Stellen (vgl. Kapitel 5), obwohl der Ausbau der Informations- und Beratungsbeziehungen die Zusammenarbeit potentiell verbessert und intensiviert hätte. Nachfolgend wird ein ideales Akteursnetzwerk vorgestellt, das die zweite Kernfrage dieser Arbeit nach den wünschenswerten Akteursbeziehungen von Regional Governance beantwortet.

Die möglichen Akteursbeziehungen unterscheiden sich danach, ob ein Partner nur über eine Informationsbeziehung zum Netzwerk verfügt, dem Netzwerk beratend assoziiert sein soll oder über Entscheidungskompetenz verfügt. Um die Entscheidungsprozesse schlank zu halten, scheint es ratsam, das Kerngremium der Kooperation möglichst klein zu halten (vgl. Kapitel 6). Repräsentiert das entscheidungstreffende Gremium zu viele Strömungen, drohen dauerhafter Dissens und langfristig der Verlust von Vertrauen und Arbeitsfähigkeit. Aus Gründen des Abstimmungsaufwandes scheint es regionsabhängig sinnvoll, nicht das volle nachfolgend aufgezeichnete Spektrum. Verfügt ein regionaler Akteur kaum über Einfluss oder überschneidet sich thematisch nicht mit der Kultur, erzeugt die Zusammenarbeit mehr Aufwand als Nutzen. Ein zwingendes Erfordernis für idealtypische Regional Governance ist es aber, Vertreter von Staat, Markt und drittem Sektor zu beteiligen.

Grundsätzlich scheint eine Kooperation von einer Arbeitsstruktur bestehend aus einer oder mehreren Arbeitsgruppen und einer Geschäftsstelle stark zu profitieren. Eine Geschäftsstelle kann die Interessenvertretung der Kooperation auch dann wahrnehmen, wenn ihre Mitglieder zeitweise zeitfüllend in ihre konventionellen Tätigkeitsbereiche involviert sind. Dabei zeigt sich, dass die Angliederung der Geschäftsstelle an eine bestehende Institution Vorteile mit sich bringt, wenn Finanzierungsengpässe eintreten. Eine Geschäftsstelle „im Neben- oder Ehrenamt“ zum Beispiel in einem kommunalen Kulturdezernat kann die regionalen Aufgaben einfacher weiterführen als eine eigenständige Geschäftsstelle, für die bedingt durch eine veränderte Haushaltslage die Mittel knapp werden.

Als dauerhaftes Mitglied von staatlicher Seite, das über Entscheidungskompetenz verfügt, sind hochrangige Vertreter der kommunalen Kulturdezernate geeignet (vgl. Abbildung 7-1). Sie verfügen über ein kulturfachliches Hintergrundwissen und können Projekte darüber hinaus in den Zusammenhang der kommunalen kulturellen Entwicklungsstrategie setzen. Auf diese Weise kann bereits frühzeitig verhindert werden, dass regionale Konzepte denen der Kommunen zuwiderlaufen.

Die Beziehungen bestehender Netzwerke für kulturelle Projekte zum nichtstaatlichen Sektor müssen gegenüber der heutigen Situation stark verbessert werden (vgl. Kapitel 6). Aus dem empirischen Teil lässt sich ableiten, dass die Interessen von nichtstaatlichen Akteuren zunächst in eigenen Netzwerken gebündelt werden sollten und nicht große Anbieter direkt in die Kooperation für kulturelle Projekte einbezogen werden sollen – hier besteht sonst die Gefahr der Vorteilsnahme der einzelnen Vertreter im Regional Governance-Netzwerk (vgl. Kapitel 6 und 7.1).

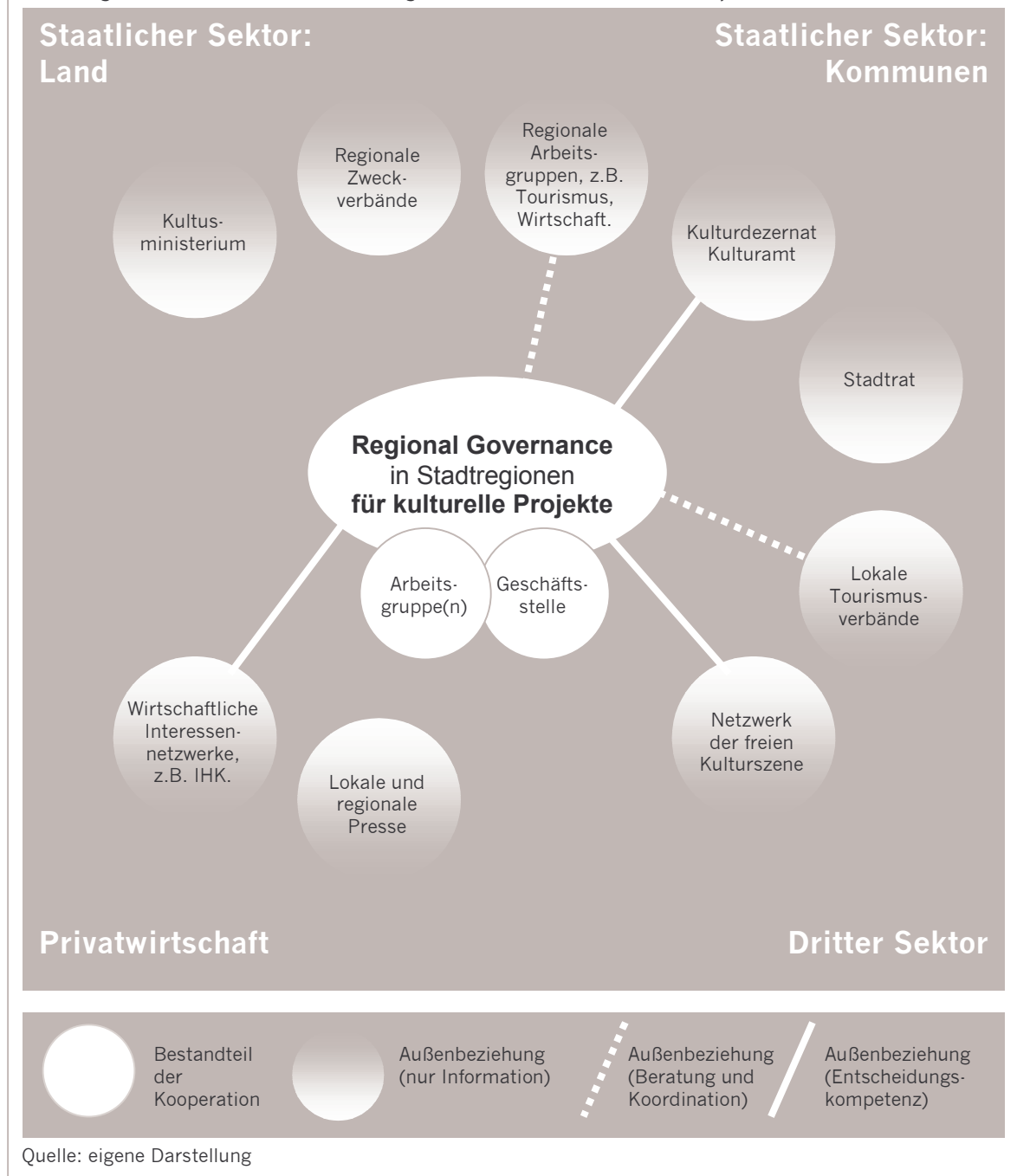
Im Bereich der privaten Wirtschaft können sich die Industrie- und Handelskammern an den Kooperationen beteiligen. Wenn die Interessensüberschneidung zu kulturellen Projekten bei diesen wenig ausgeprägt ist, könnte ein neues Unternehmernetzwerk im Bereich der Kulturwirtschaft und der kulturrainen Wirtschaftsbereiche (Handel, Gastronomie, Hotellerie) (vgl. Abbildung 7-1) gegründet werden. Wichtig ist, dass *alle* betroffenen Unternehmer eine Vertretungsmöglichkeit in diesem Netzwerk sehen und dass das Netzwerk nicht nur einen eng begrenzten Kreis von Akteuren vertritt. Andernfalls kann es dem Anspruch nicht gerecht werden, in einem Kooperationsgremium den gesamten privatwirtschaftlichen Bereich zu repräsentieren.

Für den Bereich des dritten Sektors scheint noch institutioneller Nachholbedarf zu bestehen. Die Interviews des empirischen Teils haben deutlich gemacht, dass neben anderen Vorbehalten ein Dialog mit dem dritten Sektor „auf gleicher Augenhöhe“ noch nicht möglich ist. Der dritte Sektor ist von der regionalen Ebene abgesehen auch in den Städten nicht überall in einem gemeinsamen Netzwerk organisiert. Analog zu einem Netzwerk „Privatwirtschaft“ ist eine Bündelung aber sinnvoll, bevor die Akteure Zugang zu einer Kooperation im Sinne von Regional Governance erhalten. Hier ist also noch Aufbauarbeit innerhalb des dritten Sektors notwendig. Städtische Netzwerke könnten sich zu einer regionalen Vertretung zusammenschließen, die dem staatlichen Sektor anschließend als gleichwertiger Partner entgegentritt (vgl. Abbildung 7-1).

Im Sinne der Aktivierenden Kulturpolitik (vgl. Kapitel 3.3) und für eine vielschichtige Entscheidung scheint es ausreichend zu sein, wenn die drei vorgenannten Akteursgruppen der Kulturdezernate, des privatwirtschaftlichen und des freien Netzwerks über Entscheidungskompetenz für die Kooperation verfügen. Für eine integrierte Kulturentwicklungsstrategie ist über die drei Kerngruppen hinaus allerdings ein Geflecht von Informations- und Abstimmungsbeziehungen ratsam, das die Brücke zu anderen politischen und fachlich kulturelevanten Ebenen schlägt (vgl. Abbildung 7-1). Diese Möglichkeiten basieren auf den Erfahrungen der Fallbeispiele und führen sie zusammen (vgl. Kapitel 5):

- (a) *Stadträte und Oberbürgermeister*. Für die Umsetzung von Projektideen hat es sich als notwendig erwiesen, dass Machtpromotoren Zugang zu den Kooperationsnetzwerken haben. Wird für kulturelle Projekte im Bereich der Kulturpolitik und unter Beteiligung der Kulturdezernenten kooperiert, so kann die Einbeziehung von Oberbürgermeistern in den Informationsfluss ausreichen. Da die politischen Stadtspitzen eine wichtige Machtposition für die Steuerung innehaben, ist es auch aus anderen Gesichtspunkten nachvollziehbar, diese in strategische Überlegungen einzubeziehen. Die regelmäßige Berichterstattung im Stadtrat legt eine positive Grundlage für die politische Öffentlichkeit.
- (b) *Regionale sektoralpolitische Netzwerke* wie Tourismusverbände oder Wirtschaftsförderungsgesellschaften. Diese verfügen über eigene Netzwerke der Informationsbeschaffung und Meinungsbildung, die im Sinne von Regional Governance das regionale Wissen der Kulturkooperation erhöhen. Daher ist es sinnvoll, sie nicht nur in Informationsströme, sondern auch in gegenseitige Beratungsprozesse einzubeziehen.
- (c) *Städtische sektoralpolitische Vertretungen* wie z.B. Fremdenverkehrsvereine. Wie die regionalen sektoralpolitischen Netzwerke verfügen auch städtische Verbände über ein

Abbildung 7-1: Das Akteursnetzwerk von Regional Governance für kulturelle Projekte



raumbezogenes und ein auf touristische Planungen ausgerichtetes Wissen, das durch gegenseitige Beratung für kulturelle Projekte Synergien erzeugt.

- (d) *Regionale Zweckverbände*. Vielfach agieren diese im nicht-kulturellen Bereich (vgl. Kapitel 2.1.3) und konstituieren sich aus kommunalen Akteuren, die auch in den Stadträten vertreten sind. Einfache Informationsbeziehungen sind daher sehr wahrscheinlich ausreichend. Werden jedoch kulturrelevante kooperative Themen tangiert oder besteht ein einmaliges regionsspezifisches Wissen (vgl. z.B. Regio Aachen, Kapitel 5.4), sind Beratungsbeziehungen sinnvoll. Gemeinsames Wissen kann so genutzt und Konkurrenzen können abgebaut werden.

- (e) *Vertreter der Landesregierung.* In den Beispielen des empirischen Teils nahmen Vertreter des Landes-Kultusministeriums an Sitzungen teil, weil Vorentscheidungen für Landesfördermittel getroffen wurden. Geht es nicht um eine finanzielle Zusammenarbeit, so scheinen reine Informationsbeziehungen ausreichend, um auf die innovative regionale Zusammenarbeit und ihren Förderbedarf aufmerksam zu machen.
- (f) *Lokal- und Regionalpresse.* Für die Verbreitung regionaler Ideen kommt der Presse eine übergeordnete Bedeutung zu (vgl. Kapitel 5.6). Eine Öffentlichkeitsarbeit mit ihr ist daher vielversprechend.

Inhaltliches Stufenmodell für Regional Governance bei kulturellen Projekten

Regionale Akteursnetzwerke im Sinne von Regional Governance können sich je nach Zielsetzung und Ausstattung auf unterschiedliche Handlungsebenen beziehen. Dafür lässt sich ein Stufenmodell inhaltlicher Zielrichtungen formulieren (vgl. Abbildung 7-2), welches auf den inhaltlichen Teil der dritten Kernfrage dieser Arbeit antwortet (Verhältnis von Organisationsstruktur und Leistungsfähigkeit der Netzwerke, vgl. Kapitel 1.2). Regional Governance-Netzwerke müssen nicht jede der nachfolgend vorgestellten Stufen erfüllen, weil ihr Wert nicht selten in niedrigschwelligem Austausch liegt und materielle Restriktionen die Leistungsfähigkeit eng begrenzen. Regional Governance für kulturelle Projekte kann auch dann gut funktionieren, wenn Akteure ihre Arbeit auf eine mittlere Entwicklungsstufe begrenzen. Es erscheint aber sinnvoll, jene Stufen des inhaltlichen Modells zu erfüllen, die der Zielstufe einer Kooperation vorangestellt sind. Geht es Akteuren beispielsweise darum, für ihre kommunalen Projekte eine regionale Strategie zu entwickeln, sollten die kommunalen Projekte untereinander bekannt und aufeinander abgestimmt sein. Stufen auszulassen, kann zu Missverständnissen (z.B. bei mangelhafter Zielfindung) oder zur wirkungslosen Verpuffung von Projekten (z.B. bei Projektförderung ohne Öffentlichkeitsarbeit) führen. Im Einzelnen lassen sich acht Stufen zwischen Information und Umsetzung formulieren, von denen die ersten fünf ausschließlich das lokale Kulturangebot koordinieren und nur die abschließenden drei Stufen ein regionales Kulturangebot erfordern (vgl. Abbildung 7-2):

- (a) *Information über kommunale kulturelle Projekte.* Als niedrigschwelliger Austausch auf regionaler Ebene über lokale Projekte ermöglicht der Informationsaustausch, Vertrauen aufzubauen und das Fundament für weitere Überlegungen zu legen. Es darf davon ausgegangen werden, dass diese Kooperationsstufe in allen Netzwerken Umsetzung findet.
- (b) *Abstimmung von kommunalen kulturellen Projekten,* die auf die Region hinauswirken könnten. Angebotsspezifika der Städte müssen respektiert und der Wettbewerbsgedanke moderat interpretiert werden, so dass beispielsweise das gleiche Festival nicht in mehreren Städten stattfindet. Wenn lokale Projekte in diesem Sinne durchgeführt oder zurückgestellt werden, beginnt bereits ein Abstimmungsprozess, der Auswirkungen auf das Machtgefüge der Kooperation hat. Zwar geht es nicht um Mittelverteilung, aber um die Anerkennung der eigenen kulturellen Leistungen: Nach Ansicht zahlreicher

Abbildung 7-2: Inhaltliche Kooperationsstufen für regionale kulturelle Projekte zwischen Information und Umsetzung.



Hinweis: Der Begriff *kommunal* bezieht sich auf die lokale Veranstaltungsebene, nicht Trägerschaft durch den staatlichen Sektor.

Quelle: eigene Darstellung

Interviewpartner ist diese Abstimmung nötig. Es genügt nicht, dass alle Kommunen ihr Bestes leisten; erst inhaltliche Stringenz formt das Profil der Region.

- (c) *Regionale Strategie für kommunale Projekte.* Aus der regionalen Abstimmung lokaler Projekte ergibt sich die Möglichkeit, eine regionale Projektstrategie zu entwickeln. Diese Strategie meint keine gemeinsamen Kriterien zur Fördermittelvergabe, wie sie in allen Beispielstudien des empirischen Teils vorhanden waren, sondern die Definition eines Weges, über den kommunale kulturelle Projekte zur Profilierung der Region nach innen und außen eingesetzt werden. Deren Entwicklung muss nicht notwendigerweise mit Kosten verbunden sein, so keine externe Moderation engagiert wird. Eine regionale Strategie erfordert jedoch stärker als die Abstimmung von Einzelprojekten einen Machtverzicht von Akteuren zum Nutzen des regionalen Leitbildes.
- (d) *Regionale Öffentlichkeitsarbeit (Marketing) für kommunale Projekte,* welche die lokalen kulturellen Projekte in und über die Region hinaus bekannt macht. Kulturelle Projekte benötigen eine Öffentlichkeit, um wahrgenommen zu werden. Nur so können sie ihren vollen Wert für die Regionalentwicklung entfalten. In dem Moment, da lokale, auf einander abgestimmte Projekte regional vermarktet werden, ist bereits ein großer Schritt in Richtung der regionalen Kulturentwicklung getan. Diese Strategie ist bereits mit Kosten verbunden, die aber nicht zwangsläufig zu Gunsten oder Ungunsten einer bestimmten Stadt innerhalb des Governance-Netzwerks ausfallen müssen.
- (e) *Regionales Ticketing für kommunale Projekte.* Neben der Öffentlichkeitsarbeit ist die Verfügbarkeit von Eintrittskarten ein großes kulturbezogenes Raumüberwindungshindernis. Mit erheblichen Kosten verbunden erzeugt es für alle Kooperationspartner einen ähnlichen Nutzen und wurde auch in allen Kooperationen bereits diskutiert. Die Finanzierungsfähigkeit kann aus der vorliegenden Perspektive nicht beurteilt werden. Einiges deutet darauf hin, dass allein das Engagement der Kommunen den Aufbau finanziell nicht sichern kann. So hat auch keine der bestehenden Kooperationen das Ticketing bisher umgesetzt und dem Folgepunkt daher einen Vorzug gegeben.
- (f) *Regionale Strategie für regionale Projekte.* Im Gegensatz zur Orientierung der lokalen Projekte an einer überörtlichen Strategie soll hier ein gemeinsames Vorgehen für die *regionalen* Projekte entworfen werden, die in einem weiteren Kooperationsschritt zur Umsetzung kommen. Die beiden Ebenen, die sich mit Strategien beschäftigen, stehen hier deutlich getrennt voneinander, weil ihre Entwicklung sich auf verschiedene Ergebnisse bezieht und von daher unabhängig voneinander geschehen kann. Für eine Strategie regionaler Projekte sind allerdings bereits ein erhebliches Maß an Machtverzicht und vorhandenen Mitteln erforderlich. Der Machtverzicht ist nötig, weil die Veranstaltungsorte regionaler Projekte nicht alle Kooperationskommunen gleichmäßig berücksichtigen müssen. Eine solide finanzielle Ausstattung ist nötig, weil ohne diese die Umsetzung der durch die Strategie vorgesehenen Projekte nicht realisierbar ist.
- (g) *Förderung und Veranstaltung punktueller regionaler Projekte.* Wenn es um die Verteilung von Mitteln geht, sind die Verteilungskämpfe zwischen kommunalen politischen Akteuren am größten (für den nichtstaatlichen Bereich liegen keine Erfahrungen vor). Daher

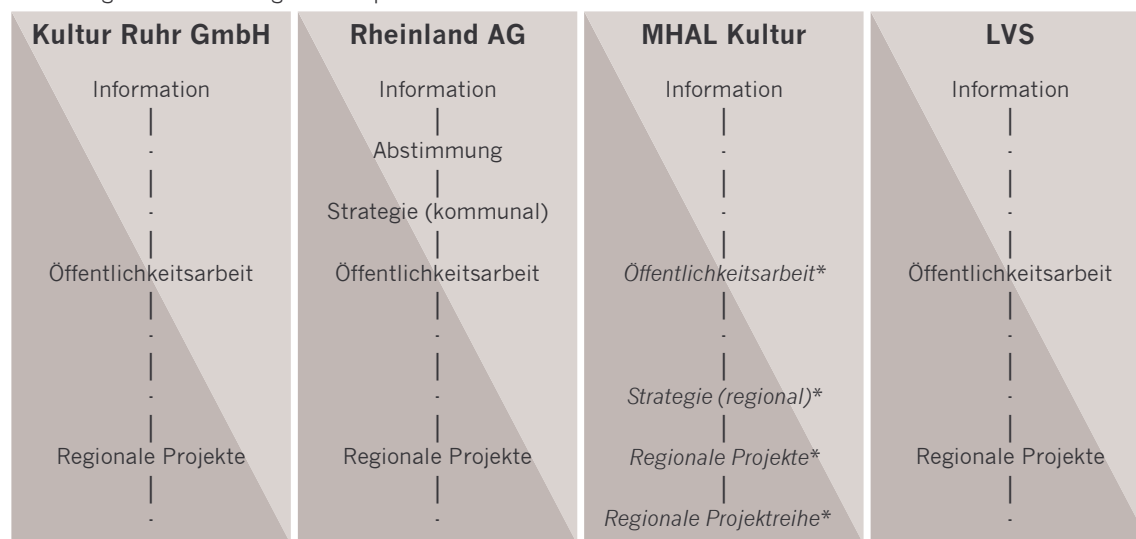
wurde die Projektförderung in der Stufe unter dem Marketing angesiedelt, bei dem die Schwerpunktbildung noch keine Ausschlüsse erzeugen muss. Im Rahmen der regionalen Förderung kultureller Projekte aus kommunalen Mitteln oder Drittmitteln muss sichergestellt sein, dass kommunale Partner nicht übervorteilt bzw. ungewollt benachteiligt werden. Die Projektförderung wird auch deshalb hinter die Stufe des regionalen Marketings gestellt, weil die Fallbeispiele zeigen, dass regionale Projekte allein noch keine regionale Wahrnehmung des Angebots erzeugen (vgl. Kapitel 5.2.3 und 5.3 bis 6.4). So ist es erforderlich, das regionale Angebot bekannt zu machen und seine Wahrnehmung zu erleichtern (Ticketing), bevor binnenregionale Personenbewegungen möglich gemacht werden. Hier wurde mehrfach auch das Hindernis der Raumüberwindung genannt: Da es den Bereich der Kultur deutlich überschreitet, wird seine Lösung im Stufenmodell nicht aufgegriffen.

- (h) *Regionale Projektreihe*. Als höchste und aus zahlreichen Überlegungen schwierigste Stufe steht die Planung und Durchführung eines systematischen regionalen Kulturangebots über punktuelle Projekte hinaus. Schwierig ist die Umsetzung dieser Stufe vor allem vor dem Hintergrund der angespannten Haushaltslage (vgl. Kapitel 3.4.1), wengleich sie derzeit in zwei der vier Beispielregionen durchgeführt bzw. geplant wird (vgl. Kapitel 5.2.3 und 5.5). Als Umsetzungsmodell ist eine befristete Intendanz mit klarem Arbeitsauftrag durch das Governance-Gremium denkbar, das freilich die Verfügbarkeit finanzieller Mittel in einem erheblichen Umfang voraussetzt. Ihre Aufgabe ist die Realisierung einer integrierten Kulturentwicklungsstrategie für die Region, bestehend aus regionaler Abstimmung, regionalen Projekten und ihrer Vermarktung (vgl. Kapitel 7.1). Wo regionale kulturelle Kooperationen aus Zeitgründen und Überlegungen der eigenen fachlichen Leistungsfähigkeit an ihre Grenzen kommen, aber Mittel für regionale kulturelle Projekte zur Verfügung stehen, kann eine zeitlich befristete Intendanz die kooperierenden Akteure entlasten. Ihre Aufgabe ist es, die Überlegungen der Kooperation künstlerisch zu füllen und zur Umsetzung zu bringen. Zwar ist das Intendanzprinzip vom Konzept der Regional Governance weit entfernt, im vorliegenden Zusammenhang ergänzen sich beide jedoch sinnvoll: Regional Governance schafft innerhalb seiner Domäne, der „Informationsvernetzung“ (vgl. Kapitel 7.1), den politischen Willen einer umfassenden Entwicklungsstrategie durch kulturelle Projekte. Um kommunalegoistische Verteilungskämpfe in der Umsetzungsphase zu vermeiden, obliegt die alleinige Entscheidungsgewalt über die Umsetzung der Projekte bei der Intendanz.

Die Erfüllung der vorgenannten Stufen vorausgesetzt, leistet eine regionale Projektreihe die intensivste Verknüpfung zwischen Regional Governance, kulturellen Projekten und Regionalentwicklung und kann damit die besten Ergebnisse im Bezug auf die dritte Kernfrage dieser Arbeit (vgl. Kapitel 1.2) erzielen.

Wie sind die untersuchten Beispielstudien in das inhaltliche Stufenmodell einzuordnen? Eine Entwicklung im Sinne des Modells von Information über Koordination zur Projektumsetzung spiegelt keines der Fallbeispiele wieder (vgl. Abbildung 7-3). Während alle Kooperationen in den Stufen *Information*, *Öffentlichkeitsarbeit* und *Projektumsetzung* tätig sind, lassen sie meist substantielle Unterstufen aus, welche die Wirksamkeit der Projekte im lokalen Umfeld mit geringem Mittelaufwand nennenswert erhöhen könnten. Die Kultur Ruhr GmbH

Abbildung 7-3: Einordnung der Beispielstudien in das inhaltliche Stufenmodell



*kursive Begriffe verweisen auf geplante Aktivitäten.

Quelle: eigene Darstellung

und der LVS beschränkten bzw. beschränken sich auf reine Projektförderung, verbunden mit der dafür erforderlichen Informations- und Öffentlichkeitsarbeit. Eine Abstimmung und gemeinsame Strategieentwicklung lokaler Projekte, von der die Region profitieren könnte, findet nicht statt. Durch das nachträgliche „Auffüllen“ der fehlenden Stufen könnte mit geringem Mittelaufwand ein potentiell großer Nutzen für die Region erreicht werden, da die Strukturen für Öffentlichkeitsarbeit und Projektförderung ja bereits bestehen.

Die starke kommunale Ausrichtung der Rheinland AG bildet sich auch im Stufenmodell ab (vgl. Abbildung 7-3). Alle lokal orientierten Stufen werden erfüllt, ergänzt um die Stufe der punktuellen Projektförderung. Die MHAL-Kulturkommission geht den umgekehrten Weg: Sie versucht, ihre Region ausschließlich über Strategien und Projekte auf regionalem Niveau zu profilieren, weil ihr für andere Strategien die personellen Kapazitäten fehlen. Auch diesen Sachverhalt spiegelt das Stufenmodell wieder.

Institutionalisierungsgrad von Regional Governance in der Kultur

Der Umfang des Akteursspektrums (vgl. Abbildung 7-1) und die Wahl der avisierten inhaltlichen Stufe der Kooperation (vgl. Abbildung 7-2) sind potentiell mit einem bestimmten Institutionalisierungsgrad verbunden: Theorie und Empirie haben gezeigt, dass in Verteilungsfragen ein stärkerer institutioneller Rahmen hilfreich ist als für reine Koordinationsfragen (vgl. Kapitel 2.3.3 und 6). Indem diese Erfahrung auf den kulturellen Zusammenhang übertragen wird, erhält der auf den organisationsstrukturelle Teil der dritten Kernfrage dieser Arbeit eine Antwort (Verhältnis von Organisationsstruktur und Leistungsfähigkeit der Netzwerke, vgl. Kapitel 1.2). Dabei wird herausgearbeitet, dass die bekannten Vorteile institutionalisierter Strukturen tatsächlich zutreffen, dass die deutlich flexibleren rein informellen Strukturen sie sich aber ebenfalls aneignen können:

Für den vorliegenden Zusammenhang darf davon ausgegangen werden, dass Verteilungsfragen vor allem dann anstehen, wenn es um die *Projektumsetzung* geht. Je stärker

institutionalisiert eine Kooperation, umso mehr ist sie potentiell in der Lage, an der Projektumsetzung zu arbeiten. Dies haben die Beispielstudien bestätigt. Die als eingetragener Verein bzw. GmbH organisierten Kooperationen treten häufiger als Projektförderer auf als die rein informellen Netzwerke, bei denen konkrete Projektförderungen nur punktuell geschieht.

Auf der anderen Seite ist offenbar, dass sich der Meinungs- und Austausch und die Konzeptentwicklung von regionalen Entwicklungsstrategien in den rein informell arbeitenden Kooperationen Rheinland AG und Kulturkommission (soweit die Beurteilung möglich ist) besser entwickeln konnte, als in den stärker institutionalisierten Modellen.

Wie stark die *Regionalentwicklung* von der Arbeit regionaler Governance-Netzwerke profitiert, zeichnet die Organisationsform nicht vor. Die Selbstbewertungen durch die Interviewpartner aller Beispielstudien machen deutlich, dass ihre Arbeit unabhängig von Institutionalierungsgrad und Mittelausstattung nur eine punktuelle Ergänzung des regionalen Kulturprofils ist (vgl. Kapitel 7.1).

Aus pragmatischen Überlegungen sprechen zwei Argumente für eine stärker *informell* geprägte Zusammenarbeit im Rahmen von Regional Governance für kulturelle Projekte in Stadtregionen:

- (a) Die Haushaltslage begrenzt die verfügbaren Fördermittel für den kulturellen Bereich besonders stark (vgl. Kapitel 3.4.1).
- (b) Je informeller eine Kooperation, umso unproblematischer lässt sie sich in die regionale Steuerungsebene integrieren. Wegen der Gestaltungshoheit der Kommunen im Bereich der Kultur wiegt dies besonders schwer (vgl. Kapitel 3.4.3).

Auf Grundlage der vorangegangenen Argumentation werden für Informations- und Austauschfragen in der Kultur rein informelle Netzwerke als richtig angesehen. Solange es nur um die Vernetzung kommunaler Projekte bis hin zu einer gemeinsamen Öffentlichkeitsarbeit geht (vgl. Stufenmodell Abbildung 7-2), sind sie leistungsfähiger. Ihre Nachteile können sich nicht oder nur kaum entfalten.

Für Koordinations- und Steuerungsaufgaben, die über die regionale Öffentlichkeitsarbeit kommunaler Projekte hinausgeht, ist die Suche nach angepassten Formen von Institutionalisierung angezeigt. Vor dem Hintergrund der beiden oben genannten Restriktionen scheint eine kurzfristige Umsetzung stärker institutionalisierter Modelle eher unwahrscheinlich. Daher sollte versucht werden, die Vorteile stärker institutionalisierter Modelle (Mittelverfügbarkeit, kontinuierliche Arbeitsweise) mit denen rein informeller Modelle (Flexibilität, Innovationsfähigkeit, geringer Autonomieverlust) zu verbinden. Auf diese Weise können informelle Kooperationen leistungsfähiger werden und die Realisierungschancen regionaler Kulturentwicklungsstrategien erhalten bleiben. Dass dabei die acht Anforderungen an Regional Governance (vgl. Kapitel 2.2.1) erfüllt bleiben müssen, bleibt selbstverständlich:

- (a) Das Problem der mangelnden Legitimität von Entscheidungen (vgl. Kapitel 2.3.3) kann durch eine enge Anbindung der Arbeit an kommunale Entscheidungsgremien reduziert werden (vgl. Abschnitt zum Akteursmodell).

- (b) Umfangreiche Verwaltungsaufgaben sind auch rein informellen Kooperationen bereits an Geschäftsführer in der kommunalen Verwaltung delegiert worden. Große, netzwerkartige Projektvorhaben schließlich, welche die zeitliche oder personelle Leistungsfähigkeit einer rein informellen Kooperation überschreiten, können gegebenenfalls an eine Intendanz delegiert werden (vgl. auch Abschnitt zum inhaltlichen Stufenmodell).
- (c) Die Kontinuität der Arbeit kann, sofern es aus Sicht der Kooperationspartner nötig erscheint, über eine Geschäftsordnung geregelt werden, der sich die Partner verpflichten.

Für Steuerungs- und Gestaltungsaufgaben kultureller Projekte, die über die reine Informationsvernetzung hinausgehen, sind informelle Modelle der Zusammenarbeit damit ebenfalls geeignet. Zugleich bleiben sie aber leichter realisierbar als Kooperationen mit dem Überbau einer Rechtsform. Wichtiger als ein bestimmter Institutionalierungsgrad ist letztlich ohnehin ein Arbeitsverhältnis, das von gegenseitigem Vertrauen und Verlässlichkeit zwischen den Akteuren geprägt ist (vgl. Kapitel 6).

Von daher soll eine rein informelle Arbeitsweise für Regional Governance bei kulturellen Projekten als zielführend empfohlen werden. Sie kann effektiv arbeiten, sofern ihre Schwächen bei komplexeren Aufgabestellungen gemäß der oben genannten Vorschläge reduziert werden.

Zeitliches Ablaufmodell für Regional Governance bei kulturellen Projekten

Die Erfahrungen aus dem empirischen Teil der Arbeit (vgl. Kapitel 5 und 6) und die Überlegungen zum Zuschnitt und den möglichen Inhalten der Akteursnetzwerke legen ein bestimmtes zeitliches Ablaufschema einer Kooperation im Sinne von Regional Governance nahe (vgl. Abbildung 7-4). Eine Kooperation beginnt demnach nicht mit der Abgrenzung des Gebiets, sondern mit der Suche der kooperationsbereiten Akteure (vgl. Kapitel 2.1.1 zur akteurszentrierten Abgrenzung von Regionen). Nur so lässt sich ein uneingeschränkt freiwilliges Arbeitsverhältnis erreichen, in dem Vertrauen die notwendige Arbeitsgrundlage darstellt (zur Freiwilligkeit vgl. Kapitel 6 und 7.2). In welchen Bereichen die Akteure zu suchen sind, formuliert die früher vorgestellte Abbildung 7-1. Der Bezugsraum grenzt sich erst im zweiten Schritt aus den Zuständigkeitsbereichen der kooperationsbereiten Akteure ab. Dabei gilt freilich, dass das dadurch entstehende Gebiet zumindest ansatzweise eine Region ergibt, auch wenn zusammenhängendes Territorium nicht erforderlich ist. Eine Kooperation einzelner Kommunen im Ruhrgebiet beispielsweise ist auch ohne gemeinsame Grenzen sinnvoll, nicht aber einer solche aus einzelnen versprengten Kommunen im Ruhrgebiet, Münster- und Sauerland.

Die zur Zusammenarbeit bereiten Partner ermitteln gemeinsam die vorhandenen Ressourcen, die sie in die Kooperation einbringen können. Auf diese Weise stehen die Ziele von Anfang an auf einer realistischen Grundlage; überhöhte Erwartungen werden vermieden. Die Zielformulierung schließt sich entsprechend an die Ressourcenprüfung an und sollte möglichst konkret erfolgen, weil sonst Fehlinterpretationen möglich sind (vgl. Kapitel 6).

Abbildung 7-4: Zeitliche Umsetzungsstufen einer informellen Kooperation für kulturelle Projekte im Sinne von Regional Governance.



Erst nach diesen vier umfangreichen Schritten sollte sich die Kooperation über ihre Entscheidungsstruktur Gedanken machen. Die vorliegende Arbeit hat durchgängig gezeigt, dass die Organisations- und Entscheidungsstruktur bei Regional Governance gegenüber dem einem von Verlässlichkeit und gegenseitigem Vertrauen geprägten Arbeitsklima der Akteure zweitrangig ist (vgl. Kapitel 6) – die späte Einordnung im Ablaufschema (vgl. Abbildung 7-4) trägt dem Rechnung. Da die operativen Ziele (vgl. Abbildung 7-2) jedoch von der Organisationsstruktur abhängig sind, weil nicht jede Art von Projektinformation bzw. –förderung von Kooperationen jeden beliebigen Institutionalierungsgrades geleistet werden kann, schließt die Formulierung der operativen Ziele sich an die Diskussion der Organisationsstruktur an. Hier kann auch deutlich werden, dass das Akteursspektrum nachträglich korrigiert werden muss, weil sich ein veränderter Abstimmungs- und Beratungsbedarf ergeben hat.

Bevor mit der Umsetzung der Ziele begonnen wird, sollte die Kooperation eine Strategie für ihre Öffentlichkeitsarbeit entwerfen. Dies ist notwendig, weil der empirische Teil der Arbeit gezeigt hat, dass regionale Abstimmung und regionale Projekte allein noch keine regionale Wahrnehmung erzeugen, sondern unterstützendes Marketing dafür erforderlich ist (vgl. Kapitel 5.2.3 und 5.3 bis 5.4 sowie Hinweise zu den inhaltlichen Kooperationsstufen weiter oben). Erst danach kann die Kooperation ihre eigentliche Arbeit aufnehmen, die sich an ihren Zielen orientiert – seien das inhaltliche Abstimmungen, eigenes Marketing, regionale Projekte oder gar eine regionale Intendanz (vgl. Abbildung 7-2).

Als räumlicher Fokus werden die vorgenannten Entwicklungsoptionen auf das Ruhrgebiet übertragen. Sie stellen eine Idee für ihre räumliche Umsetzung dar, wobei stets in Erinnerung bleiben muss, dass Regional Governance in erster Linie von den Akteuren und nicht den Rahmenbedingungen in den Bezugsräumen gestaltet wird (vgl. Kapitel 6).

Exkurs: Regional Governance für kulturelle Projekte im Ruhrgebiet

Im Sinne der obigen Überlegungen könnte Regional Governance für kulturelle Projekte im Ruhrgebiet wieder verstärkt im Rahmen einer rein informellen Zusammenarbeit von staatlichen und nichtstaatlichen Stellen stattfinden. Nachfolgend werden einige Ideenskizzen dafür vorgestellt.

Die Vielzahl der Akteure im Ruhrgebiet stellt die Lösungsfindung vor ein Problem: Im Interesse der Arbeitsfähigkeit sollten es nur Teilbereiche des Ruhrgebiets mit wenigen Kooperationspartnern sein, die sich zukünftig auf informeller Basis zusammenschließen. Der ausgeprägte Kommunalegoismus (vgl. Kapitel 5.2.3) lässt erwarten, dass eine informelle Zusammenarbeit *aller* Kommunen im KVR auf informeller Basis keine Früchte trägt. Auch im Hinblick auf die zwingend erforderliche Freiwilligkeit der Kooperation erscheint eine gemeinsame Initiative aller Kommunen unmöglich: In großen Kooperationen werden stets Kommunen verbleiben, die andere Interessen als die an der Sache im Netzwerk halten. Daher sollten sich nur wenige Städte zusammenschließen, die ein ausdrückliches Interesse an einer kulturellen Profilierung haben. Wenn einige wenige Kernstädte im Ruhrgebiet zusammenarbeiten, werden Verteilungskonflikte nicht mehr so offen ausbrechen wie in der überdimensionierten Kultur Ruhr GmbH 1997-2001.

Die Erfahrung aus Rheinland AG und MHAL-Kulturkommission lehrt, dass auch geographische Flickenteppiche arbeitsfähig sind (vgl. Kapitel 6). Sie können regionale Arbeit leisten und Kooperationsgewinne erreichen. Die Mitnahmeeffekte von Kommunen, die zwischen Kooperationspartnern liegen, sind dabei niedriger als der Imagegewinn der Kooperationspartner selbst: Anders lässt es sich nicht erklären, dass an der aktiven Zusammenarbeit mit den beiden letztgenannten Kooperationen ein großes Interesse von Seiten einzelner Nichtmitgliedskommunen besteht.

Ein fein abgestimmtes Akteursnetzwerk im Sinne von Regional Governance soll vor allem nichtstaatliche Partner integrieren. Neben den obligatorischen Informations- oder Beratungsbeziehungen auf staatlicher Ebene zum KVR, den Kultursekretariaten und der Landesregierung müssen Beziehungen zu bestehenden oder zukünftigen Netzwerken im privatwirtschaftlichen und frei-gemeinnützigen Bereich gesucht werden.

Ein institutioneller Überbau sollte vermieden werden. Dahingehende Überlegungen erscheinen vor dem Hintergrund der angespannten Haushaltsslage und der Gefahr einer Abwehrhaltung gegenüber einer zu starken regionalen Institution ohnehin unklug. Vielmehr sollte es Ziel sein, auf der Grundlage eines rein informellen Ansatzes die eigene strukturelle Leistungsfähigkeit den operativen Zielen anzupassen. Während für Informations- und Abstimmungsarbeit zwischen den Kommunen und eine regionale Öffentlichkeitsarbeit in den Medien eine Institutionalisierung nicht erforderlich ist, sind für darüber hinausgehende Initiativen absichernde Maßnahmen nötig. Vor dem Hintergrund der eingangs genannten Restriktionen sollte die Wahl der operativen Ziele sich aber der Entscheidung zur Organisations- und Entscheidungsstruktur unterordnen: Wahrscheinlicher ist, dass durch Ängste von Partnern und eine knappe finanzielle Ausstattung ein institutioneller Überbau nicht mehrheitlich realisierbar und finanzierbar ist.

Die aktuelle Haushaltsslage weist für die kommunale Zusammenarbeit in die Richtung wenig mittelintensiver Vernetzungsaktivitäten (vgl. Abbildung 7-2). Vor diesem Hintergrund sollte der Schwerpunkt der regionalen Zusammenarbeit im Ruhrgebiet auf der Koordination und gemeinsamen Öffentlichkeitsarbeit der kommunalen Kulturstrategien liegen. Diese Strategie ist nicht nur wegen des enorm vielfältigen kulturellen Angebots in den Städten des Ruhrgebiets hochattraktiv. Es könnte dadurch auch eine Zusammenführung von Aktivitäten in staatlicher und frei-gemeinnütziger Trägerschaft erreicht werden. Ohne neue Festivals und Veranstaltungsreihen zu entwerfen, kann eine Profilabstimmung und gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit große Leistungen für die regionale Identifizierung erbringen.

Sollte die Beteiligung *aller* Ruhrgebietskommunen an einer kulturellen Kooperation dem politischen Willen entsprechen, sind nach den Erfahrungen aus der Kultur Ruhr GmbH 1997-2001 reglementierende Maßnahmen nötig, die den Einfluss der einzelnen Akteure auf Gruppenentscheidungen reduzieren. Vom fehlenden Engagement des nichtstaatlicher Akteure abgesehen, repräsentiert die derzeitige Lösung in der „neuen“ Kultur Ruhr GmbH einen gangbaren Weg: Das Kooperationsgremium enthält sich einer Meinungsäußerung und beauftragt einen externen Partner mit der Umsetzung der Ziele (vgl. Exkurs im Kapitel 5.2.3). Dieses Vorgehen sichert eine starke Wahrnehmung der Region in der inner- und überregio-

nenalen Öffentlichkeit, gibt kommunalegoistischen Tendenzen zugleich aber keine Chance. Daher kommt sie für die Gesamtvertretung des Ruhrgebiets in *einer* Kooperation in Frage.

Wie entsteht die Initialzündung für die beschriebene Kooperation? Notwendig ist dafür aber ein Impuls „von unten“ und kein durch das Land forcierte Neugruppierung von Akteuren. Finanzielle Anreize würden eine Initiative erleichtern, dürften aber keine Macht auf die Seite der Geldgeber ziehen. Mit dieser Frage ist die Wissenschaft noch überfordert: Aus einem Milieu ein *innovatives* Milieu zu machen, lautet die Herausforderung (vgl. Kapitel 2.2.4), deren Lösung in Zukunft noch gefunden werden muss.

7.4 Zusammenfassung: Regional Governance wagen!

Das konzeptionelle Kapitel hat seinen Fokus auf die Zukunft des Konzepts der Regional Governance gerichtet. Neben der Stärken- und Schwächenanalyse standen die Funktionsprämissen und vor allem die zukünftigen Entwicklungsoptionen im Fokus des Interesses.

Es ist deutlich geworden, dass Regional Governance sich vor allem eignet, kulturpolitische Strategien zu entwickeln und aufeinander abzustimmen sowie kulturelle Projekte miteinander zu vernetzen. Für die *Projektumsetzung* müssen Hilfslösungen gefunden werden, welche die Schwächen von Regional Governance in der Kultur ausschalten, die in den Bereichen der zeitlichen, finanziellen und personellen Ressourcen sowie in den kommunalegoistischen Tendenzen von Akteuren liegen.

Notwendige Prämissen von reibungsloser Regional Governance sind unter anderem die unbedingte Freiwilligkeit der Zusammenarbeit, eine räumliche und personelle Eingrenzung, ein gleichberechtigter Zugang aller Akteure zum Netzwerk, und der langfristige Interessenausgleich der Akteure.

Für die Zukunft von Regional Governance in Stadtregionen zeigen drei Modelle einen Weg, wie die Zusammenarbeit für kulturelle Projekte wachsen kann. Gemäß dem Akteursmodell kommt es darauf an, eine notwendige Mischung von Kooperationspartnern zu finden. Sie muss nicht alle regionalen Akteure, aber Vertreter aller Handlungssphären von Staat, Markt und Gesellschaft einschließen. Das inhaltliche Stufenmodell formuliert feine Abstufungen bezüglich der operativen Ziele. Sie bietet für alle Kooperationswilligen eine Lösung, welche ihrer Leistungsfähigkeit angemessen ist. Überlegungen zum Institutionalisierungsgrad zeigen, dass rein informelle Kooperationen sich für die informationszentrierten inhaltlichen Stufen besonders eignen. Für die umsetzungsbezogenen Stufen benötigen sie punktuelle institutionelle Absicherungen, ohne dass der gesamten Kooperation eine Rechtsform übergestülpt werden muss. Das zeitliche Ablaufmodell schließlich formuliert Planungsstufen auf dem Weg zu einem arbeitsfähigen Regional Governance-Netzwerk. Die Modelle zeigen, dass Wege im Sinne von Regional Governance offen stehen und nun das Wagnis eingegangen werden muss, sie einzuschlagen.

Abschließend wurden die Überlegungen des vorliegenden Kapitels in einem räumlichen Ausblick auf das Ruhrgebiet übertragen. Es wurde deutlich, dass die Vielzahl kommunalpolitischer Akteure die Leistungsfähigkeit eines Regional Governance-Netzwerks für das *gesamte* Ruhrgebiet stark einschränkt. Für teilregionale Lösungen bietet es aber

Ruhrgebiet stark einschränkt. Für teilregionale Lösungen bietet es aber Möglichkeiten im Bereich einer rein informellen Organisationsform. Soll es trotz der zu erwartenden Schwierigkeiten um eine gesamtregionale Option gehen, stellt die neue Kultur Ruhr GmbH mit der ihr zugeordneten RuhrTriennale bereits ein organisatorisches Vorbild dar, das die kommunale Meinungsvielfalt mit der Leistungsfähigkeit eines überregional wirksamen Netzwerks sinnvoll verbinden kann.

8

Fazit und Ausblick

Drei Kernfragen standen am Anfang der vorliegenden Arbeit, die in den Zwischenfazits konkretisiert und nachfolgend abschließend beantwortet werden sollen. Die Kernfragen lauten (vgl. Kapitel 1.2):

4. Worin besteht die Verknüpfung zwischen stadtreionalen kulturellen Projekte und Regionalentwicklung? In welcher Beziehung stehen beide zu Regional Governance?
5. Da weiche Kooperationsmodelle wie Regional Governance ihren Einfluss wesentlich aus der Art ihres Akteursnetzwerkes entwickeln: Welche regionalen Akteure (mit welchen Kompetenzen) kooperieren für kulturelle Projekte? Wie lassen die Akteursstrukturen sich im Sinne des Konzepts von Regional Governance positiv verändern?
6. Da die Leistungsfähigkeit einer Institution auch von ihrer Organisationsstruktur abhängt: Wie lässt sich das Verhältnis zwischen Organisationsstruktur und Leistungsfähigkeit einer regionalen Kooperation im Bezug auf kulturelle Projekte verbessern?

Allen voran steht bei einem neuen Konzept wie dem der Regional Governance immer wieder die Frage nach dessen Aussagekraft. In Ergänzung der Zwischenfazits (vgl. Kapitel 4 und 6) soll hier nur abschließend festgestellt werden, dass Regional Governance sich in einer Entwicklungsphase befindet und die bisherigen Abgrenzungen als Arbeitsgrundlage operabel sind. Vor diesem Hintergrund sei hervorgehoben, dass Regional Governance das Potential besitzt, sich als innovatives Konzept für Problemlösung auf der Verhandlungsebene zu etablieren. Auch vor dem Hintergrund, dass es sich für Verteilungsfragen nicht vorrangig eignet, bleibt doch unbestritten, dass Regional Governance-Netzwerke eine Denkleistung für die Region in der Kultur und anderswo erbringen können, für die an anderer Stelle, z.B. in formellen Gremien, die strukturelle Offenheit fehlt. Vor diesem Hintergrund sollen nachfolgend die erwähnten Kernfragen dieser Arbeit bilanziert werden.

Die Frage nach der inhaltlichen Verknüpfung von Regional Governance, kulturellen Projekten und Regionalentwicklung (vgl. Kernfrage 1) hat der Grundlagenteil beantwortet (vgl. Kapitel 2 bis 4). Weiche Steuerungsformen wie Regional Governance können der regionalen Ebene der Region ein Maß an Kompetenz verleihen, welche die gebietskörperschaftlichen Ebenen ohne allzu großen Machtverlust zu tolerieren in der Lage sind (vgl. Kapitel 4). Zur Förderung

der Regionalentwicklung lohnt es sich, kulturelle Projekte in regionale Steuerungsüberlegungen einzubeziehen: Sie erfüllen eine Multiplikatorfunktion, die weitere wirtschaftlich und gesellschaftlich relevante Funktionen an die Region bindet (vgl. Kapitel 3.2 und 4). Auf der anderen Seite befinden sich Regional Governance und regionale kulturelle Projekte gleichermaßen in einer politisch schwachen Verfassung: Die Kultur liegt in Deutschland im Verfügungsbereich der Kommunen, die derzeit dazu tendieren, weder in finanziellen noch in Machtfragen über ihren unmittelbaren Wirkungsbereich der kommunalen Grenzen hinauszugehen (vgl. Kapitel 2.3.3 und 3.4.1). In informellen Abstimmungsfragen, die ohne direkte finanzielle Implikationen sind, besteht daher das größte Potential für interkommunale Kooperation (vgl. Kapitel 7.1). Die schwache Verfassung des Konzepts der Regional Governance ist darauf zurückzuführen, dass es noch zu wenig konkretisiert wurde und viel Interpretationsspielraum bezüglich seiner organisatorischen Einzelheiten bleibt (vgl. Kapitel 4).

Es hat sich gezeigt, dass Stadtregionen zwar besonders von Regional Governance profitieren, weil auf ihnen ein erhöhter Kooperationsdruck lastet (vgl. Kapitel 2.1.3), dass besonders im kulturellen Bereich aber auch im ländlichen Raum Regional Governance Synergien erzeugen kann (vgl. Kapitel 5.5). Dies wird durch die Tatsache gestützt, dass entscheidend für die Gründung und Arbeit einer Kooperation nicht die Siedlungsdichte, sondern der politische Wille zur Zusammenarbeit und der regionale Profilierungs- oder Entwicklungswunsch ist (vgl. Kapitel 6). Die Koordination und weitere Entwicklung kultureller Projekte scheint also in Regionen allgemein nützlich. Als konstanten Vorteil verfügen Stadtregionen aber über ein potentiell größeres Besucher- und Angebotspotential, so dass sie einen quantitativ höherer Nutzen erreichen können (vgl. Kapitel 3.2.2 und 6).

Die Frage nach der Verbesserung der Akteursstrukturen von Regional Governance-Netzwerken für kulturelle Projekte (vgl. Kernfrage 2) fand im Kapitel 7.3 eine abschließende Antwort. Da der räumliche Bezug von Kooperationsnetzwerken nur sekundär bedeutend ist, kommt den Akteursbeziehungen ein großes Gewicht zu. Von ihnen hängt es ab, ob ein Netzwerk für kulturelle Projekte im Raum erfolgreich ist oder nicht. Die vorliegende Untersuchung hat gezeigt, dass das Akteursspektrum sich weitgehend auf den politischen Raum der Kommunen beschränkt. Nichtstaatliche Akteure, die nach dem Konzept der Regional Governance (vgl. Kapitel 2.2.1), nach aktuellen politischen Paradigmen (vgl. Kapitel 3.3) und den Willensbekundungen der Netzwerkakteure (vgl. Kapitel 5) eine innovierende Rolle übernehmen können, werden noch weitgehend ausgeschlossen. Die Ursachen dafür liegen in den Bereichen einer mangelhaften Konstituierung der nichtstaatlichen Bereiche und in der Sorge um den Machterhalt der staatlichen Akteure (vgl. Kapitel 6), rechtfertigen den Ausschluss aber nicht. Auf der anderen Seite muss auch berücksichtigt werden, inwieweit nichtstaatliche Akteure jene Beteiligung überhaupt *wollen*, die von der Politik als demokratische Entwicklung der Zukunft propagiert wird (vgl. Kapitel 6). Das in der vorliegenden Arbeit entwickelte Akteursmodell (vgl. Kapitel 7.3) setzt diese Bereitschaft voraus. Es trägt alle denkbaren Akteure zusammen, welche im Modell nach solchen mit Entscheidungs-, Beratungs- oder Informationsfunktion differenziert werden (vgl. im Kapitel 7.3 Abbildung 7-1). Vorbehaltlich des Interesses von nichtstaatlichen Akteuren an einer Einbeziehung können Kooperationen sich auf dieser Grundlage um ein ausgeglicheneres Akteursspektrum bemühen, als es bisher üblich ist.

Die Frage nach der organisatorischen Verflechtung zwischen kulturellen Projekten und Regional Governance (vgl. Kernfrage 3) zieht sich durch die gesamte Arbeit. Die Stärke von Regional Governance liegt in der Entwicklung innovativer Konzepte und in der informativen Vernetzung von Projekten. Bei der *Projektumsetzung* hingegen kommt das Konzept nicht immer, aber doch leichter an seine Grenzen (vgl. Kapitel 6 und 7.1). Insofern haben kulturelle Projekte und Regional Governance sich zumindest für den konzeptionellen Bereich als sinnvolle Kombination erwiesen. Wo es aber um die zeitintensive Ausdifferenzierung der Konzepte und eine unter zeitlichen und finanziellen Gesichtspunkten ressourcenintensive Umsetzung der Maßnahmen geht, sind weitere Akteure gefragt, als Auftragnehmer für Regional Governance-Netzwerke zu agieren. Das inhaltliche Stufenmodell (vgl. Kapitel 7.3) zeigt die Leistungsfähigkeit von Regional Governance im Bezug auf kulturelle Projekte. Es greift eine Lösungsmöglichkeit aus der Praxis auf, die Umsetzung besonders umfangreicher Konzepte an eine regionale Intendanz zu delegieren, wie dies zurzeit auch im Ruhrgebiet mit der RuhrTriennale praktiziert wird (vgl. im Kapitel 7.3 Abbildung 7-2).

Regional Governance-Netzwerke sind zerbrechliche Konstrukte, die sich aus dem Vertrauen der Akteure, einen regionalen Problemdruck und der Idee, gemeinsam etwas bewegen zu können, zusammensetzen (vgl. Kapitel 2.3). Sie sind dauerhaft vom Scheitern bedroht, wenn einer oder mehrere ihrer Akteure sich aus dem Netzwerk zurückzieht. Da die Netzwerke keinen institutionellen Überbau benötigen, um gute Ergebnisse zu erzielen (vgl. Kapitel 7.3), sind für den Rückzug einzelner Akteure oder Angriffe von außen zudem kaum Schutzmechanismen vorhanden. Die Pflege der Akteursbeziehungen und das diplomatische Taktgefühl innerhalb der Kooperationen spielen daher eine große Rolle. In diesem Zusammenhang hat diese Arbeit ein zeitliches Stufenmodell entwickelt, dessen Berücksichtigung günstige Rahmenbedingungen für den Fortbestand einer Kooperation setzt (vgl. Kapitel 7.3). Bei der Bildung und Weiterentwicklung der Zusammenarbeit sind die regelmäßige Abstimmung über die eigene Leistungsfähigkeit, die übergeordneten und operativen Ziele und das dafür nötige Akteursspektrum die Schlüsselfragen, die in der Kooperation regelmäßig aktualisiert werden müssen (vgl. im Kapitel 7.3 Abbildung 7-4). Auf diese Weise kann die Verbindung zwischen kulturellen Projekten und Regional Governance nicht nur einmalig, sondern auch dauerhaft sinnvoll sein.

An die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit schließen sich offene Fragen zum Verhältnis von Regional Governance und kulturellen Projekten in Stadtregionen, von Kooperation und Machtausgleich und von Raumhindernissen und Mobilität an:

- (a) *Es müssen Mechanismen entwickelt werden, die das „bottom-up“-Konzept Regional Governance durch Anregung „von oben“ (top-down) anstoßen, ohne anschließend in dessen inhaltliche Arbeit einzugreifen.* Kommunen benötigen nicht selten die Anregung „von oben“ in Form von Fördermitteln oder politischen Konzepten, um in kooperativen Kontakt zueinander zu treten (vgl. Kapitel 2.3 und 6). Zugleich basiert Regional Governance aber auf unbedingter Freiwilligkeit; eine durch Mittelzusagen angeregte halbherzige Kooperationsbereitschaft bringt keine sinnvollen Ergebnisse. Wenn beispielsweise das Land eine Kooperation anregt, besteht das Risiko, dass dieses sich in den Organisationsmechanismen ein Mitspracherecht einräumt, was dem bottom-up-Gedanken von Regional Governance widerspricht. Daher müssen Regelungen entwickelt werden, nach denen das

politische Ziel der Regional Governance von Bund und Ländern (vgl. Kapitel 3.3) in bottom-up-Initiativen von Kommunen umgewandelt wird.

- (b) *Der Machtausgleich zwischen politischen Akteuren muss erleichtert werden.* Regionale Kooperation zwischen kommunalen Akteuren erfährt eine entscheidende Einschränkung durch den verbreiteten Kommunalegoismus (vgl. Kapitel 2.3.3 und 7.1). Regionale Konzepte können vielfach nur umgesetzt werden, wenn alle beteiligten Kommunen dabei gleichmäßig Berücksichtigung finden, auch wenn dies nach dem regionalen Profilierungsziel nicht nötig wäre. Hier fehlen Mechanismen, welche Akteure zum Machtverzicht animieren, sie zugleich aber dafür belohnen.
- (c) *Es müssen Wege gefunden werden, den dritten Sektor in der Kultur kooperationsfähig aufzubauen.* Es ist eine Bündelung seiner Interessen in Binnennetzwerken ebenso erforderlich wie die Entwicklung von Mechanismen, welche die möglichen Nachteile für die *staatlichen* Akteure reduzieren, die aus der Einbindung nichtstaatlicher Partner in ihre Netzwerke entstehen können (vgl. Kapitel 7.1). Beachtung verdient dabei auch die Frage, inwieweit nichtstaatliche Akteure an der politischen Steuerungsarbeit überhaupt interessiert sind oder ob eigene Interessen oder zeitliche Restriktionen in eine andere Richtung weisen (vgl. Kapitel 6).
- (d) *Regional Governance-Netzwerke in der Kultur benötigen einen abgesicherten Zugang zu finanziellen Ressourcen.* Die größte Stärke von Regional Governance bei kulturellen Projekten liegt im Austausch von Informationen (vgl. Kapitel 7.1). Gleichwohl sind es vor allem die regionalen Kulturprojekte, welche die Region auch für die Öffentlichkeit erlebbar machen. Es sind Mechanismen dafür nötig, dass Regional Governance-Netzwerke Mittel verausgaben können, ohne in das demokratische Legitimationsdilemma zu geraten (vgl. Kapitel 2.3.3). Denkbar wären feste Größen in Etats oder Fonds, die für die Kooperation reserviert sind, aber einer zustimmenden Genehmigung demokratisch legitimierter Stellen unterliegen. Ergänzende oder andere Mechanismen sind noch zu entwickeln.
- (e) *Regionale kulturelle Projekte benötigen den Abbau von Raumüberwindungshindernissen in verschiedenen Politikbereichen.* Regionale Öffentlichkeitsarbeit und regionales Ticketing sind die zentralen Herausforderungen innerhalb der Kulturpolitik, die Raumüberwindungshindernisse abbauen und kulturelle Projekte für die Regionalentwicklung profilieren können. Daneben stellt die Erhöhung der Mobilität eine Aufgabe dar, welche die Erreichbarkeit Veranstaltungsorte durch angepassten öffentlichen Personenverkehr erleichtert und regionale Personenbewegungen ermöglicht (vgl. Kapitel 5.3 und 6.3).

Die abschließende Reflexion der Arbeit macht deutlich, dass die vorliegende Untersuchung neben den gefundenen Antworten auch neue Fragen aufwirft. Die Verbindung zwischen Regional Governance und kulturellen Projekten in Stadtregionen erweist sich als tragfähig, aber unterentwickelt. Die neuen Fragen zielen in die Richtung, ihre Tragfähigkeit zu erhöhen: Davon sollen auf der Akteursebene vor allem nichtstaatliche Partner profitieren, auf der inhaltlichen Ebene der Ausbau der Einflussmöglichkeiten in der Projektdurchführung und auf der strukturellen Ebene die größere Dauerhaftigkeit von Netzwerken. Für diesen Entwicklungsprozess, der auch zugleich der Konsolidierungsprozess von Regional Governance ist, bildet die vorliegende Arbeit einen Baustein.

Quellenverzeichnis

- AG KULTURWIRTSCHAFT** 1995: Kultur- und Medienwirtschaft in den Regionen Nordrhein-Westfalens. 2. Kulturwirtschaftsbericht NRW, herausgegeben vom Ministerium für Wirtschaft, Mittelstand, Technologie und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen, Düsseldorf.
- AG KULTURWIRTSCHAFT** 2001: Kulturwirtschaft im Netz der Branchen. 4. Kulturwirtschaftsbericht NRW, herausgegeben vom Ministerium für Wirtschaft, Mittelstand, Energie und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen, Düsseldorf.
- AKADEMIE FÜR RAUMFORSCHUNG UND LANDESPLANUNG (ARL)** (Hg.) 1998: Regionale Verwaltungs- und Planungsstrukturen in Großstadtreionen. Forschungs- und Sitzungsberichte, Band 204, Hannover.
- BACK**, Hans-Jürgen 1995: Regionalisierung. In: Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hg.): Handwörterbuch der Raumordnung. Hannover: 821-823.
- BAIER**, Lothar 1992: Neun Thesen zum existierenden Regionalismus. In: Allmende Nr. 34-35, Eggingen: 3-6.
- BEICK**, Günther 1999: Das Sächsische Kulturraumgesetz - ein Zwischenbericht zur Halbzeit. In: Kommunalverbund Niedersachsen/Bremen e.V. (Hg.), Regionale Kulturförderung und eigenständige Regionalentwicklung. Dokumentation. Delmenhorst: 32-36.
- BENZ**, Arthur 2001: Vom Stadt-Umland-Verband zu "regional Governance" in Stadtreionen. In: Deutsche Zeitschrift für Kommunalwissenschaften 2/2001, Jg. 40, Berlin: 55-71.
- BENZ**, Arthur; Frenzel, Albrecht 1999: Die Organisation der Raumplanung auf der regionalen und kommunalen Ebene. In: Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hg.): Grundriß der Landes- und Regionalplanung, Hannover: 341-350.
- BENZ**, Arthur; Fürst, Dietrich; Kilper, Heiderose; Rehfeld, Dieter 1999: Regionalisierung: Theorie-Praxis-Perspektiven. Opladen.
- BEZIRK OBERBAYERN** (Hg.) 2003: Der Bezirk Oberbayern stellt sich vor. München.
- BEZIRKSORDNUNG FÜR DEN FREISTAAT BAYERN (BEZO)** in der Fassung der Bekanntmachung vom 22. August 1998 (BayGVBl S. 850, BayRS 2020-4-2-I), geändert durch BayGVBl 28/1999 S. 548 und BayGVBl Nr. 8/2001 142).
- BLANKE**, Bernhard; Lamping, Wolfram; Plaß, Stefan; Schridde, Henning 2002: Der aktivierende Staat. Positionen, Begriffe, Strategien. Studie für den Arbeitskreis Bürgergesellschaft und Aktivierender Staat der Friedrich-Ebert-Stiftung. Bonn.
- BLOTEVOGEL**, Hans Heinrich 1998: Europäische Metropolregion Rhein-Ruhr. ILS-Schriften Nr. 135, Dortmund.
- BLOTEVOGEL**, Hans Heinrich 2000: Zur Konjunktur der Regionsdiskurse. In: Informationen zur Raumentwicklung, 9-10/2000, Bonn: 491-506.

- BLOTEVOGEL**, Hans Heinrich 2002: Beitrag zur Podiumsdiskussion mit dem Plenum In: Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung des Landes NRW (Hg.): RheinRuhr: Vom Ballungsraum zur Metropolregion - Diskussionsforum zur Weiterentwicklung der Landesplanung in NRW. Dortmund: 110-120.
- BLOTEVOGEL**, Hans Heinrich; Günther, Simon 1999: Regionalmarketing für das Ruhrgebiet - Eine Einführung. In: Kommunalverband Ruhrgebiet (Hg.): Regionalmarketing für das Ruhrgebiet: Internationale Erfahrungen und Bausteine für eine Region mit Zukunft. Essen: 11-23.
- BÖHLING**, Eva; Wasgien, Kerstin; Wüst, Thomas 2000: Wie werden wissenschaftliche Arbeiten verfaßt? Materialien zur Projektarbeit, Band 2, herausgegeben vom Institut für Raumplanung Universität Dortmund, Dortmund.
- BRUX**, Arnim 1999: Die Regionale Kulturpolitik in Nordrhein-Westfalen und ihre Bedeutung für die Kulturwirtschaft. In: Ministerium für Wirtschaft, Mittelstand, Technologie und Verkehr NRW 2000: Kultuwirtschaft in Europa - Regionale Entwicklungskonzepte im Vergleich, Dokumentation des Europäischen Fachkongresses im Rahmen der deutschen Ratspräsidentschaft der Europäischen Union, Düsseldorf: 113-117.
- BUNDESAMT FÜR BAUWESEN UND RAUMORDNUNG (BBR)** (Hg.) 2000: Raumordnungsbericht 2000. Berichte Band 7, Bonn.
- BUNDESMINISTERIUM FÜR RAUMORDNUNG. BAUWESEN UND STÄDTEBAU (BMRBS)** 1992: Raumordnungspolitischer Orientierungsrahmen. In: Bundesministerium für Raumordnung. Bauwesen und Städtebau (Hg.) 1996: Raumordnung in Deutschland. Bonn. 61-73.
- BUNDESMINISTERIUM FÜR RAUMORDNUNG. BAUWESEN UND STÄDTEBAU (BMRBS)** 1995: Raumordnungspolitischer Handlungsrahmen. In: Bundesministerium für Raumordnung. Bauwesen und Städtebau (Hg.) 1996: Raumordnung in Deutschland. Bonn. 75-96.
- BUNDESMINISTERIUM FÜR RAUMORDNUNG, BAUWESEN UND STÄDTEBAU (BMRBS)** (Hg.) 1997: Entschlüsseungen der Ministerkonferenz für Raumordnung 1993-1997. Bonn.
- BUNDESREGIERUNG** / Federführung Beauftragter der Bundesregierung für Angelegenheiten der Kultur und Medien 2000: Antwort der Bundesregierung auf die kleine Anfrage der Fraktion der CDU/CSU: Finanzielle Förderung von Kunst und Kultur. In: Bundestagsdrucksache 14/3420 vom 14.2.2000.
- BUTZIN**, Bernhard 1995: Neue Strategien der Regionalentwicklung - Perspektiven für das Ruhrgebiet. In: Kommunalverband Ruhrgebiet (Hg.): Kommunalverband - Ruhrgebiet: Wege, Spuren. Festschrift zum 75jährigen Bestehen des Kommunalverbandes Ruhrgebiet. Essen: 145-187.
- BUTZIN**, Bernhard 1996: Kreative Milieus als Elemente regionaler Entwicklungsstrategien? Eine kritische Wertung. In: Maier, J. (Hg.): Bedeutung kreativer Milieus für die Regional- und Landesentwicklung. Arbeitsmaterialien zur Raumordnung und Raumplanung der Uni Bayreuth, Heft 153, Bayreuth: 9-37.

- BUTZIN**, Bernhard 1998: Zur Zukunft des Ruhrgebiets. Materialien einer Spurensuche. Materialien zur Raumordnung des Geographischen Instituts der Ruhr-Universität Bochum, Band 50, Bochum.
- BUTZIN**, Bernhard 2000: Netzwerke, Kreative Milieus und Lernende Region: Perspektiven für die regionale Entwicklungsplanung? In: Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie 3-4/2000, Jg. 44, Düsseldorf; Mannheim: 149-166.
- COMMISSION ON GLOBAL GOVERNANCE** (Hg.) 1995: Nachbarn in einer Welt. Der Bericht der Kommission für Weltordnungspolitik. Stiftung Entwicklung und Frieden, Bonn.
- DEUTSCHMANN**, Reiner 1997: Drei Jahre Kulturraumgesetz in Sachsen - Ein Erfahrungsbericht aus kommunaler Sicht. In: Themenausgabe Regionale Kulturpolitik. Kulturpolitische Mitteilungen 2/1997, Nr. 77, Bonn: 54-55.
- DIXIT**, Avinash K; Nalebuff, Barry J. 1997: Spieltheorie für Einsteiger. Tübingen.
- DREYER**, Axel 2000: Der Markt für Kulturtourismus. In: Dreyer, Axel (Hg.) 2000: Kulturtourismus. 2., unwesentlich veränderte Auflage, München; Wien: 25-48.
- EBERT**, Ralf 1998: Künste ziehen an - Kultur im Stadtmarketing. In: RaumPlanung Nr. 86, 1999, Dortmund: 173-179.
- EBERT**, Ralf; Gnad, Friedrich; Kunzmann, Klaus R. 1995: Kulturleben: Standortfaktor für die Kultur- und Medienwirtschaft. In: Heinze, Thomas (Hg.): Kultur und Wirtschaft: Perspektiven gemeinsamer Innovation. Opladen: 310-323.
- EICHLER**, Kurt; Gau, Doris; Kröger, Franz; Sievers, Norbert 1999: Kulturpolitik und Kulturförderung im Land Nordrhein-Westfalen. In: Boekmanstichting; Kulturpolitische Gesellschaft; Duitsland Instituut Amsterdam 2000: Kultur und Kulturförderung in den Niederlanden und in Nordrhein-Westfalen - Systemvergleich und Kooperationsmöglichkeiten. Dokumentation einer Fachtagung am 11./12. November 1999 in Maastricht. Amsterdam; Bonn 96-147.
- ERNST**, Udo 2002: Die kulturelle Situation im Ruhrgebiet. In: Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung des Landes NRW (Hg.): RheinRuhr: Vom Ballungsraum zur Metropolregion - Diskussionsforum zur Weiterentwicklung der Landesplanung in NRW. Dortmund: 95-98.
- EUROPÄISCHES PARLAMENT** 1988: Entschließung zur Regionalpolitik der Gemeinschaft und der Rolle der Regionen (Charta der Regionalisierung) vom 18.11.1988 (ABl. C 326 S. 289 vom 19.12.1988).
- FLICK**, Uwe 1995: Handbuch Qualitative Sozialforschung. München.
- FLIEDNER**, Ortlieb 1997: Ein "Schatz im Acker"? In: Themenausgabe Regionale Kulturpolitik. Kulturpolitische Mitteilungen 2/1997, Nr. 77, Bonn: 46-47.
- FREY**, René L. 2002: Regional Governance. Inputpapier des Avenir Suisse-Workshop "Regional Governance", Manuskript.
- FROMHOLT-EISEBITH**, M. 1996: Das kreative Milieu - ein Förderer regionalen Technologietransfers? In: Maier, J. (Hg.): Bedeutung kreativer Milieus für die Regional- und Landesent-

- wicklung. Arbeitsmaterialien zur Raumordnung und Raumplanung der Uni Bayreuth, Heft 153, Bayreuth: 39-56.
- FÜRST**, Dietrich 1994: Regionalkonferenzen zwischen offenen Netzwerken und fester Institutionalisierung. In: Raumforschung und Raumordnung 3/1994, Jg. 52, Hannover: 184-192.
- FÜRST**, Dietrich 1995: Regionalverbände im Vergleich. In: Kommunalverband Ruhrgebiet (Hg.): Kommunalverband - Ruhrgebiet: Wege, Spuren. Festschrift zum 75jährigen Bestehen des Kommunalverbandes Ruhrgebiet. Essen: 105-144.
- FÜRST**, Dietrich 1999a: Regionalisierung - die Aufwertung der regionalen Steuerungsebene? In: Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hg.): Grundriß der Landes- und Regionalplanung. Hannover: 351-363.
- FÜRST**, Dietrich 1999b: "Weiche Kooperationsstrukturen" - eine ausreichende Antwort auf den Kooperationsbedarf in Stadtregionen? In: Perspektiven für die Region als Planungs- und Handlungsebene. Informationen zur Raumentwicklung 9-10/1999, Bonn: 609-615.
- FÜRST**, Dietrich 2001a: Regional Governance - ein neues Paradigma der Regionalwissenschaften? In: Raumforschung und Raumordnung 5-6/2001, Jg. 59, Hannover: 370-382.
- FÜRST**, Dietrich 2001b: Stadt und Region - Schwierigkeiten, die regionale Selbststeuerung nachhaltig zu machen. In: Deutsche Zeitschrift für Kommunalwissenschaften 2/2001, Jg. 40, Berlin: 84-96.
- FÜRST**, Dietrich 2001c: Regional Governance zwischen Wohlfahrtsstaat und neoliberaler Marktwirtschaft. Internet-Dokument: <http://www.laum.uni-hannover.de/ilr/publ/fuerst/governan.pdf> (20.03.03).
- GEMEENTE MAASTRICHT** 2002: aachen hasselt heerlen maastricht liège europe. Dokumentation der gemeinsamen Ratssitzung im Gebäude des Europäischen Parlaments in Brüssel am 8. Juni 2001. Maastricht.
- GESETZ ÜBER DIE KULTURRÄUME IN SACHSEN (SÄCHSKRG)** in der Fassung der Bekanntmachung vom 20. Januar 1994 (SächsGVBl 1994 S. 175), zuletzt geändert durch SächsGVBl 2002 S. 353.
- GIDDENS**, Anthony 1997: Jenseits von links und rechts. Frankfurt/Main.
- GNAD**, Friedrich 2000: Kulturwirtschaft als Handlungsfeld der Politik in Nordrhein-Westfalen. In: Bundesverband deutscher Galerien e.V. (Hg.): Galerien in Deutschland. Schnittstelle Kunst und Markt. Köln: 56-60.
- GRABBE**, Jürgen 1991: Der kommunale Kulturauftrag. Köln.
- GREIF**, Michael 2000: Von der lokalen zur regionalen Nachhaltigkeit. Oldenburg.
- GROSS**, Thorsten; Rübke, Thomas 1998: Modelle regionaler Kulturarbeit. Materialien des Instituts für Kulturpolitik, Heft 4, Bonn.
- GRUNDGESETZ FÜR DIE BUNDESREPUBLIK DEUTSCHLAND (GG)** vom 23. Mai 1949 (BGBl. S. 1) zuletzt geändert durch Gesetz vom 26. Juli 2002 (BGBl. I S. 2863).

- HAMMERBACHER**, Ruth 2003: Regionalisierung der Kulturförderung - Versuch Südniedersachsen. Evaluationsbericht. Osnabrück.
- HASSINK**, Robert 1997: Die Bedeutung der Lernenden Region für die regionale Innovationsförderung. In: Geographische Zeitschrift 2-3/1997, Jg. 85, Stuttgart: 159-173.
- HÄUBERMANN**, Hartmut; Siebel, Walter 1993: Die Politik der Festivalisierung und die Festivalisierung der Politik. In: Festivalisierung der Stadtkultur. Stadtentwicklung durch große Projekte. Leviathan, Sonderheft 13/1993 Wiesbaden: 7-31.
- HEINZ**, Werner 2000a: Interkommunale Kooperation in Stadtregionen - Ein internationaler Vergleich (Einführung). In: Heinz, Werner (Hg.): Stadt & Region - Kooperation oder Koordination. Schriften des Deutschen Instituts für Urbanistik, Bd. 93, Stuttgart; Berlin; Köln: 31-57.
- HEINZ**, Werner 2000b: Interkommunale Kooperation in Stadtregionen: das Beispiel der Bundesrepublik Deutschland. In: Heinz, Werner (Hg.): Stadt & Region - Kooperation oder Koordination. Schriften des Deutschen Instituts für Urbanistik, Bd. 93, Stuttgart; Berlin; Köln: 169-275.
- HEINZ**, Werner 2000c: Wesentliche Merkmale interkommunaler Kooperation in Stadtregionen (Bilanz). In: Heinz, Werner (Hg.): Stadt & Region - Kooperation oder Koordination. Schriften des Deutschen Instituts für Urbanistik, Bd. 93, Stuttgart; Berlin; Köln: 497-562.
- HERHOLZ**, Gerd 1997: Events, Effekthascherei und Ellbogengesellschaft. In: Albertz, Peter; Karhoff, Brigitte; Müller, Sebastian; Wilke, Volker (Hg.): ...zum stand der dinge... Strukturwandel im Ruhrgebiet - Dialoge zur regionalen Entwicklung. Dortmund: 152-161.
- HERRENKNECHT**, Albert 1999: Zur Aktualität der Region. In: Kommunalverbund Niedersachsen/Bremen e.V. (Hg.): Regionale Kulturförderung und eigenständige Regionalentwicklung. Dokumentation. Delmenhorst: 9-19.
- HOPF**, Christel 2000: Qualitative Interviews - Ein Überblick. In: Flick, Ulrich; von Kardorff, Ernst; Steinke, Ines (Hg.): Qualitative Forschung - Ein Handbuch. München: 349-360.
- INSTITUT FÜR KULTURPOLITIK DER KULTURPOLITISCHEN GESELLSCHAFT (IFK)** (Hg.), 1998: Programm der Kulturpolitischen Gesellschaft. Bonn.
- KLÖPPER**, Rudolf 1995: Stadttypologien. In: Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hg.): Handwörterbuch der Raumordnung. Hannover: 911-916.
- KNAPP**, Wolfgang; Kunzmann, Klaus R.; Schmitt, Peter 2001: Die Region RheinRuhr - Einsichten in und Aussichten für eine "Metropolregion" der Zukunft. Workshop des Instituts für Landes- und Stadtentwicklungsforschung (ILS) und der Staatskanzlei NRW am 30. November 2000. Internet-Dokument: <http://www.ils.nrw.de/publik/pdf/regionrheinuhr.pdf> (29.10.02).
- KNOBLICH**, Tobias J. 2002: Das Gesetz über die Kulturräume in Sachsen - Ein Beitrag zum Kulturföderalismus. In: Institut für Kulturpolitik (IfK) der Kulturpolitischen Gesellschaft (Hg.): Jahrbuch für Kulturpolitik 2001. Thema: Kulturföderalismus. Bonn; Essen: 245-251.

- KNOPP**, Werner 1997: Kultur der Regionen - Landschaften und Landschaftsverbände in Niedersachsen. Vortrag, gehalten beim "Abend der Landschaften" am 13. Februar 1997 in Hannover, Zentralverwaltung der VGH. Manuskript.
- KOLLAND**, Dorothea 2002: Das Leitbild "Nachhaltigkeit" in der kommunalen Kulturpraxis. In: Kurt, Hildegart; Wagner, Bernd (Hg.): Kultur - Kunst - Nachhaltigkeit. Die Bedeutung von Kultur für das Leitbild Nachhaltige Entwicklung. Dokumentation 57, herausgegeben von der Kulturpolitischen Gesellschaft e.V., Bonn; Essen: 69-81.
- KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN** (Hg.) 1996: Kohäsionspolitik und Kultur: Ein Beitrag zur Beschäftigung. KOM(1996) 512 endg.
- KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN** (Hg.) 2001: Europäisch Regieren - Ein Weißbuch. KOM(2001) 428 endg.
- KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN, GENERALDIREKTION XVI REGIONALPOLITIK UND KOHÄSION** (Hg.) 1999: Kultur und Regionalentwicklung: Eine Herausforderung für die Zukunft. Internet-Dokument: <http://europa.eu.int> (06.02.03).
- KOMMUNALVERBAND RUHRGEBIET (KVR)** 2002: Städte- und Kreisstatistik 2002. Essen.
- KRAL**, Wolfgang 1996: Regionale Kulturpolitik. Eine gemeinsame Aufgabe. In: Kulturpolitische Mitteilungen 3/1996, Nr. 74, Bonn: 52-56.
- KRAUS**, Werner 1997: Die Kulturarbeit der bayrischen Bezirke. In: Themenausgabe Regionale Kulturpolitik. Kulturpolitische Mitteilungen 2/1997, Nr. 77, Bonn: 58-59.
- KULTURPOLITISCHE GESELLSCHAFT**; Sekretariat für Zukunftsforschung e.V. (Hg.) 2000: Bericht zur Evaluation der Kultur Ruhr GmbH. Bonn.
- KUNZMANN**, Klaus R. 1999: Kulturwirtschaft in Europa - Eine Einführung. In: Ministerium für Wirtschaft, Mittelstand, Technologie und Verkehr NRW 2000 (Hg.): Kulturwirtschaft in Europa - Regionale Entwicklungskonzepte im Vergleich, Dokumentation des Europäischen Fachkongresses im Rahmen der deutschen Ratspräsidentschaft der Europäischen Union. Düsseldorf: 15-20.
- KUNZMANN**, Klaus R. 2002: Kultur, Wirtschaft und Raumentwicklung. In: Kultur als Faktor der Stadt- und Regionalentwicklung in Europa. Informationen zur Raumentwicklung 4-5/2002, Bonn: 185-197.
- LANDSCHAFTSVERBAND SÜDNIEDERSACHSEN E.V. (LVS)** (Hg.) 1997: Leitbild für die regionale Kulturförderung des Landschaftsverbandes Südniedersachsen. Beschlossen von der Mitgliederversammlung des Landschaftsverbandes Südniedersachsen e.V. am 20.11.1997 in Duderstadt.
- LANDSCHAFTSVERBAND SÜDNIEDERSACHSEN E.V. (LVS)** (Hg.) 2001: Regionalisierung der Kulturförderung. Jahresbericht 1999 und 2000. Northeim.
- LANDSCHAFTSVERBAND SÜDNIEDERSACHSEN E.V. (LVS)** (Hg.) 2003: Kulturförderung ohne Bezirksregierung. Jahresbericht 2001 und 2002. Northeim.

- LANDSCHAFTSVERBAND WESTFALEN-LIPPE (LWL)** (Hg.) 2001: Kulturpolitik für Westfalen - Bestandsaufnahme Standortbestimmung Perspektiven. Internet-Dokument: <http://www.lwl.org/kultur/kultur/down/kulturpolitisches-konzept.pdf> (12.03.03).
- LANDSCHAFTSVERBANDSORDNUNG FÜR DAS LAND NORDRHEIN-WESTFALEN (LVERBO NRW)** in der Fassung der Bekanntmachung vom 14. Juli 1994, zuletzt geändert durch Gesetz vom 2. Juli 2002 (GV. NRW. S 284).
- LEITSCHUH-FECHT**, Heike 2002: Zum Verhältnis von Kultur und Nachhaltigkeit. In: Rat für Nachhaltige Entwicklung (Hg.): Kultur und Nachhaltigkeit. Thesen und Ergebnisse aus einem Ideenworkshop vom 11./12.12.2001 in Berlin. Internet-Dokument: http://www.nachhaltigkeitsrat.de/service/download/pdf/Kultur_und_Nachhaltigkeit01-02.pdf (14.07.03).
- MAIER**, Gunter; Tödtling, Franz 1996: Regional- und Stadtökonomik. Band 2, New York; Wien.
- MARTIN**, Olaf 1997: Die "Kultur-Landschaften" in Niedersachsen. In: Themenausgabe Regionale Kulturpolitik. Kulturpolitische Mitteilungen 2/1997, Nr. 77, Bonn: 56-57.
- MARTIN**, Olaf 1999: "Alles Region oder was?" - Über die Region im allgemeinen und Südniedersachsen im besonderen. In: Kommunalverbund Niedersachsen/Bremen e.V. (Hg.): Regionale Kulturförderung und eigenständige Regionalentwicklung. Dokumentation. Delmenhorst: 45-50.
- MAYNTZ**, Renate 1993: Policy-Netzwerke und die Logik von Verhandlungssystemen. In: Deutsche Vereinigung für Politische Wissenschaft (Hg.): Policy-Analyse, Sonderheft 24 der Politischen Vierteljahresschrift, Opladen: 39-56.
- MAYNTZ**, Renate 1997: Soziale Dynamik und politische Steuerung. Theoretische und methodologische Überlegungen. Frankfurt/Main; New York.
- MESSNER**, Dirk; Meyer-Stamer; Jörg 1995: Staat, Markt und Netzwerke im Entwicklungsprozeß. In: Entwicklung und Zusammenarbeit 5-6/1995, Jg. 36, Frankfurt/Main: 131-133.
- METREX** (Hg.) 2002: Metropolitan Governance. Diskussionspapier zum METREX-Treffen in Genua 2002 zum Thema "Metropolitan Governance". Internet-Dokument: http://www.eurometrex.org/DE/activities/comms/governance/DE_Metro_Gov.pdf (21.03.03).
- MEYER**, Jörn-Axel 1999: Regionalmarketing. München.
- MEYERS GROßES TASCHENLEXIKON** 1987: Ausgabe in 24 Bänden. 2. neubearbeitete Auflage, Band 12, Klas - Las. Mannheim; Wien; Zürich.
- MEYERS**, Reinhard 2000: Theorien internationaler Kooperation und Verflechtung. In: Woyke, Wichard (Hg.): Handbuch internationale Politik. 8. Auflage, Opladen: 448-489.
- MINISTERIUM FÜR ARBEIT, SOZIALES UND STADTENTWICKLUNG, KULTUR UND SPORT DES LANDES NORDRHEIN-WESTFALEN (MASSKS)** (Hg.) 1998: Auf dem Weg der Regionalen Kulturpolitik in der Kulturregion Ruhrgebiet. Düsseldorf.

- MINISTERIUM FÜR STÄDTEBAU UND WOHNEN, KULTUR UND SPORT DES LANDES NORDRHEIN-WESTFALEN (MSWKS)** (Hg.) 1999: Blickwechsel 1 - Forum Regionale Kulturpolitik. Newsletter der 10 Kulturregionen in Nordrhein-Westfalen. Düsseldorf.
- MINISTERIUM FÜR STÄDTEBAU UND WOHNEN, KULTUR UND SPORT DES LANDES NORDRHEIN-WESTFALEN (MSWKS)** (Hg.) 2001: Regionale Kulturpolitik in Nordrhein-Westfalen. Bericht 2000. Düsseldorf.
- MINISTERIUM FÜR STÄDTEBAU UND WOHNEN, KULTUR UND SPORT DES LANDES NORDRHEIN-WESTFALEN (MSWKS)** (Hg.) 2002: Regionale Kulturpolitik in Nordrhein-Westfalen. Bericht 2001. Düsseldorf.
- MÜLLER, Heidi; Selle, Klaus** 2000: EXPO... Und nun? Anmerkungen zur Situation in Hannover und zur weiteren planungstheoretischen Diskussion über große Projekte und Festivalisierung. In: RaumPlanung Nr. 92, 2000, Dortmund: 219-224.
- NAHRSTEDT, Wolfgang** 2000: Die Kulturreise - Gedanken zur Charakterisierung einer Reiseform. In: Dreyer, Axel (Hg.) 2000: Kulturtourismus. 2., unwesentlich veränderte Auflage, München; Wien: 5-23.
- NORDRHEIN-WESTFÄLISCHER STÄDTETAG** 1996: Kultur in der Region. Bericht für den Arbeitskreis III, vorgelegt auf der Mitgliederversammlung am 14.3.1996 in Siegen. ohne Ort.
- NORRIS, Donald F.** 2001: Whiter Metropolitan Governance? In: Urban Affairs Review 4/2001, Vol. 36, Thousand Oaks: 532-550.
- ORGANISATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT (OECD)** (Hg.) 2000: The Reform of Metropolitan Governance. OECD Policy Brief 20.10.2000. Internet-Dokument: <http://www.oecd.org/pdf/M00005000/M00005870.pdf> (10.02.03).
- PETZ, Ursula v.** 1995: Vom Siedlungsverband Ruhrkohlenbezirk zum Kommunalverband Ruhrgebiet: 75 Jahre Landesplanung und Regionalpolitik im Revier. In: Kommunalverband Ruhrgebiet (Hg.): Kommunalverband - Ruhrgebiet: Wege, Spuren. Festschrift zum 75jährigen Bestehen des Kommunalverbandes Ruhrgebiet. Essen: 7-68.
- READ, Roger** 2003: What Governance for European Metropolitan Areas? Diskussionspapier zum METREX-Treffen in Stuttgart 2003 zum Thema "Metropolitan Governance". Internet-Dokument: http://www.eurometrex.org/EN/meetings/stuttgart_03/EN_Stuttgart_GOVERNANCE.pdf (21.03.03).
- RHODES, Roderick A.W.** 1997: Understanding Governance: Policy Networks, Governance, Reflexivity an Accountability. Buckingham; Philadelphia.
- RITTER, Ernst-Hasso** 1997: Europäische Metropolregion Rhein-Ruhr oder: Kann aus einer Städte-Agglomeration eine Metropolregion werden? In: Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hg.): Räumliche Disparitäten und Bevölkerungswanderungen in Europa - Regionale Antworten auf Herausforderungen der europäischen Raumentwicklung Hannover: 156-186.
- RÖBKE, Thomas; Wagner, Bernd** 1997a: Regionale Kulturpolitik - Übersicht über Diskussionen und Literatur. In: Röbbke, Thomas; Wagner, Bernd (Hg.): Regionale Kulturpolitik -

- Kommentierte Auswahlbibliographie. Materialien des Instituts für Kulturpolitik, Heft 2, Bonn: 7-29.
- RÖBKE**, Thomas; Wagner, Bernd 1997b: Zwischen Eurobananen und renitenten Weinbauern - Die Region als neue Bezugsgröße der Kulturpolitik. In: Themenausgabe Regionale Kulturpolitik. Kulturpolitische Mitteilungen 2/1997, Nr. 77, Bonn: 18-23.
- ROSE**, H. Peter 1997: Ruhrgebiet - Kulturgebiet. In: Themenausgabe Regionale Kulturpolitik. Kulturpolitische Mitteilungen 2/1997, Nr. 77, Bonn: 40-41.
- SATZUNG DES LANDSCHAFTSVERBANDS SÜDNIEDERSACHSEN E.V. (LVS)**, zuletzt geändert am 29.11.2000. Northeim.
- SCHEYTT**, Oliver 2001: Kreative Allianzen: Motor der kommunalen und regionalen Kulturpolitik in NRW. In: Canaris, Ute; Rüsen, Jörn (Hg.): Kultur in Nordrhein-Westfalen: Zwischen Kirchturm, Förderturm und Fernsehturm. Schriften zur politischen Landeskunde NRW Bd. 14. Stuttgart; Berlin; Köln: 127-137.
- SCHÖNFELD**, Gerd 1997: Die neue Regionale Kulturpolitik aus der Sicht des Landschaftsverbandes Rheinland. In: Themenausgabe Regionale Kulturpolitik. Kulturpolitische Mitteilungen 2/1997, Nr. 77, Bonn: 43-45.
- SCHULZ**, Christian 1997: Regionale Kulturlandschaft Nordrhein-Westfalens - Regionale Bestandsaufnahmen quergelesen. In: Themenausgabe Regionale Kulturpolitik. Kulturpolitische Mitteilungen 2/1997, Nr. 77, Bonn: 33-38.
- SEITZ**, Petra 1999: Akteure und Netzwerke zwischen Staat und Markt - Was kann das Ruhrgebiet aus Massachusetts (USA) lernen? In: Kommunalverband Ruhrgebiet (Hg.): Regionalmarketing für das Ruhrgebiet: Internationale Erfahrungen und Bausteine für eine Region mit Zukunft. Essen: 170-196.
- SIEVERS**, Norbert 1997: Regionale Kulturpolitik. Eine gemeinsame Aufgabe. In: Themenausgabe Regionale Kulturpolitik. Kulturpolitische Mitteilungen 2/1997, Nr. 77, Bonn: 16-17.
- SIEVERS**, Norbert 1998: Kooperative Kulturpolitik. Zauberformel oder Zukunftschance. In: Kulturpolitische Mitteilungen 4/1998, Nr. 83, Bonn: 32-39.
- SIEVERS**, Norbert 2000: Netzwerk Kulturpolitik. In: Kulturpolitische Mitteilungen 2/2000, Nr. 90, Bonn: 31-37.
- SIEVERS**, Norbert; Wagner, Bernd 2002: Deutschland. In: Council of Europe; Europäisches Institut für vergleichende Kulturforschung (ERICarts) (Hg.): Cultural Policies in Europe - A compendium of basic facts and trends. Internet-Dokument: <http://www.culturalpolicies.net/down/germany-de4.zip> (24.05.03).
- SINZ**, Manfred 1995: Region. In: Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hg.): Handwörterbuch der Raumordnung. Hannover: 805-808.
- SÖNDERMANN**, Michael 2001: Zur Lage der öffentlichen Kulturfinanzierung in Deutschland. Ergebnisse aus der Kulturstatistik. In: Institut für Kulturpolitik (IfK) der Kulturpolitischen Gesellschaft (Hg.): Jahrbuch für Kulturpolitik 2000. Thema: Bürgerschaftliches Engagement. Bonn; Essen: 341-371.

- SÖNDERMANN**, Michael 2002: Zur Lage der Kulturwirtschaft in Deutschland 1999/2000. Der Kultursektor aus wirtschafts- und beschäftigungsstatistischer Sicht. Ergebnisse aus der Kulturwirtschaftsstatistik unter europäischer Perspektive. In: Institut für Kulturpolitik (IfK) der Kulturpolitischen Gesellschaft (Hg.): Jahrbuch für Kulturpolitik 2001. Thema: Kulturföderalismus. Bonn; Essen: 369-391.
- SÖNDERMANN**, Michael 2003: Wie hat sich die öffentliche Kulturfinanzierung weiterentwickelt. Ergebnisse aus der Kulturstatistik 2002. In: Institut für Kulturpolitik (IfK) der Kulturpolitischen Gesellschaft (Hg.): Jahrbuch für Kulturpolitik 2002/03. Thema: Interkultur. Bonn; Essen: 383-408.
- VERFASSUNG FÜR DAS LAND NORDRHEIN-WESTFALEN (LV NRW)** vom 28. Juni 1950 (GV. NW S. 127), zuletzt geändert durch Gesetz vom 5.3.2002 (GV. NRW. S. 108).
- VERTRAG ÜBER DIE ÜBERTRAGUNG VON VERWALTUNGSAUFGABEN AUF DEN LANDSCHAFTSVERBAND SÜDNIEDERSACHSEN E.V. UND SEINE BELEIHUNG (BELEIHUNGSVERTRAG)**. Geschlossen am 27.11.2000 zwischen dem Land Niedersachsen, vertreten durch das Niedersächsische Ministerium für Wissenschaft und Kultur (MWK) und den Landschaftsverband Südniedersachsen e.V. In: Landschaftsverband Südniedersachsen (Hg.): Jahresbericht 2001 und 2002. Northeim: 44-45.
- VESPER**, Michael 2001: Kultur im Umbruch: Kontinuität und Innovation in der Kulturpolitik NRW. In: Canaris, Ute; Rösen, Jörn (Hg.): Kultur in Nordrhein-Westfalen: Zwischen Kirchturm, Förderturm und Fernsehturm Schriften zur politischen Landeskunde NRW Bd. 14. Stuttgart; Berlin; Köln: 119-126.
- WEBSITE LANDESAMT FÜR DATENVERARBEITUNG UND STATISTIK NORDRHEIN-WESTFALEN (LDS NRW)** (ohne Jahr): Einwohnerzahl und Bevölkerungsdichte. <http://www.lds.nrw.de/statistik/daten/b/d311dichte.html> (05.09.03).
- WEBSITE RHEINLAND AG** (ohne Jahr): <http://www.rheinland-ag.de> und nachgeordnete Seiten (17.07.03).
- WEBSITE STADT AACHEN** (ohne Jahr): Euregio Maas-Rhein, http://www.aachen.de/DE/tourismus_stadtinfo/110_euregio_maas_rhein/ (13.08.03).
- WECKERLE**, Christoph 2003: Kulturwirtschaft und Kulturpolitik. Neue Ansätze am Beispiel einer Studie Schweiz-Deutschland-Österreich. In: Institut für Kulturpolitik (IfK) der Kulturpolitischen Gesellschaft (Hg.): Jahrbuch für Kulturpolitik 2002/2003. Thema: Interkultur. Bonn; Essen: 409-417.
- ZIMMER**, Annette 2001: Bürgerschaftliches Engagement im Kulturbereich und im Dritten Sektor In: Institut für Kulturpolitik (IfK) der Kulturpolitischen Gesellschaft (Hg.): Jahrbuch für Kulturpolitik 2000. Thema: Bürgerschaftliches Engagement. Bonn; Essen: 75-96.

Gesprächsverzeichnis

- BAUSCH**, Manfred. INTERREG-Manager der Regio Aachen in der Euregio Maas-Rhein, Telefonisches Interview am 4. August 2003.
- BECK**, Hilmar. Leiter des Kulturamtes der Stadt Göttingen und Vorstandsmitglied des Landschaftsverbands Südniedersachsen e.V., Telefonisches Interview am 9. Juli 2003.
- KLÖTZNER**, Ulrich. Verwaltungsleiter des Deutschen Theaters Göttingen und Beiratsvorsitzender im Landschaftsverband Südniedersachsen e.V., Telefonisches Interview am 30. Juli 2003.
- LAMBRECHTS**, Paul. Senior Adviser for Arts and Culture der Stadt Maastricht und Mitglied der Kulturkommission der MHAL-Städte, Telefonisches Interview am 19. August 2003.
- MARTIN**, Olaf. Geschäftsführer im Landschaftsverband Südniedersachsen e.V., Telefonisches Interview am 3. Juli 2003.
- MÜLLER**, Olaf. Fachbereich Wirtschaftsförderung und Europäische Angelegenheiten der Stadt Aachen und Ansprechpartner des Oberbürgermeisters der Stadt Aachen für die Zusammenarbeit mit den Städten Hasselt – Heerlen – Lüttich und Maastricht, schriftliche Stellungnahme am 16. Juli 2003 und Gespräch am 23. Juli 2003 in Aachen.
- PRIEBE**, Frank. Bürgermeister des Fleckens Nörten-Hardenberg und Mitglied der Verbandsversammlung des Landschaftsverbands Südniedersachsen e.V., schriftliche Stellungnahme am 9. Juli 2003.
- RECHMANN**, Bernhard. Prokurist/Verwaltungsleiter und ehemaliger Geschäftsführer der Kultur Ruhr GmbH, Telefonisches Interview am 19. August 2003.
- STUMM**, Roderich. Geschäftsführer der Rheinland AG im Kulturdezernat Köln, Gespräch am 6. August 2003 in Köln.

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1-1: Aufbau der Arbeit	5
Abb. 2-1: Konstituierende Bestandteile einer Region	11
Abb. 2-2: Anlässe für Regionalisierung	13
Abb. 2-3: Verdichtungsräume in Deutschland 1998	16
Abb. 2-4: Kontextsteuerung kreativer Milieus durch Netzwerke	24
Abb. 2-5: Beschäftigte im Nonprofit-Sektor nach Bereichen; Anteile in Prozent des gesamten Nonprofit-Sektors in 1995	29
Abb. 3-1: Kulturelle Projekte als Handlungsfeld in Politikbereichen der Regionalentwicklung	45

Abb. 3-2: Entwicklung des Kultursektors und Verlagsgewerbes im Vergleich zum Bruttoinlandsprodukt 1995-2000 in Preisen von 1995	49
Abb. 3-3: Die Stellung des Kultursektors in der Bruttowertschöpfung 1999 im Vergleich ausgewählter Branchen in Mrd. Euro	49
Abb. 3-4: Kulturbezogene Angebotsfelder für den Tourismus	51
Abb. 3-5: Relationale Strukturen als Bestimmungsfaktoren kooperativer Kulturpolitik	53
Abb. 3-6: Staatliche Finanzströme der Kulturförderung nach Bundesländern 2002	58
Abb. 3-7: Entwicklung der Kulturausgaben im Vergleich zum Verbraucherpreisindex	59
Abb. 5-1: Kulturpolitische Akteure im Ruhrgebiet zwischen Staat, Markt und Gesellschaft am Beispiel des Ruhrgebiets im Jahr 2000	81
Abb. 5-2: Das Akteursnetzwerk der Kultur Ruhr GmbH 1997-2001	86
Abb. 5-3: Das Akteursnetzwerk der Rheinland AG	93
Abb. 5-4: Das Akteursnetzwerk der MHAL-Kulturkommission	99
Abb. 5-5: Das Akteursnetzwerk im Landschaftsverband Südniedersachsen	106
Abb. 7-1: Das Akteursnetzwerk von Regional Governance für kulturelle Projekte	131
Abb. 7-2: Inhaltliche Kooperationsstufen für regionale kulturelle Projekte zwischen Information und Umsetzung	133
Abb. 7-3: Einordnung der Beispielstudien in das inhaltliche Stufenmodell	136
Abb. 7-4: Zeitliche Umsetzungsstufen einer informellen Kooperation für kulturelle Projekte im Sinne von Regional Governance	139

Tabellenverzeichnis

Tab. 2-1: Eigenschaften weicher und harter Steuerungsmodelle auf regionaler Ebene	32
Tab. 2-2: Ergebnisse des Kapitels 2 im Bezug auf die Kernfragen der Arbeit	39
Tab. 3-1: Thematische Operationalisierung des Kulturbegriffs in Anlehnung an die Abgrenzung des Kulturfinanzbegriffs durch SADUSKAT	42
Tab. 3-2: Die „4 Ks“ der regionalen Kulturpolitik NRW	55
Tab. 3-3: Ergebnisse des Kapitels 3 im Bezug auf die Kernfragen der Arbeit	63
Tab. 4-1: Bezüge zwischen den Kernbegriffen dieser Arbeit und ihre Kapitelverweise	65
Tab. 4-2: Operationalisierung der Kernfragen für die Beispielstudien der Arbeit	70
Tab. 5-1: Ergebnisse aus der Analyse der Kultur Ruhr GmbH 1997-2001	88
Tab. 5-2: Ergebnisse aus der Analyse der Rheinland AG	94
Tab. 5-3: Ergebnisse aus der Analyse der MHAL-Kulturkommission	101
Tab. 5-4: Ergebnisse aus der Analyse des Landschaftsverbands Südniedersachsen e.V.	107

Tab. 6-1: Ergebnisse der Beispielstudien im Bezug auf die operationalisierten Kernfragen der Arbeit	110
Tab. 7-1: Stärken der analysierten Kooperationsnetzwerke	122
Tab. 7-2: Schwächen der analysierten Kooperationsnetzwerke	125

Abkürzungsverzeichnis

AG	(hier:) Arbeitsgemeinschaft
ALLviN	Arbeitsgemeinschaft von Landschaften und Landschaftsverbänden in Niedersachsen
ARL	Akademie für Raumforschung und Landesplanung
BBR	Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung
BezO	Bezirksordnung für den Freistaat Bayern
BMRBS	Bundesministerium für Raumordnung, Bauwesen und Städtebau
EMR	(hier:) Euregio Maas-Rhein
GG	Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland
IfK	Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft e.V.
ILS	(hier noch:) Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung des Landes Nordrhein-Westfalen
KUPOGE	Kulturpolitische Gesellschaft e.V.
KVR	Kommunalverband Ruhrgebiet
LDS NRW	Landesamt für Datenverarbeitung und Statistik Nordrhein-Westfalen
LVerbo NRW	Landschaftsverbandsordnung für das Land Nordrhein-Westfalen
LVerf NW	Verfassung für das Land Nordrhein-Westfalen
LVS	Landschaftsverband Südniedersachsen e.V.
LWL	Landschaftsverband Westfalen-Lippe
MHAL	Kooperation der fünf Städte Maastricht, Aachen, Hasselt, Heerlen, Lüttich in der Euregio Maas-Rhein
MASSKS	Ministerium für Arbeit, Soziales und Stadtentwicklung, Kultur und Sport des Landes Nordrhein-Westfalen
MSWKS	Ministerium für Städtebau und Wohnen, Kultur und Sport des Landes Nordrhein-Westfalen
MWK	Niedersächsisches Ministerium für Wirtschaft und Kultur
NRW	Nordrhein-Westfalen
OECD	Organisation for Economic Cooperation and Development
SächsKRG	Gesetz über die Kulturräume in Sachsen (Sächsisches Kulturraumgesetz)

TEIL D

ANHANG

Anhang

Anhangverzeichnis

- Anhang 1 Infoplakat zur Diplomarbeit (zur Vergrößerung ins DIN A 3-Format) (fehlt)
- Anhang 2 Fragebogen für Akteure der Regional Governance
(Infofragen und persönliche Einschätzungen)
- Anhang 3 Protokoll des Interviews mit OLAF MARTIN am 3. Juli 2003
- Anhang 4 Protokoll des Interviews mit HILMAR BECK am 9. Juli 2003
- Anhang 5 Schriftliche Stellungnahme von FRANK PRIEBE am 9. Juli 2003
- Anhang 6 Schriftliche Stellungnahme von OLAF MÜLLER am 16. Juli 2003
- Anhang 7 Protokoll des Interviews mit ULRICH KLÖTZNER am 30. Juli 2003
- Anhang 8 Protokoll des Interviews mit OLAF MÜLLER am 23. Juli 2003
- Anhang 9 Protokoll des Interviews mit MANFRED BAUSCH am 4. August 2003
- Anhang 10 Protokoll des Interviews mit RODERICH STUMM am 6. August 2003
- Anhang 11 Protokoll des Interviews mit PAUL LAMBRECHTS am 19. August 2003
- Anhang 12 Protokoll des Interviews mit BERNHARD RECHMANN am 19. August 2003

Anhang 2

Fragebogen

für Stellvertreter von Regional Governance bei der Förderung kultureller Projekte

Infografen

Hintergrund und Ziele

1. Wann und aus welchem Anlaß wurde die Kooperation gegründet?
2. Welche Ziele verfolgt die Kooperation im Bezug auf regionale Kulturförderung?
3. Betreibt die Kooperation Flächen- oder Spitzenförderung?
4. Nach welchem Modus gestalten Sie die Förderung regionaler kultureller Projekte? (als Veranstalter von Projekten, durch die Vergabe von Fördermitteln, durch Information und Koordination,...)

Handlungsfelder

5. In welchen thematischen Handlungsfeldern regionaler Kulturförderung ist die Kooperation aktiv? (mit Projektbeispielen)

Finanzierung

8. *Finanzierung*
 - a) Wer finanziert die Kooperation und zu welchen Anteilen? (Einnahmeseite)
 - b) Mit Mitteln welcher Höhe unterstützt die Kooperation regionale kulturelle Projekte? (Ausgabenseite)

Organisatorischer Rahmen

9. *Struktur der Mitgliedschaft*
 - a) Welche Mitglieder hat die Kooperation?
 - b) Befindet sich die Kooperation in der Trägerschaft anderer Institutionen?

c) Sind Träger- und Mitgliedschaften freiwillig oder gesetzlich vorgeschrieben?

10. *Struktur der Kooperationsorgane*
 - a) Aus welchen Organen welcher Zusammensetzung besteht die Kooperation?
 - b) Wie sind diese Organe miteinander verknüpft?
11. Welches Organ trifft die Entscheidung zur Förderung regionaler kultureller Projekte?
12. Nach welchem Abstimmungsmodus trifft das Gremium nach Frage 9 seine Entscheidungen? (Mehrheit oder Konsens)
13. Welche Wirkungen entfalten Förderentscheidungen des Gremiums nach Frage 9? (Sind sie hoheitlich? Bedürfen sie der Bestätigung durch eine Gebietskörperschaft? Haben sie beratenden Charakter?)

Zusammenarbeit mit anderen Akteuren

Welche Beziehungen bestehen mit den folgenden Stellen oder Ebenen?

14. Fachliche Beratungsgremien innerhalb der Kooperation;
15. Kommunale Stellen;
16. Regionale politische Stellen oder Stellen auf Landesebene;
17. 3. Sektor;
18. Private, privatwirtschaftliche und sonstige Akteure.

Fragebogen

für Stellvertreter von Regional Governance bei der Förderung kultureller Projekte

PERSÖNLICHE EINSCHÄTZUNGEN

Handlungsfelder

- 19. Welche Rolle spielt der Aspekt des Regionalmarketings in den Handlungsfeldern?
- 20. Sind Sie mit der (über)regionalen Ausstrahlung der kulturellen Projekte Ihrer Kooperation zufrieden?

FINANZIERUNG

- 21. Wie bewerten Sie die Ihnen zur Verfügung stehenden Mittel im Hinblick auf eine Strategie einer eigenständigen regionalen Kulturförderung?

Organisatorischer Rahmen

- 22. Welche Vorteile sehen Sie in der Organisationsstruktur Ihrer Kooperation (Rechtsform, entscheidungstreffendes Gremium), gegenüber anderen Organisationsstrukturen im Hinblick auf eine zielgerichtete regionale Zusammenarbeit?
- 23. In welcher Weise hat Ihr gewählter Abstimmungsmodus (Frage 10) Ihrer Kooperation Ihre inhaltliche Arbeit bereits behindert?
- 24. Falls nicht hoheitlich agiert wird: Welche Schwächen und Stärken sehen Sie im Gewicht der ihrer Förderentscheidungen (Frage 10) im Hinblick auf eine zielgerichtete regionale Zusammenarbeit?

Zusammenarbeit mit anderen Akteuren

Wie einschränkend/stimulierend bewerten Sie den Einfluß der folgenden Stellen und Ebenen auf die Arbeit ihrer Kooperation?

- 25. Fachliche Beratungsgremien innerhalb der Kooperation;
- 26. Kommunale Stellen;

- 27. Regionale politische Stellen oder Stellen auf Landesebene;
- 28. 3. Sektor;
- 27. Private, privatwirtschaftliche und sonstige Akteure.
- 28. Welche KompetenzLÜCKEN gibt es aus Ihrer Sicht, die Ihre Arbeit verzögern oder verhindern?

Blick in die Zukunft

- 29. Wie könnte die regionale Ausstrahlung der kulturellen Projekte Ihrer Meinung nach verbessert werden (und warum)? (Auswahlfrage Eigenprojekte/Förderung/Info)
- 30. *Inhaltliche Veränderungen*
 - a) Welche Schwerpunkte in der Förderung regionaler kultureller Projekte würde die Kooperation gern zukünftig setzen?
 - b) Worin liegen dabei die größten Hindernisse? (Finanzierung, Akteure, Formalia)
- 31. *Veränderung der Organisationsstruktur*
 - a) Welche strukturellen Veränderungen wird die Kooperation in Zukunft vollziehen?
 - b) Welche strukturellen Veränderungen sollte die Kooperation darüber hinaus vollziehen? Was hindert sie daran?
- 32. *Veränderung der Zusammenarbeit*
 - a) Welche Veränderungen in den Zusammenarbeit mit andern Stellen/Ebenen wird die Kooperation in Zukunft vollziehen?
 - b) Welche Veränderungen in den Interdependenzen würden Sie oder die Kooperation darüber hinaus gern vollziehen?

Anhang 3

Landschaftsverband Südniedersachsen e.V.

thematisch gegliedertes Protokoll des Interviews

Datum	3. Juli 2003, 13.30-15.00, telefonisch
Institution	Landschaftsverband Südniedersachsen e.V.
Gesprächspartner	Olaf MARTIN
Funktion	Geschäftsführer
Anstellung seit...	1.10.1992
Imprimatur	erteilt

Vorstand

Laut Geschäftsordnung ist Mehrheitsentscheidung zulässig. Tatsächlich sind Konsensentscheidungen üblich.

Der Vorstand tagt nicht öffentlich, Aussagen und Entscheidungen können also nicht einzelnen Mitgliedern zugeordnet werden. Pragmatische und inhaltlich begründete Entscheidungen werden dadurch erleichtert; uneigennützig Zugeständnisse und „relative Selbstlosigkeit“ einzelner Mitglieder werden möglich, ohne daß der Verdacht des Interessensverrats gegenüber der Entscheidungsgemeinde aufkommen kann.

Der Vorstand bewertet die Förderanträge und entscheidet darüber. Er tagt in der Regel nur kurz (2-3 Stunden) und ist an einer zügigen Abarbeitung der Projektanträge interessiert. Dies ist auch vor dem Hintergrund zu sehen, daß im Vorstand kommunale Vertreter und keine Kulturwissenschaftler zusammenkommen.

Die Geschäftsstelle befindet sich hier in einer Schlüsselrolle, indem sie die Projektanträge aufbereitet und auf kleinstem Raum (1 DIN A 4-Seite je Antrag) zusammenfaßt. Daß mit dieser Reduktion auch eine erneuerte inhaltliche Darstellung einhergeht, versteht sich von selbst. Diese Anpassung von Zeitbudget und Informationsniveau ist für die derzeitige Vorstandsstruktur der geeignetste Weg der Entscheidungsanbahnung, auch wenn dadurch nicht jedes inhaltliche Detail einer Projektkonzeption gewürdigt werden kann.

Der finanzielle Rahmen, innerhalb dessen der LVS Förderungen vergibt, liegt zwischen 1.000 Euro und 10.000 Euro je Maßnahme.

Die Nichtöffentlichkeit des Vorstands wird vereinzelt von Förderungsempfängern kritisiert, weil die Transparenz der Entscheidungsfindung darunter leide.

Die Vorteile der geschlossenen Sitzung überwiegen aber deren Nachteile nach MARTIN bei weitem.

Dem Vorstand steht kein kulturfachliches Beratungsgremium zur Seite. Dies ist vor dem Hintergrund des geringen Zeitbudgets der Vorstandsmitglieder nach MARTIN als positiv zu bewerten: Zum einen erspart es die Erstellung von sonst üblichen Fachgutachten für ein Vorhaben, zum anderen auch die Anhörung eines kulturellen Fachgremiums. Beides würde die Entscheidungsprozesse in ungewünschter Weise verlangsamen. Der Vorstand teilt diese Meinung auch unter dem Gesichtspunkt, daß eine tiefere kulturfachliche Beschäftigung mit einem Förderprojekt u.U. vor dem Hintergrund der vollständigen, aber eben nicht fachmännischen oder gar akademischen kulturellen Bildung nicht leistbar wäre.

Ergänzung MARTIN: Der Vorstand besteht durchaus aus Fachleuten, aber für kommunalpolitische Belange. Das ist in gewisser Hinsicht eine sehr sinnvolle Kompetenz bei der Beurteilung von kulturellen Strukturen und Planungen, die auch immer wieder zum Tragen kommt. Auch in den Beschlussempfehlungen der Geschäftsstelle beurteilen wir die Anträge meistens unter formalen, Management-Gesichtspunkten (vgl. „Förderkriterien“). Ein Kulturförderer sollte kein Kunstkritiker sein!

Beirat

Der Beirat versteht sich als Vertretung der Förderungsempfänger. Seine Mitglieder sind vielfach ehrenamtliche Vertreter von Vereinen, die zugleich Förderungsempfänger („Stammkunden“) sind. Er versteht sich als Forum für Projektideen und die allgemeine Begleitung des LVS. Zwar tagt er in der Regel einige Wochen vor der Vorstandssitzung, ist aber nicht projektscharf über das Programm desselben informiert und trifft dafür auch keine konkreten Empfehlungen.

Eine fachliche Vorbewertung oder Vorauswahl von zu fördernden Projekten findet im Beirat nicht statt. Der Beirat ist an einer stärkeren Einbindung auch nicht interessiert, um nicht in einen Interessenkonflikt zu geraten, handelt es sich bei seinen Mitgliedern doch auch um Antragsteller.

Der Beiratsvorsitzende (zurzeit Herr KLÖTZNER vom Deutschen Theater Göttingen) vertritt im Vorstand die

Interessen des Beirats, bringt aber auch seine eigene Fachkompetenz ein. Ein Auftrag des Beirats an seinen Vorsitzenden, eine bestimmte Meinung zu vertreten, ist unüblich. Anders herum versteht der Beiratsvorsitzende seine Funktion aber auch nicht als „Steigbügel zur Macht“ im Interesse seiner Herkunftsinstitution.

Im Rahmen der Leitbildentwicklung des LVS kam dem Beirat einmalig eine überragende Rolle zu. Das Ende der 90er Jahre im Beirat entwickelte Leitbild des LVS wurde vom Beirat erarbeitet und praktisch unverändert von Vorstand und Mitgliederversammlung übernommen.

Die Satzungsänderung, Fördermitglieder nicht zugleich Mitglieder des Beirats sein zu lassen, sollte die Fördermitgliedschaft erleichtern. Fördermitgliedern wird so die Pflicht zur Mitarbeit genommen. Da es zum Zeitpunkt der Satzungsänderung keine Fördermitglieder gab, ist die Wirkung dieser Änderung auf zukünftige Fördermitglieder gerichtet und hatte keine Auswirkungen auf damalige Mitglieder.

Eine direkte inhaltliche Wechselwirkung (Beeinflussung) zwischen Vorstand und Beirat besteht zusammenfassend nicht

Interdependenzen mit kommunalen Stellen

Die Zusammenarbeit mit kommunalen Stellen beruht auf Gegenseitigkeit.

1. Arbeitsgemeinschaft der Kulturämter. Ihr Stellenwert wird nach MARTIN von den Mitgliedskommunen als relativ gering angesehen; die Teilnehmerzahlen sind in den letzten Jahren mäßig bis schlecht.
2. Beratung und Interessenvertretung durch den LVS bei kommunalen Diskussionsprozessen wie z.B. regionalen Entwicklungskonzepten.

Bei der Zusammenarbeit mit der kommunalen Ebene muß stets ein Wohlverhältnis zwischen Forderungen an und Dienstleitungen für die Kommune eingehalten werden, was bezüglich der Interessen nur „zu einem gewissen Grad harmonisch“ ist und zum Teil eine „heikle Balance“ darstellt. Je größer eine Gebietskörperschaft innerhalb des LVS, umso stärker nimmt sie die Kompetenzüberschneidung zwischen ihr und dem LVS im kulturellen Bereich wahr. Hier gibt es Kommunen, die weite Teile ihrer kommunalen Kulturarbeit bereitwillig in Zusammenarbeit mit dem LVS abwickeln und andere („Bad Gandersheim, Göttingen“), die sehr eigenständig und unabhängig davon arbeiten.

Am schwierigsten ist diese Balance naturgemäß in Zusammenarbeit mit einer vergleichsweise großen Stadt wie dem Oberzentrum Göttingen einzuhalten. Göttingen hat auch kulturell gewisse Ansprüche und sieht den LVS leicht in der Rolle eines Gegenspielers oder Interessenvertreters für das Umland. Tatsächlich aber erhält die Stadt Göttingen den mit Abstand höchsten Pro-Kopf-Förderbetrag aller Kommunen im LVS.

Interdependenzen mit Landes- und regionalen Stellen

1. In der Mittelvergabe hat der LVS für das MWK den Status einer Landesbehörde erhalten. Es gibt eine intensive Zusammenarbeit mit den zuständigen Referenten.
2. AK Regionalisierung beim MWK. Dieser dient der Vernetzung der spartenbezogenen kulturellen Fachverbände auf der einen und den regionsbezogenen Landschaftsverbänden/Landschaften auf der anderen Seite. Es handelt sich dabei um ein informelles Austauschgremium mit dem Ziel der arbeitsprozessualen Abstimmung. Konkrete „handfeste“ Ergebnisse werden von den Treffen nicht erwartet.

In der Bemühung, die Sparten- und Flächenförderung näher zueinander zu bringen, sieht MARTIN die größten zukünftigen Herausforderungen auf der Landesebene (neben der Ausweitung der Landesförderung).
3. Beratung und Interessenvertretung durch den LVS in Arbeitsausschüssen des Regionalverbandes Südniedersachsen

Der Modellversuch Südniedersachsen ist für den LVS mit einem enormen Bedeutungszuwachs verbunden. Für den größten Anteil der Fördermittel wirkt der LVS zwar nur als Verwalter der Anträge und Zuwendungen, die kleinen Stellschrauben sind es nach Ansicht von MARTIN aber, die über die reibungslose Abwicklung einer Förderung und damit über Zufriedenheit oder Frustration bei den Geförderten entscheiden wie z.B. die Aufbereitung der Antragsunterlagen. In dieser Hinsicht ist es die Aufgabe, Fähigkeit und zugleich Machtposition des LVS, Antragsteller bestmöglich zu beraten. Da die Förderentscheidung in vielen Fällen im MWK getroffen wird, kann der LVS hier eine seiner Kernkompetenzen zum Teil (noch) nicht wahrnehmen. Die intensive Betreuung der regionalen Kulturprojekte durch das Landesministerium- wie dies im Moment im Rahmen des Modellversuchs geschieht - scheint langfristig allerdings nicht realisierbar.

Der Modellversuch Südniedersachsen bedeutet einen enormen Arbeitszuwachs für den LVS, der durch die vom MWK zur Verfügung gestellten Mittel für Verwaltungskosten nicht ganz aufgefangen werden kann.

Durch die Kooperation mit dem MWK steigt auch das Gewicht der beratenden Meinung des LVS in anderen regionalen kulturellen Gremien und Institutionen.

Trotz der wie dargestellt erhöhten Verwaltungskosten und des partiellen Autonomiedefizits in der Projektbewilligung überwiegt bei der Bewertung des Modellversuchs allerdings das Positive. Vor die Wahl gestellt würde MARTIN ihn auch heute wieder für den LVS einwerben wollen.

Interdependenzen mit 3. Sektor

Vertreter des 3. Sektors sind meist potentielle Antragsteller. Kooperationsbeziehungen finden jenseits des Beirats nicht statt.

Mit dem Museumsverbund Südniedersachsen besteht eine Kompetenzüberschneidung dergestalt, daß theoretisch beide für die Förderung von Museums- und Ausstellungsprojekten aufkommen könnten. Diese Konkurrenz hat sich dahingehend eingespielt, daß der LVS sich bei der Förde-

rung im Museumsbereich eng mit dem Museumsverbund abstimmt.

Der LVS ist Mitglied im Niedersächsischen Heimatbund (einzige Vereinsmitgliedschaft des LVS) und über die persönliche Mitgliedschaft von MARTIN als Geschäftsführer in der KUPOGE vertreten (mit offizieller Kenntnisnahme durch den LVS). Insbesondere bei der Arbeit in der KUPOGE verschwimmt die Grenze, MARTIN als „Privatperson“ oder „Geschäftsführer des LVS“ wahrzunehmen.

Interdependenzen mit privaten, privatwirtschaftlichen und sonstigen Akteuren

Der LVS strebt keine Zusammenarbeit mit Privatpersonen oder Akteuren der Privatwirtschaft an. Eine Fördermitgliedschaft im LVS für beide Gruppen ist theoretisch möglich, wurde aber bisher nicht wahrgenommen. Um Konkurrenzen zwischen lokalen kulturellen Akteuren und dem LVS bei der Mittelakquise zu vermeiden, legt der LVS Interessenten auch eher eine Förderung eines lokalen Angebots anstelle des LVS nahe.

Die finanzielle Neutralität wird allerdings erst möglich gemacht durch eine jährliche große Spende der Versicherungsgruppe Hannover (VGH, 2002: 177.000 Euro), die dem LVS und etlichen anderen Landschaftsverbänden unsere Förderung erst ermöglicht.

Verknüpfungen zum privatwirtschaftlichen Bereich insbesondere innerhalb der Region sucht der LVS zu vermeiden. Das betrifft zum einen die Akquise von Spendengeldern, um Interessenkonflikte bei der Mittelvergabe zu vermeiden. Zum zweiten betrifft es die Verwicklung in privatrechtliche Organisationsformen, um finanzielle Abhängigkeiten zu vermeiden (Verweis auf die kurzfristig unglückliche privatwirtschaftliche Auslagerung der dabakus-Systemverwaltung).

Überregionale Unternehmen haben an der Förderung lokaler oder regionaler Kulturereignisse oft kein Interesse. Sie sind aus Marketinggründen eher an Spitzen- als an Flächenförderung interessiert. Allein bei regionalen Publikationen in Buchform standen in der Vergangenheit überregionale Förderer zur Verfügung.

Bewertung von Kultur und Regionalmarketing

MARTIN sieht Regionalmarketing heute in erster Linie als Aufgabe des Regionalverbandes Südniedersachsen. Er bewertet die erfolgreiche Umsetzbarkeit von Regionalmarketing in einer heterogenen Region wie Südniedersachsen als eher schwierig. Dies wiegt insbesondere schwer, da keine „regionale Identität“ vorhanden sei, an die das Regionalmarketing anknüpfen könnte. Auch unter kulturellen Gesichtspunkten sind regionale Alleinstellungsmerkmale kaum ausgeprägt.

Die Zusammenarbeit der Mitglieder des LVS-Beirats führt nach MARTIN zu kleinmaßstäblichen inhaltlichen Vernetzungen innerhalb der Region. Für

die Förderung der „regionalen Identität“ sind diese Ansätze aber wahrscheinlich zu diffus.

Abgesehen davon ist die Bereitstellung öffentlicher Mittel für strategische Konzepte und Maßnahmen in dieser Richtung derzeit utopisch.

Gefragt nach dem Modell mit dem der LVS die positivsten Auswirkungen auf eine „regionale Identität“ erreichen könnte, wählt MARTIN zwischen „eigene Projekte anbieten“, „Projekte finanziell fördern“ und „Projektkoordination und -information“ das erstere. Hier sei das regionale Profil am leichtesten zu gestalten. Bei Koordination und Information hingegen würde die Gestaltungsaufgabe auf eine anderen Ebene (i.d.R. der Kommune) verbleiben. Die effektivste, gleichwohl derzeit politisch nicht realisierbare Maßnahme zur Stärkung einer regionalen Identität ist seinem Vernehmen nach die Auflösung der bisherigen Gebietskörperschaften zugunsten der Bildung von Regionalkreisen.

Unabhängig von der unbestrittenen Bedeutung, die die Kultur für Regionalmarketing oder als weicher Standortfaktor hat, darf Kultur nicht für andere Nutzen „verzweckt“ werden. In diesem Sinne liegt der Zweck der Kultur eher „in sich selbst“. Eine strategische Ausrichtung der Kultur als Merkmal einer Region hält MARTIN nur in einer langfristigen Sichtweise für sinnvoll.

Regionale Wirkung der Projekte

Die Kulturprojekte des LVS richten sich an die Region und „stabilisieren deren Vielfalt“. Nach heißen Grundsatzdebatten in der Gründungsphase endete die Verteilungsdiskussion beim „wohlverstandenen Gießkannenprinzip“ für die gesamte Region, einen Förderungsmodus, dessen Vorteile auch heute noch überwiegen.

Überregional wirksame kulturelle Leuchtturmprojekte stehen nicht im Mittelpunkt des Interesses der LVS-Förderung. Der Region aufgefropfte Großprojekte lehnt der LVS ab, weist aber darauf hin, daß eine Begrenzung ausschließlich auf regionale Künstler auch nicht das Ziel sei. Der finanzielle Rahmen für Großprojekte ist allerdings ohnehin denkbar eng.

Mittelverfügbarkeit

Vor dem Hintergrund der schwierigen Lage öffentlicher Haushalte und im Vergleich mit anderen regionalen Kulturförderern ist die Höhe der zur Verfügung stehenden Mittel zufriedenstellend. Der Anspruch der regionalen Kulturförderung kann mit den zur Verfügung stehenden Mitteln erreicht werden.

Die Bewilligung der meisten abgelehnten Förderanträge scheitert an mangelnder Mittelverfügbarkeit und nicht an inhaltlichen Unzulänglichkeiten.

Die Konzeption von Großprojekten ist vor dem derzeitigen finanziellen Hintergrund nicht möglich. So scheiterte im Jahr 2000 die Konzeption für ein Regionales Kulturmarketing in den Landkreisen Northeim und Göttingen. Es sah die Vernetzung von Information und Kartenverkauf zu Veranstaltungen im Landkreis vor. Da eine Förderung durch die EU nicht zustande kam, war das Projekt für die

weiteren Beteiligten sehr zum Bedauern des LVS nicht mehr finanzierbar.

Bewertung der Organisationsstruktur des LVS

Die Organisationsform des Vereins sichert eine eigenständige Verbandspolitik frei von tagespolitischer kommunaler Einmischung. Dank der Mitgliederversammlung verfügt ein Verein aber zugleich über die Option einer mittelfristigen vereinspolitischen Kursänderung. Von den Vorteilen der Eigenständigkeit profitieren auch Vorstand und Geschäftsführer: Beide agieren autonom, ersterer unter inhaltlichen, letzterer dank Finanzierung durch den Verein selbst auch unter finanziellen Gesichtspunkten. Eine politische Einmischung in das Tagesgeschäft von der Seite einer geldgebenden Stelle ist nur schwer möglich.

Eine informelle Organisationsstruktur mit direkter Finanzierung durch eine Gebietskörperschaft würde verbandspolitisch demgegenüber nur wenig Gestaltungsmöglichkeiten lassen.

Dank der institutionalisierten Organisationsform des LVS wird der Verband in fachlichen Fragen deutlich häufiger und mit größerem Gewicht angehört als dies bei einem informellen Arbeitskreis vermutlich der Fall wäre.

Gegenüber der Organisationsform einer Körperschaft öffentlichen Rechts sieht MARTIN den Vorteil geringerer dienstrechtlicher und formaler Einschränkungen. Trotz der dort langfristig noch stärker gesicherten Finanzierung sieht er die für den LVS gewählte Organisationsform für die regionale Kulturförderung in Südniedersachsen als die Geeignets-te an.

Zukünftige inhaltliche Ausrichtung

Das im Jahr 2000 aus Mangel an Fördermitteln gescheiterte Konzept für „Regionales Kulturmarketing“ wäre nach MARTIN das reizvollste Großprojekt für die Zukunft. Die kulturellen Initiativen der Region würden im Bereich von gemeinsamem Marketing, Kartenverkauf und Callcenter gemeinsam vertreten und koordiniert werden. Für allem für Besucher kultureller Veranstaltungen würde das mehr an Transparenz und Information einen Gewinn bedeuten. Eine bessere Besucherauslastung der Veranstaltung wäre nur in begrenztem Maße zu erwarten.

Unter finanziellen Gesichtspunkten ist das Projekt derzeit nicht realisierbar. Auch mittelfristig wäre eine finanzielle Eigenständigkeit unwahrscheinlich.

Auf der strukturellen Ebene der Förderung wäre eine Vereinfachung der Förderverfahren nötig. Der LVS verweist dabei auf positive Erfahrungen mit Förderverträgen.

Zukünftige Organisationsstruktur

Sollte der Modellversuch Südniedersachsen verlängert und auf das gesamte Land ausgedehnt werden, wird eventuell die Bildung eines fachlichen Prüfungsgremiums für Förderanträge neben dem Vorstand des LVS nötig. Ein Vorteil bestünde in einer erhöhten Akzeptanz der Förderentscheidungen auf Kosten einer längeren Verfahrensdauer. MARTIN sieht hier die Nachteile noch überwiegen.

Im Falle weiterer Mittelkürzungen durch die öffentlichen Haushalte kann MARTIN sich auch eine räumliche Auflösung der Geschäftsstelle des LVS zugunsten von Telearbeit vorstellen.

Mit der Organisationsstruktur des LVS, insbesondere den vorhandenen Organen und ihrer Verknüpfung untereinander ist MARTIN zufrieden und sieht daher für die Zukunft keinen Veränderungsdruck.

Anhang 4

Stadt Göttingen

thematisch gegliedertes Protokoll des Interviews

Datum	9. Juli 2003, 14.45-15.15, telefonisch
Institution	Stadt Göttingen
Gesprächspartner	Hilmar BECK
Funktion	Leiter des Kulturamtes
pers. Kontakt zum LVS	langjährig
Imprimatur	ja

Mitgliedschaft im Landschaftsverband Südniedersachsen e.V.

Die Stadt Göttingen Gründungsmitglied des LVS. Die Mitgliedschaft im LVS gliedert sich in das Spektrum zweier Regionalverbände ein, an denen die Stadt Göttingen sich beteiligt. Die Mitgliedschaft ist insofern sinnvoll

und gerechtfertigt und der LVS als Akteur im Bereich der Kulturförderung anerkannt.

Für die Stadt Göttingen stellen die Förderungen durch den LVS eine wichtige und sinnvolle Ergänzung der eigenen Förderungen dar.

Gesichtspunkte des Regionalmarketings spielen bei der Mitgliedschaft im LVS nur eine untergeordnete Rolle, da die „Region Südniedersachsen“ eher ein Kunstprodukt ist. Einer gemeinsamen Präsentation steht derzeit ein latentes Mißtrauen gegenüber der Stadt Göttingen im Weg, das Oberzentrum könne einen größeren Vorteil erzielen als man selbst. Es fehlt hier noch die Einsicht, daß eine Gemeinde von der regionalen Kooperation nicht von jeder Einzelentscheidung profitieren muß, um langfristig erfolgreich zu sein. Zudem sind manche Gemeinden stark in ihren Teilregionen wie z.B. dem Eichsfeld, Harz, Weser verwurzelt und würden mit einer weiteren Regionsbildung nicht viel anfangen können.

Interessant wäre es hingegen, funktionalen Verknüpfungen *innerhalb* der Region aufzubauen. Damit wird deutlich gemacht, daß auch das Umland vom kulturellen Angebot der Stadt profitieren kann.

Projektförderung im Landschaftsverbandes Südniedersachsen e.V.

Die Stadt Göttingen profitiert vom Beileihungsvertrag zwischen LVS und MWK. Da der Abwägungs- und Entscheidungsprozeß der Projektmittelvergabe im LVS stattfindet, ist es einfacher geworden, die Position der Stadt Göttingen wirksam zu vertreten.

Die Fördermittel werden derzeit eher nach räumlichen Gesichtspunkten verteilt. Wenn eine Konkurrenzsituation entsteht, dann geht es dabei eher um die Bevorzugung oder Benachteiligung einer Gemeinde als um kulturfachliche Fragen. Insbesondere kleinere Gemeinden können leicht das Gefühl bekommen, benachteiligt zu sein.

Daß das in Einzelfällen leider auch zu Lasten der Angebotsqualität geht, ist insofern bedauerlich, als daß größere Gemeinden unter Umständen eine geeignetere Veranstaltungsinfrastruktur bieten können. Da die Mobilität in einer kleinen und ländlichen Region wie Südniedersachsen hoch ist, würde eine Konzentration von Veranstaltungen in geeigneten Orten nicht notwendigerweise den Ausschluß von Besuchern aus anderen Gemeinden induzieren.

Hier wirft sich die Frage nach dem Sinn der Flächenförderung auf. In einer z.T. sehr ländlichen Region wie Südniedersachsen gibt es nur wenige Orte wie die Stadt Göttingen, die über die Infrastruktur für kulturelle Projekte einer bestimmten Sparte oder Größenordnung verfügen. Diese Qualitäten bündeln sich naturgemäß und historisch bedingt in den Städten und ordnen sich in den Prozeß der Stadt- und Metropolenbildung ein. Theater- oder

Konzertveranstaltungen vor ländlicher Kulisse sind in diesem Zusammenhang eher als Sonder- denn als Regelangebot zu betrachten.

Organe des Landschaftsverbandes Südniedersachsen e.V.

Der Beirat hat ein Beratungsrecht, aber nur wenig Einfluß auf die Entscheidungen des Vorstandes.

Die Frage nach der Zusammensetzung und den Entscheidungsbefugnissen des Beirats ist im Rahmen der beliehenen Unternehmerschaft des Landes ausführlich diskutiert worden. Neben dem realisierten Modell standen dort auch die Optionen eines kulturfachlichen Beirats mit Entscheidungskompetenz zur Wahl.

Die Ergebnisse, die der LVS mit der derzeitigen Gremien- und Arbeitsstruktur erbringt, sind für die Stadt Göttingen zufriedenstellend. Diese Tatsache darf bei der Frage nach einer strukturellen Veränderung nicht außer Acht gelassen werden. So wäre es in manchen Situationen zwar eventuell hilfreich, die Beratungs- und Entscheidungskompetenz eines kulturfachlichen Gremiums wahrnehmen zu können, vor dem eben genannten Hintergrund läßt es sich allerdings schwer abschließend bewerten. BECKs Erfahrung in anderen Kooperationen spricht aber eher für eine positive Wirkung eines kulturfachlichen Beratungs- und Entscheidungsgremiums.

Aus Sicht der Stadt Göttingen gibt es im LVS aber keine nennenswerten Probleme: Der LVS ist nach Kräften bemüht, einen Ausgleich in der Machtstruktur wie auch bei der Verteilung der Fördermittel zu erreichen.

Ideen zukünftiger kultureller Projektarbeit

Eine große Herausforderung wäre es, ebenso sinnvoll wie schwierig, die bestehenden Verbände der Region miteinander so zu vernetzen, daß sie eine Strategie für ein gemeinsames kulturbezogenes Regionalmarketing entwickeln könnten. Die Zersplitterung der Themen und Zuständigkeitsbereiche verhindert das zurzeit nachhaltig.

Im Rahmen dieses kulturellen Regionalmarketings gibt es Diskussionsansätze, die weiterverfolgt werden könnten (hier hatte es einen Ansatz im Rahmen einer EFRE Ziel 2-Förderung gegeben). Überlegungen zur einem Konzept der Gesamtregion, die überregionalen kulturellen Highlights mit lokalen touristischen, gastronomischen und kleineren kulturellen Angeboten zu vernetzen, waren damals und wären auch zukünftig ein richtiger Denkansatz. Auch ein regionales Veranstaltungsinformationssystem und Ticketing ist in diesem Zusammenhang diskutiert worden.

Gemeinsame Maßnahmen wie diese könnten dazu beitragen, als Region einen Kooperationsvorteil zu erreichen, für den jede Gemeinde einen Beitrag im Rahmen seiner Leistungsfähigkeit erbringt und nicht die Flächenförderung im Vordergrund stehen muß.

Anhang 5

Flecken Nörten-Hardenberg

nach Fragen gegliedertes Protokoll des Interviews

Datum	9. Juli 2003, 12.00, per email
Institution	Flecken Nörten-Hardenberg
Gesprächspartner	Frank PRIEBE
Funktion	Bürgermeister
pers. Kontakt zum LVS	seit 16.11. 1998
Imprimatur	erteilt

Fragen

Ihre Mitgliedschaft im LVS

- A. Welche Stellenwert und welchen Nutzen hat der LVS für Ihre Kommune? (*anders*: Worin besteht Ihre Motivation, die Mitgliedschaft im LVS zu erhalten?)
- B. Inwieweit spielen Überlegungen des Regionalmarketings eine Rolle bei der LVS-Mitgliedschaft?
- C. Inwieweit spielen Überlegungen zur Erleichterung oder Substituierung der eigenen Kulturförderung eine Rolle bei der LVS-Mitgliedschaft?
- D. Welche Rolle spielt Ihre Kommune aus Ihrer Sicht im LVS? (*anders*: Von welcher Eigenschaft Ihrer Kommune kann der LVS am besten profitieren?)

Förderentscheidungen innerhalb des LVS

- E. Welche Rolle spielt der Beirat aus Ihrer Sicht für die Förderentscheidungen im Vorstand?
- F. Welche Auswirkungen hätte ein fachliches Beratungsgremium aus Ihrer Sicht auf die Fördermittelvergabe? Wie bewerten Sie das für Ihre Kommune?

Zukünftige Ausrichtung des LVS

- G. Sehen Sie die Meinung und die Bedeutung Ihrer Kommune im LVS gut repräsentiert? (*anders*: Welche strukturellen Änderungen in der Zusammenarbeit mit dem LVS würden Sie sich wünschen?)

Antworten

Mitgliedschaft im LVS

- A. Der LVS besitzt die Fachkompetenz im gesamten kulturellen Bereich. Als "Einzelkämpfer" besteht kaum noch die Möglichkeit nachhaltig Kultur anzubieten.
- B. Die Mitgliedschaft im LVS bedeutet Einbindung in Kooperation und Koordinierung einer Solidargemeinschaft.
- C. keine
- D. Nörten-Hardenberg ist überregional bekannt u.a. durch die internationalen Reit- u. Springturniere, die vom Reiterverein N.-H. jährlich durchgeführt werden. Die vielfältigen Events unter dem Namen Hardenberg (große Schlossparkanlage, Burgruine, Keilerland, Eisbahn, Golfplatz, etc.) bieten überregional ein qualifiziertes Freizeitangebot.

Förderentscheidungen innerhalb des LVS

- E. Der Beirat bereitet die Beschlüsse inhaltlich mit der erforderlichen Fachkompetenz vor und spielt somit eine entscheidende Rolle.
- F. Die Fachkompetenz könnte bei gezielter Besetzung des Beratungsgremiums erhöht werden. Wobei der Solidaritätsgedanke auch weiterhin eine Rolle spielen müsste. Vor- oder Nachteile sehe ich nicht.

Zukünftige Ausrichtung des LVS

- G. keine

Fachbereich Wirtschaftsförderung
Europäische Angelegenheiten

Der Oberbürgermeister



Postanschrift: Stadtverwaltung Aachen - FB 02 - D-52058 Aachen

Herrn
Stefan Peters
Hamburger Str. 53
44135 Dortmund

Auskunft Olaf Müller
Team Europäische Angelegenheiten
Gebäude Haus Löwenstein
Telefon +49 (0) 241 / 432 - 7620
Telefax +49 (0) 241 / 432 - 7629
e-mail olaf.mueller@mail.aachen.de
Internet www.aachen.de

Datum 16.07.2003

Fragebogen MAHHL

Sehr geehrter Herr Peters,

anbei die Antworten zum per e-mail eingegangenen Fragebogen. Die Fragen wiederhole ich an dieser Stelle nicht mehr.

Zu 1.

Die Kooperation zwischen den Städten Aachen - Hasselt - Heerlen - Lüttich und Maastricht wurde Anfang der 90er Jahre durch das Engagement der jeweiligen Oberbürgermeister ins Leben gerufen. Es handelt sich um eine Zusammenarbeit zwischen den 5 großen Oberzentren in der Euregio Maas-Rhein, die aufgrund ihrer Größe, ihrer Verkehrsanbindung, der dort ansässigen Institutionen sowie der dort vertretenen Hochschulen eine besondere Bedeutung innerhalb der Euregio Maas-Rhein haben. Da vielfach gemeinsame Intentionen verfolgt werden, lag es auf der Hand, die Kooperation zwischen gleichwertigen Partnern aufzunehmen und zum Wohle der Bürgerinnen und Bürger auszubauen.

Zu ~~1.~~ 2-4

Zu den übergeordneten Zielen zählen die Ziele, die auch die Euregio Maas-Rhein verfolgt. Die 5 Städte wollen durch ein gemeinsames Auftreten - auch und vor allem im kulturellen Bereich - den Austausch und die Begegnung von Menschen unterschiedlicher Sprachen und Kulturen fördern und die Euregio als einen gemeinsamen Raum für gutes nachbarschaftliches Zusammenleben und hoher Lebensqualität erlebbar machen. Unter der Förderung von kulturellen Projekten wird insbesondere die Abstimmung von kulturellen Projekten, die gegenseitige Information über kulturelle Projekte sowie die Prüfung hinsichtlich der Durchführung von gemeinsamen Projekten verstanden. Der Austausch zwischen den großen Bühnen in den beteiligten Städten, die Information und Kooperation zwischen den

Konto der Stadtkasse:
Konto Nr. 34
Sparkasse Aachen
BLZ 390 500 00

Museen in den 5 Städten sowie auch die Zusammenarbeit der Bibliotheken kann partiell überaus sinnvoll und fruchtbar für die Bürgerinnen und Bürger der Städte sein. Gefördert werden hierbei durchaus auch bilaterale Projekte. Es ist nicht zwingend notwendig, daß jeweils alle 5 Partner an einem bestimmten Projekt teilnehmen. Unter Förderung wird sowohl die Zurverfügungstellung von geldwerten Leistungen als auch das gemeinsame Einwerben von Interreg- und Sponsorenmitteln verstanden.

Zu §.4

Wie oben bereits erwähnt, tritt vor allen Dingen in Zeiten großer finanzieller Probleme die Information und Koordination in den Vordergrund. Fördermittel können fast ausschließlich durch Interregmittel zur Verfügung gestellt werden. Allerdings muß auch hierbei ein gewisser Eigenanteil vorhanden sein. Insofern kann keine generelle Aussage zum Modus der Förderung regionaler kultureller Projekte gemacht werden. Wichtig allerdings ist auch die Unterstützung der jeweiligen nationalen Partner (im Falle der Stadt Aachen das Land Nordrhein-Westfalen bzw. die Bezirksregierung Köln).

Zu §.5

Die regionale Kulturförderung respektive kulturelle Kooperation trifft auf die Felder freie Theaterszene, Theater, Öffentliche Bibliotheken, Volkshochschulen, Museen, frei Musikszene, Straßentheaterszene, Kleinkunst, Literaturaustausch sowie Festivals zu. Einige Projektbeispiele: Beteiligung der belgischen und niederländischen Partner beim Aachener Poetenfest, Förderung der Koordinationsstelle für die freie Theaterszene in der Euregio Maas-Rhein, Vernetzung der öffentlichen Bibliotheken, Förderung der freien Künstlerszene, Zusammenarbeit der Stadt Aachen mit der Universität für Bildende Künste in Maastricht im Rahmen der Karlspreisverleihung 1996, Auftritt von Chören aus der Euregio Maas-Rhein in Aachen, Auftritt von Jugendmusikgruppen der Stadt Aachen in Lüttich, gemeinsame Erarbeitung von Interreganträgen zum euregionalen Ticketing sowie zum Informationsaustausch im kulturellen Bereich, Bildung eines euregionalen Ballettensembles.

Zu §.6**8a**

Die Kooperation wird zunächst durch den Personaleinsatz der beteiligten Städte ermöglicht. Zudem kann durch eine frühzeitige Koordination in den jeweiligen Budgets der beteiligten Institution ein bestimmter Betrag für die Kooperation bereitgestellt werden. Kommt es zu einem gemeinsamen Interregantrag, so wird ggfs. bis zu 80% eine Förderung durch die Interregmittel ermöglicht.

8b

Die regionalen kulturellen Projekte werden je nach Zusammensetzung der Teilnehmer und Finanzkraft der Teilnehmer durch die öffentliche Hand unterstützt bzw. anteilmäßig durch Interregmittel gefördert.

Zu §. (entfallen)

PPP und Sponsoring spielen eine zunehmende Rolle bei der Finanzierung von gemeinsamen kulturellen Projekten.

Zu ~~10.~~ 7

10 a

Die Kooperation wird zwischen den Städten Aachen - Hasselt - Heerlen - Lüttich und Maastricht durchgeführt.

Zu ~~11.~~ 8

11 a

Oberstes Lenkungsgremium für die Kooperation sind die Oberbürgermeister der Städte. Ihnen stehen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Verfügung, die die Vor- und Nachbereitungen der Gesprächsrunden der Oberbürgermeister übernehmen. Parallel tagen Arbeitsgruppen zu verschiedenen Bereichen, so auch eine Arbeitsgruppe zum Bereich der Zusammenarbeit im Feld der Kultur.

11 b

Die Arbeitsgruppe Kultur berichtet über die möglichen Formen der Zusammenarbeit an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Bürgermeister und Oberbürgermeister, die für die Zusammenarbeit verantwortlich sind. Insofern besteht stets eine ständige Rückkopplung zwischen der Leitungsebene und der operationellen Ebene.

11 c

In den Arbeitsgruppen sind die jeweils zuständigen Dezernenten der Städte federführend.

Zu ~~12.~~ 9

Die Entscheidung zur Förderung regionaler kultureller Projekte hängt von dem Projektvolumen und der Bedeutung des jeweiligen Projektes ab. Kleinere Projekte auf der Ebene der Zusammenarbeit können durchaus auf der Ebene der Kulturdezernenten und Kulturamtsleiter auf den Weg gebracht werden. Größere Projekte bedürfen neben der Zustimmung der Oberbürgermeister natürlich auch der Zustimmung der Stadträte.

Zu ~~13.~~ 10

Eine Zustimmung zu Umsetzung eines Kooperationsprojektes kann nur im Konsens getroffen werden. Es kann keine befreundete Nachbarstadt in Belgien oder den Niederlanden zur Mitarbeit gezwungen werden aufgrund einer mehrheitlichen Entscheidung.

Zu ~~14.~~ 11

Die Wirkung bezüglich der Entscheidungen der Leitungsorgane sind davon abhängig, wie umfangreich ein bestimmtes Projekt ausfällt. Eine Zustimmung ist dann erforderlich, wenn zur gleichen Zeit ein Interregantrag gestellt wird. Dies bedarf dann der Prüfung durch die entsprechenden Gremien in der Euregio Maas-Rhein. Fragen, die die Befugnisse des jeweiligen Landes und der jeweiligen Provinz betreffen, bedürfen der Abstimmung mit diesen Gremien. Insofern kann keine pauschale Antwort zu dieser Frage gegeben werden. Sie hängt jeweils von der Größe und Komplexität eines beantragten Projektes ab.

Zu ~~16~~: 13

Wie bereits oben erwähnt, werden bei der Zusammenarbeit auch die politischen Entscheidungsgremien in den jeweiligen Städten einbezogen. Zudem wird die Euregio Maas-Rhein über die Zusammenarbeit zwischen den Städten regelmäßig informiert.

Zu ~~17~~: 14

Die Landespolitik ist durch die Vertreter in den Gremien der Euregio Maas-Rhein über die Zusammenarbeit der 5 Städte informiert. Zudem bestehen regelmäßige Gesprächsrunden in der Staatskanzlei NRW mit dem zuständigen Europaministerium.

Zu ~~18~~: 15

Wenn unter gemeinnützigen Institutionen auch die freien Träger von Kulturarbeit gemeint sind, so bestehen vielfältige Interdependenzen. Diese Träger werden regelmäßig bei den in Frage kommenden Projekten konsultiert, informiert und mit einbezogen.


Zu ~~18~~: 16

Bei Projekten, bei denen private, privatwirtschaftliche oder sonstige Akteure beteiligt sein könnten, wird auch regelmäßig mit diesen ein Informationsabgleich gesucht sowie ggfs. die Projektarbeit angestoßen.

Sehr geehrter Herr Peters, der größte Teil Ihrer Fragen könnte ggfs. noch dezidierter vom zuständigen Interregmanager der Euregio Maas-Rhein beantwortet werden bzw. von der Kulturdezernentin der Stadt Aachen. Als Ansprechpartner des Oberbürgermeisters der Stadt Aachen für die Zusammenarbeit mit den Städten Hasselt - Heerlen - Lüttich und Maastricht hoffe ich allerdings, Ihnen mit meinen Ausführungen einen Überblick über die Zusammenarbeit gegeben zu haben. Gerne stehe ich Ihnen im Gespräch am 23. Juli 2003 um 14.00 h in meinem Büro für ergänzende Fragen zu diesem Komplex zur Verfügung.

Mit freundlichen Grüßen

Im Auftrag



(O. Müller)



Anhang 7

Deutsches Theater Göttingen

thematisch gegliedertes Protokoll des Interviews

Datum	30. Juli 2003
Institution	Deutsches Theater Göttingen
Gesprächspartner	Ulrich KLÖTZNER
Funktion	Intendant
Imprimatur	erteilt

Mitgliedschaft im Landschaftsverband Süd-niedersachsen e.V.

Das Deutsche Theater Göttingen (DT) zieht keinen materiellen und auch keinen imagesteigernden Nutzen aus dem Mitgliedschaft im LVS. Das DT ist der mit Abstand größte Anbieter kultureller Leistungen im Gebiet des LVS, so daß die von dort vergebenen Fördermittel von ihrer Größenordnung her für seine Arbeit keine Rolle spielen. Die Mitgliedschaft ist eher als Zeichen der Solidarität und freundschaftlichen Umgangs der Kulturschaffenden in der Region zu sehen.

Durch den Beleihungsvertrag zwischen LVS und Land Niedersachsen (MWK) ist die Mitgliedschaft des DT im LVS gleichwohl von Bedeutung. Der LVS weist dem DT die vertraglichen Zuschussmittel des Landes zu und bearbeitet den Verwendungsnachweis. Anträge für zusätzlich Landesmittel an das MWK werden über den LVS gestellt, der die Anträge weiterleitet, ohne sie zu bewerten. Das Deutsche Theater besitzt durch die Mitgliedschaft eine persönlichere und engere Verbindung zur Informationen in Förderfragen der Region. Das DT stellt grundsätzlich keine Förderanträge für Mittel, die vom LVS vergeben werden. In einem Ausnahmefall hat es einmal als Antragsteller fungiert, ohne die Mittel jedoch selbst zu verausgaben.

Beirat des Landschaftsverbands Süd-niedersachsen e.V.

Daß das DT keine Fördermittel des LVS beantragt, erleichtert es Herrn Klötzner, das Amt des Beiratsvorsitzenden neutral und ohne ein Eigeninteresse zum Nutzen des DT wahrzunehmen. Bei Förderentscheidungen im Vorstand spielt die gleichmäßige Berücksichtigung aller Mitgliedslandkreise eine wichtige Rolle.

Die Beratung des Vorstands durch den Beiratsvorsitzenden in Person von Herrn Klötzner geschieht auf Grundlage seiner persönlichen fachli-

chen-künstlerischen Einschätzung. Ein inhaltliches Mandat für einzelne Förderanträge, das durch den Beirat beauftragt wird, gibt es nicht.

Dem Beirat kommt für die Förderentscheidungen des LVS nur eine untergeordnete Rolle zu. Er ist durch seinen Vorsitzenden mit einer Stimme im Vorstand vertreten. Das Mandat des Beirates beschränkt sich im wesentlichen auf die in der Satzung festgelegte Stellungnahme zum Haushaltsplan.

Ein kulturfachlicher Beirat, der sich grundsätzlich an der Diskussion um Förderentscheidungen beteiligt, würde keine besseren als die heutigen Ergebnisse erzeugen. Es würde wahrscheinlich eine häufigere Interessenkollision zwischen kommunalen und fachlichen Vertretern geben, da beide Seiten ihre eigenen Handlungszwänge im Vordergrund sehen. Die Arbeit im Vorstand würde dadurch tendenziell eher polarisiert. In diesem Sinne ist es nicht operabel, die Arbeit des Vorstandes, soweit es die Förderanträge betrifft weiter zu demokratisieren.

Landschaftsverband Süd-niedersachsen e.V. allgemein

Der LVS ist entsprechend seinen Grundsätzen nicht in der Lage, die Kulturangebote der Region zu repräsentieren. Das lässt seine pragmatische Aufgabenstellung, Gelder nach künstlerischen Gesichtspunkten in die Fläche zu verteilen und ideelle Unterstützung zu leisten, nicht zu. Die Aufgabe der Mittelverteilung erfüllt der LVS jedoch sehr gut.

Die Arbeit des LVS belebt die Kulturszene in der Fläche und verhilft ihr zu mehr Öffentlichkeit.

Neben der materiellen Unterstützung, die der LVS leistet, sind es vor allem persönliche Kontakte im und durch den LVS, die die kulturelle Arbeit in der Region erleichtern. Das ist nicht zuletzt auf das persönliche Engagement seines Geschäftsführers Martin zurückzuführen. Der ist LVS derzeit einer der am besten funktionierenden Landschaftsverbände in Niedersachsen, was nicht zuletzt die Beleihung durch das Land Niedersachsen unterstreicht.

Anhang 8

MHAL-Kooperation

thematisch gegliedertes Protokoll des Interviews

Datum	23. Juli 2003
Institution	Stadt Aachen
Gesprächspartner	Olaf MÜLLER
Funktion	Ansprechpartner des OB für die MHAL-Kooperation
Kontakt mit MHAL seit...	1997
Imprimatur	erteilt

Allgemein

Als Arbeitstitel für die Kooperation sind die Bezeichnungen „5-Städte-Kooperation“ und „MHAL-Kooperation“ bzw. „MHAL-Städte“ geeignet.

Handlungsfelder der MHAL-Kooperation

Die Initiative für ein Projekt in der MHAL-Kooperation geht immer von einem Akteur als *Vertreter einer Stadt* oder einem MHAL-Arbeitskreis aus.

Die MHAL-Kooperation ist an der Tourismus-Initiative „5+“ beteiligt, einem INTERREG 2-Projekt, das sich auf die Vermarktung touristischer Höhepunkte konzentriert. Anfängliche Zuständigkeitsüberschneidungen mit dem Kulturbereich wurden inzwischen beigelegt. Das Projekt „Coeur de Ville“ kombiniert beide Bereiche beispielsweise. Grundsätzlich ist „5+“ interessiert an einem MHAL-weiten Ticketing, dessen Konzept mit zahlreichen Ressorts aller Städte, darunter auch Kultur und Stadtentwicklung, erarbeitet wurde.

Organisationsstruktur der MHAL-Gremien

Die MHAL-Kooperation unterliegt nicht den Regularien einer übergestülpten Rechtsform, sondern handelt rein intrinsisch und aus eigenem Interesse. Die Arbeitsgrundlage bilden der inhaltliche Antrieb, und das Vertrauens- und Freundschaftsverhältnis der beteiligten Akteure untereinander. Auch die politische Fraktionszugehörigkeit spielt bei Entscheidungen in der MHAL-Kooperation keine Rolle.

Innerhalb der MHAL-Kooperation gibt es mehrere Arbeitsgruppen, darunter auch eine zur Kultur. Die AG Kultur wird derzeit vom Kulturdezernat Maastrecht moderiert und hat sich im vergangenen Jahr 2x getroffen, was gegenüber der Abstimmungsdichte anderer AGs selten ist. Prinzipiell sollte die Zusammenarbeit intensiv und regelmäßig stattfinden (die AG Wirtschaft hat sich im vergangenen Jahr bspw. 8x getroffen).

Die AG Kultur übernimmt den interkommunalen Informationsaustausch und die Vorbereitung und Entwicklung geplanter Projekte. Die Entscheidung über die Durchführung liegt bei großen Projekten immer bei den Stadträten der fünf Städte.

Die MHAL-Städte müssen nicht stets gemeinsam agieren, sondern können auch bi- oder trilateral Projekte anstoßen. Diese Flexibilität hat sich als sehr hilfreich erwiesen, weil auf diese Weise eine Entscheidungsblockade einzelner Städte umgangen werden kann. Projektideen sind bisher nicht an mangelnder Zustimmung gescheitert, weil der Kreis der Kooperationspartner flexibel angepaßt werden konnte.

Es gibt große Projekte wie „Shopping+“, die nur dann Sinn machen, wenn sich alle fünf Städte daran beteiligen. In solchen Situation ist Überzeugungsarbeit der Weg zum Erfolg (an der Teilnahme an Shopping+ waren darüberhinaus zahlreiche kleinere Städte interessiert, die auf das Ergebnis des ersten Shopping Tages getröstet werden mußten, um den Zuschnitt auf die Leuchttürme der EMR nicht zu verwässern).

MHAL, Regionalmarketing und die regionale Wirkung von Projekten

Entsprechend den Grundsätzen des INTERREG-Programm ist das Ziel der MHAL-Projekte lediglich, *Binneneffekte* in der Region zu erzielen. Eine positive Wirkung auf das Regionalmarketing kann die Folge eines Projekts sein, ist aber nicht ihr Ziel.

Eine überregionale Wirkung ist auch deshalb nicht Ziel der Projekte, weil die MHAL-Städte keine konkurrierende zweite Ebene innerhalb der EMR aufbauen wollen. Die MHAL-Städte sind zwar die Leuchttürme der EMR, integrieren sich aber in die EMR.

Regionalmarketing wird innerhalb der EMR von den Wirtschaftsförderungsgesellschaften wie z.B. AGIT betrieben, deren Ziel die Verankerung einer „Technologieregion“ ist. Die EMR tritt auf internationalen Messen und Ausstellungen gemeinsam auf. Die entsprechenden Arbeitsgruppen in der EMR selbst werden von den Oberbürgermeistern der jeweiligen Städte

begleitet. Zu den Kulturdezernenten bzw. der AG Kultur der MHAL-Kooperation gibt es keine Verknüpfung.

Was die regionale Wirkung von Projekten betrifft, so ist jede grenzüberschreitende Personenbewegung als Gewinn zu betrachten. Feste grenzüberschreitende Bewegungsmuster gibt es wegen unterschiedlicher kultureller Traditionen nicht. Die holländischen Straßenfestivals aber ziehen beispielsweise Besucher aus Teilen der EMR mit anderer Nationalität an.

Finanzierung kultureller Projekte

Ein Budget für kulturelle Projekte in der MHAL-Kooperation gibt es nicht. Der Vorgänger der jetzigen Aachener Kulturdezernentin hatte das Ziel, 100.000 DM jährlich im städtischen Kulturbudget für grenzüberschreitende Projekte zu reservieren, was in Anbetracht der derzeitigen Haushaltslage nicht mehr realisierbar erscheint und auch nicht weiter verfolgt wird.

Interdependenzen zwischen MHAL und dem Land NRW

Das Land kofinanziert die INTERREG-Projekte. Die Zusammenarbeit wird über die Bezirksregierungen abgewickelt und ist v.a. technischer Art. Sie knüpft sich an die inhaltliche Entscheidung des INTERREG-Managers der Regio Aachen und des regionalen Interreg-Lenkungsausschusses an. Ein eine direkte Zusammenarbeit zwischen den MHAL-Städten und Stellen des Landes bzw. den Bezirksregierungen findet darüberhinaus nicht statt.

Interdependenzen zwischen MHAL und der Euregio Maas-Rhein (EMR)

Die EMR kann die Realisierbarkeit von Projektideen der MHAL-Städte einschätzen und in dieser Hinsicht beraten. Deren INTERREG-Manager vertritt die Interessen des Landes NRW.

Es entspricht dabei dem Selbstverständnis der EMR, daß Projektideen von den Mitgliedsstädten ausgehen. Ein Initiativimpuls von der Seite des INTERREG-Managers ist möglich, aber unüblich.

Die Zusammenarbeit zwischen der MHAL-Kooperation und der EMR ist positiv und anregend. Die EMR läßt der MHAL-Kooperation Aktionsfreiheit und stellt kein einschränkendes Regulativ dar. Die kurzfristige Unterstützung von Shopping+ mit 25.000 Euro untermauert das.

Zwischen MHAL und anderen Städten in der EMR übernimmt die EMR seltener die Rolle einer Clearing-Stelle. Verschiedentlich sehen die kleineren Städte der EMR mit Skepsis auf die Projekte der MHAL-Kooperation, in denen die EMR Informationen und Verständnis vermitteln kann. Von einer Konkurrenz zwischen großen und kleinen Städten sind die Mitglieder der EMR aber weit entfernt.

Interdependenzen zwischen MHAL und weiteren regionalen Akteuren

Akteure der MHAL-Gremien sind persönlich oder über ihre Städte Mitglieder z.B. im Deutschen Städtetag, im Rat der Gemeinden und Regionen Europas. Projektbezogen werden neue regionale Akteure geschaffen, z.B. Kulturstadt-Bewerbung von Lüttich, Aachen und Maastricht (die derzeit kein aktuelles Projekt mehr ist). Zu ständigen regionalen Akteuren unterhält die MHAL-Kooperation selbst derzeit keine weiteren Beziehungen zu regionalen Akteuren.

Interdependenzen zwischen MHAL AG Kultur und 3. Sektor

Es findet ein kontinuierlicher Austausch zwischen freigeinnützigen Trägern und den Kulturdezernaten auf der Ebene der Städte statt. In Aachen beispielsweise ist Kooperation mit diesen Akteuren erklärtes politisches Ziel. Die Initiative für Projekte geht in der Regel aber von der Stadt aus. Eine Ausnahme ist das „Netzwerk freie Theaterszene“ in der Euregio Maas-Rhein, daß als bottom-up-Initiative entstand. Eine systematische Zusammenarbeit auf der Ebene der *MHAL-Kooperation* mit kulturellen Vertretern des dritten Sektor gibt es nicht.

Das starke Gewicht der Städte bei der Initiierung ist unter anderem auf den hohen formalen Antragsaufwand für INTERREG-Förderprojekte zurückzuführen. Da die MHAL-Kooperation auf Grundlage von INTERREG-Fördermitteln arbeitet, ist ein anderer Weg zur Akquise von Fördermitteln kaum realisierbar.

Interdependenzen zwischen MHAL und Privatwirtschaft

Städteübergreifende Initiativen gibt es nicht. Da die Gefahr der Vorteilsnahme besteht, sollte eine entsprechende Kooperation generell nicht zu stark werden. Eine Vertretung der Wirtschaft z.B. durch die IHK oder AGIT gegenüber MHAL ist ausreichend – anlaßbezogene Absprachen sind jederzeit möglich.

Kooperationen einzelner Städte mit privatwirtschaftlichen Akteuren bleiben davon unberührt: In Aachen wird beispielsweise der Kultursommer in Kooperation mit privatwirtschaftlichen Akteuren organisiert.

Restriktionen der Arbeit in der MHAL-Kooperation

Die Restriktionen beziehen sich vor allem auf die Eigenschaft der Internationalität. Neben der Multilingualität in den Gremien der MHAL-Kooperation sind dies:

Die nationale Gesetzgebung verhindert vereinzelt einfache grenzüberschreitende Lösungen oder verteuert sie erheblich. Im Entsorgungsbereich darf die Müllverbrennungsanlage Weisweiler beispielsweise trotz freier Kapazitäten keinen ausländischen Müll verarbeiten. Im Kulturbereich verteuert die deutsche Ausländerkünstlersteuer die Auftritte fremder Künstler.

Zukünftige Planung der Organisationsstruktur der MHAL-Kooperation

Es sind keine Veränderungen geplant.

Sinnvoll für eine effektive kontinuierliche Arbeit wären regelmäßige Treffen der Arbeitsgruppen, was zurzeit noch nicht in allen Gruppen reibungslos funktioniert

Herr MÜLLER wünscht sich darüber hinaus, daß die Kooperation auch ohne INTERREG-Förderung fortgesetzt wird, weil sie die grenznahe Abstimmung stark erleichtert. Ohne großen Aufwand läßt sich durch regelmäßige Treffen ein großer Mehrwert im „kleinen Grenzverkehr“ erzeugen.

Zukünftige Planung der Interdependenzen der MHAL-Kooperation zu anderen Stellen

Herr MÜLLER bewertet die Zusammenarbeit mit den verschiedenen die MHAL-Städte betreffenden Stellen als sehr gut. Weitere Vorteile der

grenzüberschreitenden Zusammenarbeit könnten eröffnet werden, in dem die MHAL-Städte ihre ausländischen Städtepartnerschaften untereinander austauschen und zur Grundlage gemeinsamer Überlegungen machen könnten.

Zukünftige inhaltliche Entwicklungsmöglichkeiten der MHAL-Kooperation

Herr MÜLLER bewertet die Zusammenarbeit innerhalb der MHAL-Städte als gut. Eine Intensivierung wäre zu begrüßen, ist aber an die Erschließung weiterer finanzieller und personeller Ressourcen gebunden: Derzeit leistet MHAL das Maximum dessen, was auf der Grundlage seiner Mittelausstattung möglich ist.

Eine Ausweitung der inhaltlichen Aktivitäten wäre im Rahmen der „Modellregionen Europas“ interessant. Auf diese Weise könnten mehr Förderanträge gestellt werden und die MHAL-Städte sich noch intensiver auf Messen und Ausstellungen Als Herzstück der EMR darstellen.

Anhang 9

Regio Aachen

thematisch gegliedertes Protokoll des Interviews
Thema: MAHHL-Kooperation

Datum	4. August 2003
Institution	Regio Aachen
Gesprächspartner	Manfred BAUSCH
Funktion	Stellv. Geschäftsführer, INTERREG-Manager
Kontakt zu MAHHL seit...	1995
Imprimatur	erteilt

MAHHL-Kooperation allgemein

Die MAHHL-Kooperation stützt sich vor allem auf die Zusammenarbeit der Oberbürgermeister und sektoralpolitische Arbeitsgruppen; einen substanziellen Unterbau z.B. aus weiteren Gemeinden oder nichtstaatlichen Interessensverbänden gibt es nicht.

Finanzierung der MAHHL-Kooperation

Da die MAHHL-Städte nicht getrennt von den anderen Gemeinden der Euregio Maas-Rhein (EMR) statistisch ausgewertet werden, kann sowohl

zum Anteil der kulturellen Projekte als auch zum Anteil aller Förderungen an denen der gesamten EMR keine Aussage getroffen werden. Generell ist aber *kein* ständiger Antragsfluß vorhanden; in 2003 wurde aus INTERREG-Mitteln für die MAHHL-Städte bisher nur das Projekt Shopping+ aus dem aus dem *People-to-people Programm* der Euregio Maas-Rhein und des Projektes Couven Route direkt aus dem Interreg-Programm der Euregio Maas-Rhein gefördert.

Innerhalb der MAHHL-Kooperation bemühen sich meist Allianzen weniger Städte um gemeinsame Projekte, so daß eine Aussage zu übergreifenden Projekten *aller* fünf Städte ohnehin nicht repräsentativ wäre.

Die finanzielle Ausstattung der MAHHL-Kooperation basiert einerseits auf geringen Mitteln die durch die Städte selbst bereitgestellt werden. Für Projekte wird dann aber wesentlich auf Fördermitteln, die von der Regio Aachen/Euregio Maas-Rhein verwaltet werden, darunter vor allem INTERREG-Mittel, zurückgegriffen. Die Arbeitsfähigkeit wird wesentlich durch die Bereitstellung der Projektfördermittel hergestellt.

Interdependenzen zwischen MAHHL und anderen Stellen

Zwischen der *Regio Aachen* und der MAHHL-Kooperation bestehen fast keine Interdependenzen, was die *Regio Aachen* bedauert. Die Zusammenarbeit beschränkt sich auf die Bearbeitung der INTERREG-Anträge.

Ziel der *Regio Aachen* ist es, innerhalb der Region und grenzüberschreitend Gemeinden durch Information und Beratung zu vernetzen. Sie besitzt damit die Fähigkeit, kleinere und größere Gemeinden über Information und Vermittlung miteinander zu vernetzen und Interessen aufeinander abzustimmen. Von dieser Fähigkeit könnte die MAHHL-Kooperation profitieren.

Die *Regio Aachen* ist auch wesentlicher Bestandteil der EMR (sie vertritt den deutschen Teil). Beide Gründe unterstreichen mögliche Vorteile einer vertieften Zusammenarbeit zwischen MAHHL und der *Regio Aachen*.

Innerhalb der *EMR* ist auf Initiative der *Regio Aachen* die Einbeziehung der Mitgliedsgemeinden im Vorstand der EMR, der Gouverneurskonferenz, verbessert worden. Die Beteiligung der Mitgliedsgemeinden an den Diskussionen der EMR sollte damit erleichtert werden. In diesem Zusammenhang hat jede der fünf regionalen Bestandteile der EMR einen Sitz in der Konferenz erhalten. Bis auf die belgische deutschsprachige Gemeinschaft verfügt jede dieser Regionen über eine MAHHL-Stadt, so daß MAHHL sich auch in der EMR verstärkt artikulieren könnte. Dieses Vertretungsrecht wird allerdings kaum wahrgenommen.

Die *Regio Aachen* vertritt gegenüber MAHHL in der INTERREG-Förderung die Interessen der EU, der Gesamtregion und des Landes. Sie ist zwar ein Zusammenschluß von Kommunen und nichtstaatlichen Akteuren, unterstreicht aber ihre vermittelnde Position zwischen Kommunen, Region und Land. Dies wird auch dadurch deutlich, daß in der kommunal dominierten Verbandsversammlung der Regierungspräsidenten der Bezirksregierung Köln den Vorsitz wahrnimmt. Die Verbindung zwischen kommunaler und staatlicher Ebene erleichtert die Antragsberatung häufig – manche Projekte erhalten dadurch erst ihre Genehmigungsfähigkeit.

Zukunftsperspektiven der MAHHL-Kooperation

Die MAHHL-Kooperation entwickelt solche Vorteile für die Städte, daß sie auch bei einem theoretischen Wegfall der INTERREG-Fördermittel fortbestehen würde. Ein informeller Austausch der Städte wäre sicherlich dauerhaft möglich, wobei langfristig ein erhebliches Maß an Substanz durch gemeinsame Projekte fehlen würde.

Hilfreich für die kontinuierliche Arbeit der MAHHL-Städte könnte ein ständiges Sekretariat sein. Es könnte die Koordinations- und Informationsaufgaben systematischer ausführen als die bisherige Projektkoordination und -abwicklung über Beauftragte der Städte und Arbeitsgruppen.

Die Arbeitsgruppen der MAHHL-Kooperation könnten durch einen verbesserten Informationsfluß für Außenstehende transparenter werden. Das Tourismusprojekt 5+ wollte die Vernetzung zwischen MAHHL und den weiteren Städten fördern und war daher ein guter Ansatz.

Die Einbeziehung weiterer Akteursgruppen z.B. aus nichtstaatlichen Interessenvertretungen wie dem privatwirtschaftlichen Sektor in die Kooperation der MAHHL-Städte könnte die Kooperation auf eine Basis stellen, die über die Einflußsphäre des Politik hinausgeht. Die *Regio Aachen* kann dabei auf gute Erfahrungen verweisen.

Die positiven Wirkungen der MAHHL-Kooperation könnten durch eine *unmittelbare Einbeziehung* der *Regio Aachen* verbessert werden. MAHHL kann davon in mehrerer Hinsicht profitieren: Die Fördermittelbeantragung wird einfacher, MAHHL könnte die Erfahrung der *Regio Aachen* in der grenzüberschreitenden Arbeit teilen, die *Regio Aachen* kann bei der Entwicklung gemeinsamer Ideen innerhalb von MAHHL auch Informationen über andere Städte und Regionen innerhalb der EMR vermitteln. Das Gebiet der deutschsprachigen Gemeinschaft ist in der MAHHL-Kooperation beispielsweise ebensowenig vertreten wie einzelne Städte der EMR, die die gleiche Größenordnung wie MAHHL-Städte haben.

Die MAHHL-Städte könnten ihre Interessen und Bedürfnisse innerhalb der EMR noch intensiver artikulieren, wenn sie die regionalen Vertretungssitze innerhalb der Gouverneurskonferenz verstärkt wahrnehmen würden.

Anhang 10

Rheinland AG

thematisch gegliedertes Protokoll des Interviews

Datum	6. August 2003
Institution	Stadt Köln / Rheinland AG
Gesprächspartner	Roderich STUMM
Funktion	Geschäftsführer der Rheinland AG
Arbeit mit Rheinland AG seit...	1998 (seit Gründung)
Imprimatur	erteilt

Hintergrund der Rheinland AG

Die Rheinland AG hat sich 1998/1999 aus einem losen Verbund der Kulturdezernenten der Städte Bonn, Köln, Düsseldorf und Duisburg entwickelt. Auf Initiative der Kölner Kulturdezernentin HÜLENKREMER wurde die bis dahin bestehende kulturpolitische Kooperation „4 am Rhein“ in die Rheinland AG umgewandelt und mit konkreteren Zielen versehen.

Die Rheinland AG versteht sich als informelle Kooperation, die auf rein freiwilliger Basis arbeitet. Das schlägt sich sowohl auf die offene Zielformulierung als auch die lose Organisationsstruktur nieder. Sie funktioniert auf der Grundlage eines guten Vertrauensverhältnisses zwischen den Akteuren.

Im Rahmen der Implementierung der regionalen Kulturpolitik NRW hat das Land NRW die Rheinland AG ab 1999 um die Wahrnehmung einer regionalen Vertretungsfunktion für die Städte der Rheinschiene gebeten. Seitdem nehmen Vertreter der Landeskulturpolitik an den Sitzungen der Rheinland AG teil.

Ziele der Rheinland AG

Die Ziele der Rheinland AG sollen über drei Strategien erreicht werden:

1. Initiierung von Projekten;
2. gemeinsame taktische Überlegungen;
3. Information und Marketing.

Die Rheinland AG betreibt Projektförderung von städtischen und regionalen Spitzenevents innerhalb der vier Mitgliedsstädte. Sie führt die Projekte nicht selbst durch, sondern delegiert sie an städtische, in Einzelfällen auch andere Institute. Projektbezogen können auch weitere Städte in Projekte einbezogen werden oder einzelne Städte der Rheinland AG zu zwei oder dritt kooperieren.

Die Rheinland AG versteht sich als „Think Tank“ der Region im Kulturbereich und will neue Impulse zur Weiterentwicklung der regionalen Kulturarbeit geben: Wenn regionale Kulturangebote verbessert werden oder Städte parallel ihre Stärken ausbauen, induziert das in einem langjährigen Prozess eine stärkere Identifizierung mit der Region.

Regionales Kulturmarketing

Im Zeitraum 2001-2002 wurden Kulturmarketing und PR in der Rheinland AG verstärkt diskutiert und durch eine „Arbeitsgruppe Öffentlichkeitsarbeit“ begleitet. Dies war vor dem Hintergrund der Rheinschiene als einer der dichtesten Kulturregionen Europas und ihrer vergleichsweise geringen regionalen Bekanntheit verständlich und nachvollziehbar. Es hat allerdings als wenig zielführend herausgestellt, als Kooperationsgremium ein eigenes Label „Rheinland AG“ zu etablieren. Für die Weiterentwicklung der regionalen Kulturarbeit genügt es nach der jetzigen Auffassung, das Angebot zu kennen und nicht den Initiator „Rheinland AG“.

Wichtiger ist es, die verfügbaren Ressourcen in die Förderung kultureller Projekte zu investieren und auf diese Weise substanziell am kulturellen Profil der Städte zu arbeiten. Selbst regionale Festivals wie „Kulturen der Welt“ kommen an ihre Grenzen, wenn eine gesamtregionale Vernetzungswirkung ihr Ziel ist (vgl. unten: Handlungsfelder). Dies wirft die grundsätzliche Frage danach auf, ob es sinnvoller ist, eine Kulturregion über regionale oder städtische Projekte zu fördern (vgl. unten: Zukünftige Ausrichtung).

Es hat sich grundsätzlich gezeigt, dass die vier Städte der Rheinland AG kulturell zu wenig Gemeinsamkeiten aufweisen, um als *eine* gemeinsame Region aufzutreten. Möglich ist eine gemeinsame Darstellung allenfalls bei Nachbarstädten, deren kultureller oder historischer Kontext sich mehr ähnelt.

Für eine regionale Verfasstheitsinitiative genügen weder ausschließlich das regionale Marketing noch allein das regional verfügbare Angebot an kulturellen Projekten. Ein regionales Kulturmarketing allein kann keine Raumidentität prägen, wenn die kulturelle Substanz fehlt. Dem kulturel-

len Angebot fehlt die Bekanntheit ohne Marketing. Es kommt auf eine jahrzentelange gemeinsame Strategie von Substanz und Marketing an, in der das Marketing sich am Zuschnitt des Angebots orientiert. So läßt sich eine regionale Identifizierung möglicherweise erreichen.

Größere Hürden auf dem Weg zu einer regionale Identität liegen in Raumüberwindungshindernissen wie z.B. der überörtlichen Verfügbarkeit von Eintrittskarten (regionales Ticketing) oder eine reibungslose Erreichbarkeit von Veranstaltungsstätten anderer Städte (Öffentlicher Nahverkehr). Beide sind stellvertretende Hürden, die bisher einen stadtgrenzenüberschreitenden Veranstaltungsbesuch erschweren und deren Lösung ganz andere Dimensionen annimmt als es eine kulturpolitische Kooperation leisten kann.

Finanzierung der Rheinland AG

Derzeit verfügt die Rheinland AG kaum über kontinuierliche kooperationsgebundene Mittel. Bis einschließlich 2002 waren in den Haushalten der beteiligten Städte 25.000 Euro (in einer Stadt auch 50.000 Euro) im Kulturhaushalt ausschließlich für die Kooperation der Rheinland AG reserviert. Diesen Posten kann nur noch Düsseldorf halten; in den anderen Städten ist er angesichts der angespannten Haushaltslage entfallen. Für die Arbeit der Rheinland AG ist dieser Einschnitt ohne größere Folgen, weil die Rheinland AG ihre Projekte fast ausschließlich über andere Bereiche der städtischen Kulturretats finanziert hat. Eine weitere Förderquelle sind verschiedene Töpfe des Landes NRW z.B. im Rahmen der regionalen Kulturpolitik.

Handlungsfelder der Rheinland AG

Die Rheinland AG arbeitet ausschließlich projektbezogen. Projektbeispiele sind:

- Jüdische Kulturtag 2002. Dezentrales Projekt in mit zahlreichen Veranstaltungsorten und Veranstaltungen, welche die Auseinandersetzung mit dem Judentum anregen. Beteiligung der Rheinland AG und zahlreicher weiterer Städte der Rheinschiene. Gesamtvolumen ca. 800.000 Euro, finanziert vom Land und den beteiligten Städten
- Theater der Welt 2002. Dezentrales Theaterfestival mit mehreren Veranstaltungstagen in den vier Städten der Rheinland AG. Rückblickend konnte die Ausstrahlung eines *regionalen* Festivals dabei nicht erzeugt werden: Besucherbewegungen zwischen den veranstaltenden Städten hat es entsprechend nur wenig gegeben, so dass der *regionale Effekt* verfehlt wurde. Gesamtvolumen ca. 2,5-3 Mio. Euro.
- Global Art Ende der 90er-Jahre des 20. Jahrhunderts. Inhaltliche Vernetzung von Kunstmuseen der vier Städte, die als sehr erfolgreich bewertet werden kann.
- Jazzart 2002. Jazzfestival, durchgeführt von zwei Städten der Rheinland AG, Feder-

führung durch die Stadt Bonn, Mitarbeit der Stadt Köln.

Allgemein musste festgestellt werden, dass das Kulturpublikum beim Wechsel von Veranstaltungsstätten eher träge ist und tendenziell nur Veranstaltungen der eigenen Stadt besucht.

Organisationsstruktur der Rheinland AG

Die Rheinland AG besteht aus zwei Runden, der der Kulturdezernenten und der der Kulturamtsleiter. Da beide Gruppen nur aus wenigen Mitgliedern bestehen, die auch in der städtischen Arbeit miteinander in Beziehung stehen, bestehen zahlreiche persönliche Beziehungen zwischen ihnen.

Ergänzende Mitglieder in der Runde der Kulturdezernenten ist der Abteilungsleiter Kultur des Kulturministeriums NRW, Herr KRAL, und in der Gruppe der Kulturamtsleiter der Referatsleiter Rheinschiene der Regionalen Kulturpolitik NRW (ebenfalls Kulturministerium NRW). An den Sitzungen beider Runden nimmt der Geschäftsführer der Rheinland AG, Herr STUMM mit inhaltlich verknüpfender Funktion teil.

Im Zeitraum 1998 (Gründung) bis Mitte 2002 gehörte der Gruppe der Kulturdezernenten zudem ein Vertreter des Landschaftsverbandes Rheinland (LVR) an. Er beendete seine Mitgliedschaft im Anschluss an das Projekt „Theater der Welt“, um sich auftragsgemäß verstärkt der flächenhaften Förderung der Heimatpflege und kulturellen Grundversorgung widmen zu können.

Die Kulturdezernenten der Rheinland AG treffen sich in unregelmäßigen Abständen alle 1-6 Monate. Die Häufigkeit hängt von der aktuellen Agenda und der Motivation der Akteure ab. Im Jahr 2003 sind die Treffen seltener geworden.

Inhaltliche Impulse können von beiden Runden oder von außerhalb in die Rheinland AG eingebracht werden. In der Regel werden sie von den Kulturdezernenten diskutiert, von den Kulturamtsleitern operationalisiert und von den städtischen Kulturinstituten ausgeführt. Denkbar ist auch ein Impuls aus der Gruppe der Kulturamtsleiter oder von externen Akteuren beispielsweise der freien Kulturträger, der dann von den Kulturamtsleitern diskutiert und an die Gruppe der Kulturdezernenten weitergereicht wird.

Das beschlussfassende Gremium der Rheinland AG ist die Gruppe der Kulturdezernenten, das konsensual entscheidet. Prinzipiell müssen sich nicht alle Städte an einem Projekt beteiligen, ohne dass Projekte nicht an der Blockade einzelner scheitern müssen. Entsprechend hat der Entscheidungsmodus die Projektarbeit zwischen den vier Städten bisher nicht eingeschränkt. Durch einen Rückzug des Kooperationspartners NRW aus einem deutsch-amerikanischen Ausstellungsprojekt verlor 2002 erstmals ein geplantes Projekt seine Realisierbarkeit.

Die Wirkung, die eine Beschlussfassung der Kulturdezernenten entfaltet, richtet sich nach den Regelungen der vier Städte. Die folgenden Werte sind ungefähre Angaben für die Stadt Köln: Fördermittel im Rahmen einer Verwaltungsentscheidung können bis ca. 6.000 Euro von den Kulturdezernenten, bis ca. 50.000 Euro vom städtischen Kulturausschuss und darüber (z.B. Theater der Welt und andere Großprojekte) ausschließlich vom Stadtrat be-

geschlossen werden. Dies bezieht sich nur auf Projektförderungen.

Bewertung der Organisationsstruktur der Rheinland AG

Eigenschaften der Organisationsstruktur

- flexibel
- abhängig vom Engagement der Beteiligten
- geringstmöglicher Institutionalierungsgrad der finanziellen Situation angemessen.

Auch eine stärker institutionalisierte Organisationsform könnte wahrscheinlich keinen Mehrwert erzeugen, da es vor allem auf die Kreativität und das Vertrauen der Akteure ankommt.

Ein regelmäßiger Turnus ist für die Qualität der Ergebnisse von nachrangiger Bedeutung. In einer informellen Kooperation wie der Rheinland AG kommt es vor allem auf eine vorhandene Kreativität an: In „unkreativen Phasen“ schadet es nicht, die Treffen für einige Monate auszusetzen.

Interdependenzen zwischen der Rheinland AG und regionalen Stellen

Zu regionalen Interessenvertretungen bestehen keine Beziehungen. Zur Region Köln-Bonn und der Regionale 2010 bestehen lediglich Informationsverflechtungen.

Interdependenzen zwischen der Rheinland AG und dem Land NRW

Vertreter des Landes nehmen an den Treffen der beiden Runden in der Rheinland AG teil (siehe oben). Kontakte zwischen Land und allen Akteuren der Rheinland AG bestehen jenseits dieser Treffen nicht. Die Zusammenarbeit ist sehr gut, unformell und von Vertrauen geprägt. Generell sind die Interaktionsbeziehungen der Rheinland AG zum Land NRW schwer von denen der einzelnen Städte zu trennen, weil beide die gleichen personellen Strukturen verwenden.

Interdependenzen zwischen der Rheinland AG und dem 3. Sektor

Systematische Beziehungen oder eine strategische Zusammenarbeit mit der freien Kunst- und Kulturszene bestehen nicht. Da eine Vielzahl von Projekten unter freier Trägerschaft stattfinden, fungiert die Rheinland AG oft als Auftraggeber von Projekten bzw. Vermittler von Fördermitteln. Diese Beziehung ist projektabhängig und vom Machtgefälle zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer bestimmt.

Herr STUMM sieht die freie Kunst- und Kulturszene als den „Humus der Kulturarbeit“, der die Qualität des städtischen Angebots maßgeblich ergänzt und ohne den das öffentliche Kulturangebot nicht auskommt. Zudem verfügen die freien Träger über ein

hohes Kreativitätspotential. Freie Träger in Köln haben in den vergangenen Jahren Interessenverbände gebildet (Theaterkonferenz; Kulturnetz Köln) und sich damit gegenüber der vorherigen Selbstvertretung als einzelne Träger als Gesprächspartner formiert. Eine verstärkte Einbeziehung solcher Gesprächspartner in regionale Kooperationen wie die Rheinland AG wäre in vielerlei Hinsicht sinnvoll und bereichernd für die regionale Arbeit.

Interdependenzen zwischen der Rheinland AG und der privaten (Kultur)Wirtschaft

Systematische Beziehungen oder eine strategische Zusammenarbeit mit Akteuren der Privatwirtschaft (vor allem private Veranstalter) bestehen nicht.

Auf städtischer Ebene hingegen gibt es projektbezogene Kooperation mit privatwirtschaftlichen Akteuren. Als größeres Projekt zwischen städtischer und privatwirtschaftlicher Kulturarbeit wurde die Neuorganisation der regionalen Musikfestivals in die Rheinland AG eingebracht. Auch sie stützt sich dabei auf die Überlegungen und Verhandlungen der einzelnen Städte zu diesem Thema.

Der privatwirtschaftliche Bereich ist besser organisiert als der der freien Träger. Von seiner Seite besteht ein Interesse an größeren Projekten, so dass der Kontakt häufiger ist. Die öffentliche Kulturpolitik wird auch durch die Privatwirtschaft als ernstzunehmender Partner akzeptiert, weil er eine große Bedeutung für die Stadtöffentlichkeit hat.

In der Zusammenarbeit zwischen öffentlichem und privatwirtschaftlichem Sektor liegt das Potential einer Zielgruppenerweiterung: Beide sprechen verschiedene Besuchergruppen an und können bei gemeinsamer Abstimmung das kulturelle Profil einer Stadt bzw. Region optimieren.

Bilanz der regionalen Kulturarbeit

Die Mittelausstattung regionaler Kulturarbeit ist weit davon entfernt, eine eigenständige regionale Kulturarbeit im Sinne der Ziele der Rheinland AG zu ermöglichen. Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund verständlich, dass die öffentlichen Kulturretats seit Ende der 90er-Jahre des 20. Jahrhunderts kaum in der Lage sind, den städtischen Status Quo zu halten. Eine abschließende inhaltliche Bilanz begrenzt auf die Aktivitäten der Rheinland AG ist auch deshalb schwierig, weil diese sich mit städtischen Aktivitäten überschneiden.

Der besondere Wert der Rheinland AG liegt in den informellen Kommunikationsprozessen jenseits der Tagesordnung, den kleinräumigen persönlichen Erfahrungen und Anekdoten. Für die Kooperationspartner hat dieser Austausch einen hohen Informations- oder sogar Problemlösungswert.

Zukünftige inhaltliche Ausrichtung der Rheinland AG

Die angespannte Haushaltslage und Misserfolgserlebnisse des Jahres 2002 (Theater der Welt, Kulturstadt-Bewerbung, Scheitern des deutsch-amerikanischen Ausstellungsprojektes) haben eine Ruhephase der Rheinland AG induziert. Das gute zwischenmenschliche Verhältnis der Kooperationspartner ist nicht betroffen, es fehlt aber

ein inhaltlicher Impuls. Die zukünftige inhaltliche Ausrichtung der Rheinland AG ist daher nicht ausformuliert.

Die Zusammenarbeit beschränkt sich derzeit auf die Neustrukturierung der Musikfestivals in der Region in Zusammenarbeit zwischen öffentlichem und privatwirtschaftlichem Sektor auf städtischer Ebene. Ein guter Ansatz wäre es, zusätzlich die Überwindung dieser vor allem finanziellen Probleme zu diskutieren, doch fehlt dafür derzeit die nötige Motivation und Kreativität innerhalb der Rheinland AG.

Wegen der langen und guten Kultur der Kooperation der Rheinland AG zeigt Herr STUMM sich zuversichtlich, dass es sich bei der aktuellen Ruhephase nur um eine Zwischenphase handelt.

Herr STUMM betrachtet die Rheinland AG weiterhin als geeignet, regionale Kulturarbeit anzuregen. Eine zielführende Strategie für regionale Kooperation bezeichnet das Schlagwort „Stärken der Städte stärken“: Wenn die vier Städte der Region jeweils ein regional hervorragendes kulturelles Angebot aufbauen, steigt ihre Attraktivität über Stadtgrenzen hinaus. In diesem Sinne sollte jede Stadt ihr eigenes kulturelles Profil schärfen. Die Summe der vier Städte ist eine gemeinsame hochwertige Kulturregion, kann das Gefühl für eine Kulturregion vermitteln und veränderte Besucherströme erzeugen. Der Vorteil dieser Strategie liegt darin, dass die Partnerstädte ihr eigenes Angebot ausbauen können. Eine Kulturregion kann so gestärkt werden, ohne dass städtische Angebote sich dem Mantel der Region unterordnen und ihre städtische gegenüber einer regionale Identität zurückstellen müssen.

Die Synergie-Effekte durch eine Kooperation wie die Rheinland AG dürfen generell nicht überschätzt werden und lassen sich finanziell nicht messen. So

sind reale finanzielle Synergien nicht zuletzt vor dem Hintergrund einer moralischen Verpflichtung der öffentlichen Hand als verlässlicher Arbeitgeber kaum zu leisten. Die Vorteile liegen eher in den Bereichen des regionalen kulturellen Angebots, das durch Kooperation einer breiteren Zielgruppe zugänglich wird und langfristig veränderte Besucherströme, sehr langfristig auch eine veränderte regionale Identität bewirken könnte.

Zukünftige Organisationsstruktur der Rheinland AG

Die Zusammenarbeit zwischen den beiden Gruppen der Rheinland AG sieht Herr STUMM als gut und ausreichend intensiv an. Interessant könnte die Einbeziehung weiterer einzelner Akteure in die Runden der Rheinland AG sein, die mit Informationen über die vernetzende Arbeit zwischen Städten über den Kulturbereich hinaus weiterhelfen können (Köln-Beauftragter in Düsseldorf, Düsseldorf-Beauftragter in Köln).

Zukünftige strukturelle Ausrichtung der Rheinland AG

Die Verknüpfungen zwischen der Rheinland AG und externen Ebenen und Akteuren sieht Herr STUMM als ausreichend an, Änderungen sind nicht geplant.

Herr STUMM könnte sich eine verstärkte Zusammenarbeit zwischen freien Trägern und regionaler Kulturarbeit auf einer partnerschaftlichen Ebene sehr begrüßen (vgl. derzeitiges Verhältnis oben: Interdependenzen 3. Sektor). Möglicherweise könnte die Einbeziehung von Vertretern der freien Träger dazu beitragen, neue Sichtweisen und Problemlösungsstrategien in der Rheinland AG zu entwickeln. Er verweist dabei auf sehr positive Erfahrungen im Rahmen der Kulturstadt-Bewerbung 2010, die freigeinnützige und privatwirtschaftliche Akteure in ihre Diskussionen einbezieht.

Anhang 11

Stadt Maastricht

thematisch gegliedertes Protokoll des Interviews
Thema: MHAL-Kulturkommission

Datum	19. Aug. 2003
Institution	Stadt Maastricht
Gesprächspartner	Paul LAMBRECHTS
Funktion	Senior Adviser for Arts and Culture der Stadt Maastricht und Mitglied der Kulturkommission
Kontakt zu MHAL seit...	2000
Imprimatur	erteilt

Hintergrund der Kulturkommission

Die MHAL-Kooperation wurde Anfang der 90er Jahre als Reaktion auf eine als unzureichend

empfundene Arbeit der Euregio Maas-Rhein (EMR) gegründet. Entsprechend nahm die EMR die MHAL-Kooperation lange Zeit als Konkurrenz wahr. Inzwischen hat sich auf beiden Seiten die Erkenntnis durchgesetzt,

dass beide einander bedürfen: Von einer Kooperation der großen Städte profitiert auch das Umland. Für die Gesamtregion ist es zudem wertvoll, wenn eine bestimmte Gruppe wie die MHAL-Kooperation einen inhaltlichen Impuls setzt. Auf der operativen Ebene beteiligen sich Umlandgemeinden inzwischen an Aktivitäten von MHAL-Städten und MHAL-Städte an den Festivals anderer Gemeinden und Städte innerhalb der EMR. MHAL und die EMR stellen in diesem Sinne keine Konkurrenz, sondern eine Ergänzung mit verschiedenen Schwerpunkten dar.

Auch die Kooperation im Kulturbereich hat ihre Wurzeln in den frühen 90er Jahren des 20. Jahrhunderts. Von der Anfangsphase abgesehen blieb die Arbeit allerdings jahrelang bedeutungslos.

Die Zusammenarbeit ist mit einem Thesenpapier auf der gemeinsamen Ratssitzung in Brüssel am 8. Juni 2001 reaktiviert worden. Strukturell und inhaltlich befindet sie sich noch in einer Aufbauphase. Die Kulturkommission verfolgt derzeit vier Ziele:

1. Ausbau des Informationsnetzes zwischen den MHAL-Städten in den Bereichen Kunst, Kultur und Kulturtourismus.
2. Stärkung der Vernetzung und Öffentlichkeitsarbeit für überregionale Festivals in den MHAL-Städten.
3. Kulturelle Zusammenarbeit über gemeinsame Projekte, z.B. im Museumsbereich („Geschichte in der Region sichtbar machen“).
4. Vernetzung der Kunsthochschulen im Bereich der MHAL-Städte

Entsprechend der Überlegungen zum Verhältnis von MHAL und EMR basiert die Arbeit der Kulturkommission zwar auf eigenen Ideen, kann aber projektbezogen weitere Kommunen in die Konzeption und Umsetzung einbeziehen.

Als operative Ziele für 2004 sollen vor allem Sprach- und Bekanntheitsbarrieren im kulturellen Angebot innerhalb der EMR abgebaut werden (Bezug auf die ersten beiden der oben genannten Ziele). Für weitere Aktivitäten fehlen noch die personellen Strukturen und die finanziellen Ressourcen. Dies soll in drei Bereichen stattfinden, die sich an den Zielen der Kulturkommission orientieren:

- (d) Die Internetauftritte der MHAL-Städte sollen der Kooperation verstärkt Rechnung tragen. Sie sollen in allen in den MHAL-Städten gesprochenen Sprachen verfügbar sein. Im Sinne einer guten Öffentlichkeitsarbeit sollen zudem Festivals und Kulturangebote mit den Internetseiten der Städte verlinkt werden.
- (e) Die Berichterstattung in Printmedien über kulturelle Aktivitäten der MHAL-Kooperation

soll verstärkt werden. Da die regionale Presse über die EMR allgemein bereits berichtet, ist ein Grundstein dafür schon gelegt.

- (f) Es gibt eine Bemühung, ein wöchentliches Kulturmagazin in regionalen Fernsehkanälen zu platzieren. Dort wird über regionale kulturelle Festivals und Ereignisse berichtet. Dafür ist allerdings die Unterstützung durch INTERREG-Fördermittel erforderlich.

Wenn es um die Verbesserung der Bekanntheit einer Region und ihr regionales kulturelles Profil geht, kommt dem regionalen Tourismus eine große Bedeutung als Trägerstruktur zu. Daher sollen Informationsbeziehungen vor zur Verbesserung des Tourismus genutzt werden. Die Kulturkommission beteiligt sich beispielsweise am Projekt *Coeur de Ville*, einem von den Tourismusverbänden initiiertes Projekt der MHAL-Kooperation, das die Vermarktung touristischer Highlights beabsichtigt. *Coeur de Ville* ist für die Kulturkommission das erste große Projekt, an dem sie sich beteiligt.

Das vierte Ziel ist noch sehr wenig konkretisiert. Grundsätzlich geht es darum, dass die Kunsthochschulen in der MHAL-Kooperation sich untereinander austauschen sollen. Dabei soll auch nach Möglichkeiten gesucht werden, ausländische Studierenden aus den Nachbarregionen attraktive Angebote unterbreiten zu können, um sie auch nach dem Studium im Land zu halten. Hier bestehen erste Ideen, aber noch keine genauen Strukturen.

Finanzierung der Kulturkommission

Die Kulturkommission hat keine laufenden Kosten, da ihre Mitglieder ihr Engagement im Rahmen der normalen Aufgabenerfüllung für die Mitgliedstädte erbringen.

Kulturelle Projekte hat die Kulturkommission seit ihrem Neubeginn 2001 noch nicht wieder initiiert – sie beteiligt sich nur mit ihrer Arbeitskraft an der Entwicklung von *Coeur de Ville*. Grundsätzlich sollen Projekte aber durch die Kulturetats der beteiligten Städte und durch INTERREG-Mittel finanziert werden. Innerhalb der städtischen Etats ist dabei in Anbetracht der angespannten Haushaltslage mit Schwierigkeiten zu rechnen.

Organisationsstruktur der Kulturkommission

Die Kulturkommission besteht aus den fünf Kulturdezernenten der Mitgliedsstädte sowie den ersten Verwaltungsbeamten im Bereich der Kultur. Anlassbezogen werden Berater oder Interessenvertreter hinzugeladen. Die oberste Maxime bei ihrer Besetzung ist die Zusammenführung von Fachwissen und nicht die regionale politische Repräsentanz. Die Kulturkommission trifft sich seit Mitte 2001 halbjährlich.

Die Kulturkommission kann in dem Rahmen eigenständig entscheiden, der den Kulturdezernenten nach den kommunalrechtlichen Regularien der Mitgliedsstädte zusteht. Größere Entscheidungen müssen von den Stadträten verabschiedet werden.

Die Ideen für kulturelle Projekte können aus der Kulturkommission kommen oder von außerhalb dorthin eingebracht werden. Besonders offen ist die Kommission gegenüber den Ideen der öffentlichen Kulturträgern in den Mitgliedsstädten. Zum Bedauern der Kulturkommission überschritten diese in der Vergangenheit jedoch meist die finanziellen Möglichkeiten der Kulturkommission.

Die Finanzierung ist eines der größten Hindernisse der regionalen Projektarbeit, da bisher noch keinen Förderstrukturen aufgebaut werden konnten, und entsprechend keine Mittel zur freien Verfügung stehen.

Die Organisationsstruktur der Kulturkommission bewertet LAMBRECHTS grundsätzlich positiv. Ideen sind flexibel umsetzbar und nicht an formale Entscheidungshürden geknüpft. Es ist also ein großer Raum für Ideen vorhanden. Der größte Nachteil ist auf der anderen Seite, dass eine rein informelle Kooperation wie die Kulturkommission über keine eigenen Mittel verfügen kann. Sie muss sich auf Lobbyarbeit beschränken und die Entscheidung über Finanzfragen den Stadträten überlassen. Sie kann selbst auch keine Projekte durchführen, sondern muss diese über die Zusammenarbeit mit öffentlichen oder freien Trägern abwickeln. Beides verlangsamt die Umsetzung einer regionalen Strategie für kulturelle Projekte. Ob ein stärkerer Institutionalierungsgrad vor diesem Hintergrund bessere Ergebnisse erzielen würde, ist allerdings schwer zu beurteilen.

Die Bedeutung der Kulturkommission für die regionale Kulturförderung sieht Herr LAMBRECHTS als sehr gering an. Es können zwar Ideen entwickelt werden, aber sowohl für deren Ausgestaltung als auch für die Umsetzung fehlen zeitliche und personelle Ressourcen. Hier macht es sich bemerkbar, dass alle Mitglieder der Kulturkommission zugleich auch regulären Verpflichtungen in den Städten wahrnehmen müssen, die sie in der Kooperation vertreten. Die Akteure kommen rasch an ihre Grenzen. Aus diesem Grund entstanden die Überlegungen für eine Geschäftsstelle oder eine regionale Projektintendanz.

LAMBRECHTS nennt vier Hindernisse, welche die Zusammenarbeit einschränken:

- (e) Mangelnder persönlicher Austausch. Die Kontakte zwischen den Mitgliedern der Kulturkommission sind so selten, dass ein eigen-dynamischer Prozeß sich nur schwer entfalten kann. Die halbjährlichen Treffen sind das absolute Minimum des Nötigen.
- (f) Sprachbarrieren innerhalb der Kooperation und im öffentlichen Publikumsverkehr zwischen den Städten (z.B. auch in den Informationssystemen der Internetseiten)

- (g) Kulturelle Differenzen: Bestimmte Projekte werden von den Akteuren der MHAL-Kooperation zum Teil sehr unterschiedlich aufgefasst, was zu Missverständnissen führen kann.
- (h) Gesetzliche Schwierigkeiten. Im Mittelpunkt stehen dabei Finanzierungsprobleme für Auftritte von Ensembles im Ausland, weil die nationale Kulturförderung nur für nationale Angebote aufkommt. Dies behindert den Austausch von Angeboten erheblich.

Innen- und Außenbeziehungen der Kulturkommission

In der *MHAL-Kooperation* gibt es zum Bedauern der Kulturkommission bisher keinen Austausch zwischen Kulturkommission und der AG Oberbürgermeister. Der Informationsaustausch mit der AG Oberbürgermeister findet nur auf städtischer Ebene zwischen den jeweiligen Mitgliedern statt. In der Zusammenarbeit wird manchmal deutlich, dass die AG Oberbürgermeister die Kulturkommission in erster Linie als Umsetzungsebene für Ideen wahrnehmen und den kulturellen Bereich gegenüber anderen Herausforderungen der MHAL-Kooperation eher als Nebensache betrachten.

Zur *Euregio Maas-Rhein* waren die Beziehungen über eine lange Zeit sehr schwach ausgeprägt. Die nötigen informellen Abstimmungen und Kommunikationsflüsse haben vollständig gefehlt und Projekte der MHAL-Städte waren möglicherweise zu stark auf sich selbst gerichtet. Herr LAMBRECHTS bemüht sich inzwischen, die Beziehungen zur EMR für die Kulturkommission verbessern. Informationsaustausch ist dafür der erste Schritt. Dabei könnte es hilfreich sein, wenn auch die EMR die Kulturstrukturelle stärken könnte z.B. durch die Benennung eines Kulturverantwortlichen. Kulturelle Belange vertritt bei der EMR derzeit nur eine Konferenz von Vertretern der einzelnen Mitgliedsregionen, so dass ein zentraler Ansprechpartner auf der Ebene der EMR fehlt.

Eine besondere Aufmerksamkeit kommt auch in der Zusammenarbeit mit der EMR dem Bereich von Kultur und Tourismus zu. Als Beispiel soll im Jahr 2004 eine verräumlichte Zusammenstellung aller Kulturangebote der EMR auf einer Übersichtskarte entstehen und damit eine fundamentale Lücke im touristischen Informationsnetz schließen.

Eine Konkurrenz zur EMR möchte die Kulturkommission verhindern; Herr LAMBRECHT ist davon überzeugt, dass die EMR von der Vorreiterrolle der MHAL-Städte in kulturellen Projekten sogar profitieren könnte. Kulturelle Angebote einer Region gehen in der Regel ohnehin von ihren größten Städten aus, beziehen aber daneben auch das Umland ein.

Die *Provinzen* der fünf MHAL-Städte und die Regio Aachen stellen wichtige Gesprächspartner in der Arbeit der Kulturkommission dar, wenn es um regionale Strategien geht. Die Zusammenarbeit beschränkt sich bisher allerdings auf persönliche Kontakte von Kommissionsmitgliedern zu den regionalen Vertretungen des Landes; einen offiziellen Kontakt von der Kulturkommission zu den Provinzen bzw. Regionen gibt es nicht. Der Wille zur

Kooperation ist vorhanden; die nötigen Strukturen werden zur Zeit aufgebaut.

Im Bereich der *öffentlichen Kulturträger* fällt Herrn LAMBRECHTS auf, dass Kooperationen untereinander möglich und sinnvoll wären, die verschiedenen Akteure sich aber untereinander viel zu wenig kennen. Es könnte hier sinnvoll sein, eigene Netzwerke zwischen öffentlichen Kulturträgern in den MHAL-Städten aufzubauen.

Der *dritte Sektor* (hier: NGOs im kulturellen Bereich) ist in die Überlegungen der Kulturkommission nicht einbezogen. Er tritt allenfalls als Projektträger auf.

Der Bereich der *privaten Wirtschaft* ist in die strategischen Überlegungen der Kulturkommission ebenfalls nicht eingebunden. Lediglich bei konzeptionellen Überlegungen zu Kultur und Tourismus durch die Tourismusverbände findet ein indirekter Austausch zwischen Kultur und Wirtschaft statt.

Von der Sinnhaftigkeit der Kooperation speziell mit nichtstaatlichen Akteuren ist LAMBRECHTS überzeugt. Er ist der Meinung, dass kulturelle Projekte, die von der öffentlichen Hand entwickelt wurden, nicht stets auch dort umgesetzt werden müssen. Während das materielle „Was“ der Projekte in eine Domäne des Politik ist, kann er sich als Akteure für das „Wie“ den nichtstaatlichen Bereich sehr gut vorstellen. Für eine erfolgreiche Zusammenarbeit fehlen allerdings noch Strukturen und eine entsprechende finanzielle Ausstattung der Kulturkommission.

Ein Hindernis der strategischen Zusammenarbeit mit nichtstaatlichen Akteuren und den Trägern öffentlicher Kultureinrichtungen liegt darin, dass die Kulturkommission sich zu selten trifft. Allein durch die halbjährlichen Treffen der Kommission könnte keine intensive Zusammenarbeit aufgebaut werden. Zudem fehlen die finanziellen Mittel, die die Mitarbeit insbesondere für nichtstaatliche Akteure interessant machen könnte. LAMBRECHTS Wunsch ist es, dass diese Akteure jeweils eigene Netzwerke bilden und auf die Kulturkommission zutreten. Auf dieser Grundlage wäre es einfacher, eine projektbezogene Kooperation aufzubauen. Ein besonderer Reiz der Zusammenarbeit mit den o.g. Akteuren besteht darin, dass sie zeitlich und räumlich differenziert werden können, abhängig von der Dauer und dem Veranstaltungsort eines Projekts oder Festivals.

Zukunftsperspektiven der Kulturkommission

Die Arbeit der Kulturkommission könnte eine deutlich größere Wirkung entfalten, wenn ein Ge-

schäftsstelle o.ä. deren Arbeit koordinieren und vorantreiben könnte. Diese würde die Durchsetzungsfähigkeit von Projekten erhöhen, weil Zeit und Know-how ausschließlich für die regionale Kulturpolitik verfügbar wären. Da keine finanziellen Ressourcen für die Kulturkommission vorhanden sind, kam die Planung einer solchen Vertretung bisher aber nicht ernsthaft in Betracht.

Für 2004 ist Herr LAMBRECHTS in der Kulturkommission bemüht, für die MHAL-Städte eine Art Intendanz nach Vorbild der Kultur Ruhr GmbH auf den Weg zu bringen. Sie soll das kulturelle Profil der Region entwickeln, weil die Mitglieder der Kulturkommission inhaltlich und zeitlich zu stark in die kommunale Arbeit involviert sind, um eine gemeinsame Vision für die Region auf den Weg zu bringen. Die regionale Intendanz in Abstimmung mit der EMR und ihrer Provinzen bzw. Teilregionen arbeiten.

Darüber hinaus ist Herr Lambrechts der Überzeugung, dass es nicht allein genügt, das kulturelle Profil von Städten weiter auszubauen, um ein regionales kulturelles Profil zu erreichen. Ein übergeordneter Rahmen z.B. durch eine Intendanz und dadurch initiierte regionale Projekte sind nötig, um ein regionales Gefühl zu erzeugen.

Die Kulturkommission hegt über die operativen Ziele für 2004 hinaus einige langfristige Ziele:

- (a) Ein *Kulturfestival innerhalb der EMR*. Wie dies aussehen könnte, ist vollkommen offen. Es muss nicht unbedingt ein neues Festival geschaffen werden, sondern kann auch in einem Austausch der bestehenden Festivals zum Nutzen für die Gesamtregion bestehen. Denkbar ist, auch dass beispielsweise das euregionale Kurzfilmfestival in Maastricht auf weitere Veranstaltungsorte ausgedehnt wird. Ideen und Strategien in diesem Sinne könnte eine euregionale kulturelle Intendanz im obigen Sinne entwickeln.
- (b) Damit eine regionale Kulturarbeit fruchtet, ist eine grundsätzliche *Reform des öffentlichen Transportsystems* innerhalb der EMR nötig. Diese Aufgabe betrifft nicht die Kulturkommission, wird von ihr aber als Problem wahrgenommen. Kulturelle Projekte für die Region leiden darunter, dass es kaum möglich ist, benachbarte MHAL-Städte mit öffentlichen Verkehrsmitteln zu erreichen.

Die Organisationsstruktur der Kulturkommission soll bis auf Weiteres unverändert bleiben. Die Kooperation ist noch zu jung, als dass hier bereits Reformen sinnvoll verwirklicht werden könnten. Der Gedanke einer Geschäftsstelle oder Intendanz, die eine regionale Förderstrategie für die Region entwickeln und umsetzt, besteht unabhängig davon. Auch die Zusammenarbeit mit Akteuren innerhalb und außerhalb der MHAL-Kooperation soll innerhalb der kommenden Zeit nicht verändert werden.

Anhang 12

Kultur Ruhr GmbH

thematisch gegliedertes Protokoll des Interviews

Datum	19. August 2003
Institution	Kultur Ruhr GmbH
Gesprächspartner	Bernhard RECHMANN
Funktion	Prokurist/Verwaltungsleiter
Kontakt zur Kultur Ruhr	langjährig
Imprimatur	erteilt

Aufsichtsrat der Kultur Ruhr GmbH

Der Aufsichtsrat war neben der Mittelverteilung auch ein erster Versuch der regionalen Koordination von städtischen Strategien in der Kulturpolitik. Nach der Umgründung der Kultur Ruhr GmbH im Jahr 2001 wurde diese Initiative allerdings weder dort noch an einer anderen Stelle weitergeführt (Der Kommunalverband Ruhrgebiet holt in unregelmäßigen Abständen die Kulturdezernenten aller 15 Mitgliedskörperschaften zu einer sog Kulturdezernentenkonferenz Ruhrgebiet zusammen. Dort werden regionale Aktivitäten diskutiert)

Die Konkurrenz der Ruhrgebietsstädte konnte die Zusammenarbeit in der Kultur Ruhr GmbH bis 2001 gleichwohl nicht aufheben.

Im Aufsichtsrat fand auch eine Debatte über die Ausrichtung der regionalen Kulturpolitik für das Ruhrgebiet statt. Sie wurde stark von den Interessen der IBA im Hinblick auf deren Abschlussprojekte dominiert. Darüber hinaus handelte es sich eher um eine Debatte um Mittelverteilung denn um eine strategische Ausrichtung der Politik. Die gleichwertige Berücksichtigung der Ruhrgebietskommunen und die Förderung der Off-Szene erzeugten Ansprüche an die verbliebenen Gelder, die einen strategischen Mitteleinsatz für regionale Projekte in den Hintergrund treten ließen.

Im Aufsichtsrat konnte laut Geschäftsordnung mehrheitlich entschieden werden, üblich waren aber Konsensentscheide. Die Einigung wurde in der Regel über Tauschgeschäfte zwischen Kommunen erreicht. Maßgeblich für die Entscheidung war in der Regel das Votum des Moderators, dem sich die Aufsichtsratsmitglieder nicht entgegensezten.

Die Frage einer anderen Organisationsform als der GmbH für die Kultur Ruhr GmbH stellte sich nicht, so dass sie zu einer weicheren Struktur nur schwer in Bezug gesetzt werden kann. Die Kultur Ruhr GmbH entstand aus der Umgründung der Triennale GmbH, die in der gleichen Rechtsform unter Beteiligung der gleichen Träger schon vor 1997 bestanden hatte.

Vorteile der Institutionalisierung als GmbH sind die gesetzlichen Regularien, auf welche die Arbeit sich berufen kann. Die Gesellschafter sind zum Engagement verpflichtet, was eine gewisse Kontinuität garantiert.

Eine schwächer institutionalisierte Form der Zusammenarbeit hätte in der Kultur Ruhr GmbH keine Lösungen erzielen können. Die Rivalität der Städte ist so tief verwurzelt und wird von den Städten bzw. deren Medien so stark propagiert, dass eine rein freiwillige Zusammenarbeit nicht funktioniert hätte.

Beziehungen zu externen Akteuren

Die Hauptaufgabe der Kultur Ruhr GmbH war es, Fördermittel zu verteilen, für die eine demokratische Legitimierung erforderlich war. Daher wurden kaum Beziehungen zu nichtstaatlichen Akteuren unterhalten.

Ein Austausch mit dem Sektor der Privatwirtschaft über strategische Ziele bzw. die Ausrichtung der regionalen Kulturpolitik fand deshalb nicht statt.

Der dritte Sektor fand mehr Berücksichtigung, weil auf Anforderung des Landes das „freie Feld“ in den Felderkanon der Förderbereiche aufgenommen wurde. Dessen Moderator Herr BOMHEUER erarbeitete die Projektvorschläge der freien Szene in einem Arbeitskreis, der für diesen Bereich einen Vorentscheid traf. In den Aufsichtsrat wurden für das Gebiet des freien Feldes lediglich die Diskussionsergebnisse dieses Arbeitskreises eingebracht.

Einschätzung der Kultur Ruhr GmbH seit 2001

Die „neue“ Kultur Ruhr GmbH kann mehr für die regionale Kulturpolitik tun als die alte: Da Kommunal egoismus keine Rolle mehr spielt, ist es möglich, regionale Projekte ohne Rücksicht auf die Eigeninteressen einzelner Kommunen zu machen.

Regionale kulturelle Projekte in einer Region wie dem Ruhrgebiet können nur über ein Intendanzprinzip wie in der neuen Kultur Ruhr GmbH gesteuert werden. Die Städtekonkurrenz ist so groß, dass einzelne Kommunen Entscheidungen sonst blockieren oder für ihre eigene Stadt reklamieren wollen. Das Ruhrgebiet als „Oligopol von Städten“ steht grundsätzlich vor einer denkbar schwierigen Ausgangsposition, weil zu viele Akteure gleich stark sind. In Regionen mit einem dominierenden Zentrum würden diese Konflikte weniger stark auftreten.

Auswertungen haben ergeben, dass die RuhrTriennale Besucherbewegungen innerhalb des gesamten Ruhrgebiets und auch darüber hinaus erzeugt. Sie wird zudem als regionales Kulturereignis wahrgenommen und nicht als ein Ereignis der Stadt, in welcher der Veranstaltungsort liegt.

