

Kulturarbeit in ländlichen Räumen. Handreichung zu einem neuen Aufgabenprofil



Baden-Württemberg

MINISTERIUM FÜR WISSENSCHAFT, FORSCHUNG UND KUNST

TRAKO

Modelle für
Kultur im Wandel

Eine Initiative der

KULTURSTIFTUNG
DES
BUNDES

Regionalmanager*innen Kultur

Regionalmanager*innen Kultur gestalten, koordinieren und vermitteln Kulturarbeit dort, wo es an Ansprechpersonen fehlt. Eine solche Lücke ist auffallend häufig in ländlichen Regionen festzustellen, obwohl es hier zugleich viele engagierte und vor allem auch ehrenamtliche Kulturakteur*innen gibt.

Regionalmanager*innen Kultur nehmen sich der kulturellen Bedarfe einer Region an. Dabei handeln sie strategiegeleitet und mit einem ausgeprägten Gespür für kooperative Lösungen. Als Netzwerker*innen stoßen sie den Austausch von Kulturakteur*innen untereinander an. Ihre Aufgabe besteht aber insbesondere darin, eine Verbindung zu anderen gesellschaftlichen Bereichen herzustellen, um im Schulterschluss mit diesen die Kultur innerhalb der Regionalentwicklung zu verankern. Dazu zählen beispielsweise Bildung, Soziales, Wirtschaft und Tourismus.

Regionalmanager*innen Kultur bewegen sich im Berufsalltag zwischen sehr unterschiedlichen Aufgaben und Rollen. Sie müssen also vieles, aber dennoch nicht alles leisten. Ihr Aufgabenprofil basiert auf gezielten und meist regionalspezifischen Schwerpunktsetzungen.

Die neuen Netzwerker*innen

Der Blick in die ländlichen Räume in Deutschland offenbart vor allem, wie unterschiedlich sie im Hinblick auf Kultur aufgestellt sind. Einige Regionen sind geprägt von der Arbeit öffentlicher Kultureinrichtungen mit zum Teil überregionaler Strahlkraft, in anderen Regionen wird das Kulturleben vor allem von Vereinen und Initiativen gestaltet. Auch bei den öffentlichen Verwaltungen zeigen sich Unterschiede. Nicht alle Landkreise und Kommunen haben ein eigenes Kulturamt. Und dort, wo es Kulturämter gibt, haben sie sehr unterschiedliche Aufgaben.

Bei allen Unterschieden lassen sich doch Gemeinsamkeiten feststellen – eine davon: Häufig fehlt es in den ländlichen Regionen an festen Ansprechpersonen für die Kultur. Je kleiner der Ort und je ländlicher die Region, umso weniger hauptamtliche Mitarbeiter*innen gibt es, die sich um das Thema Kultur kümmern. Eine Bestandserfassung in Baden-Württemberg im Jahr 2019 zeigte beispielsweise, dass es in den so genannten Landgemeinden mit weniger als 5.000 Einwohner*innen, die einen Anteil von rund 52 Prozent der Kommunen ausmachen, in der Regel keine entsprechende Zuständigkeit gibt. Und auch in den Kleinstädten mit weniger als 20.000 Einwohner*innen existieren deutlich seltener Ansprechpersonen für Kultur als in Mittel- und Großstädten.

Auf diese Lücke reagiert das im Jahr 2019 gestartete und bis zum Jahr 2023 laufende Pilotprojekt Regionalmanager*in Kultur in Baden-Württemberg, dessen Konturen in der vorliegenden Publikation umrissen werden. Es knüpft an eine deutschlandweite Entwicklung an, regionale Netzwerkstellen für die Kultur einzurichten. Seit dem Jahr 2015 gibt es zum Beispiel die Kulturknotenpunkte in Schleswig-Holstein, seit 2017 die Regionalbüros der Landkulturperlen in Hessen und seit 2019 die Kulturberater in Rheinland-Pfalz. Solche Servicestellen sind nicht nur ansprechbar für die Kulturakteur*innen der Region, sie haben vielmehr ein breiteres Profil als Netzwerker*innen. Ihre Aufgabe ist die Vernetzung der Akteur*innen untereinander und mit anderen gesellschaftlichen Bereichen wie Bildung, Soziales, Tourismus oder Regionalentwicklung. Sie unterstützen bei der Förderakquise und sorgen so dafür, dass mehr Fördermittel in die Region kommen. Sie beraten Vereine und Initiativen und initiieren Kooperationsprojekte. Und schließlich schaffen sie Gelegenheiten für den Austausch zwischen Kultur, öffentlicher Verwaltung, Wirtschaft und Politik, um die Kulturentwicklung mit der Regionalentwicklung stärker zusammenzudenken.

Warum braucht es diese neuen Netzwerker*innen, deren Profil über die Tätigkeiten klassisch ausgebildeter Kulturmanager*innen hinausgeht?

Einerseits liegt es daran, dass die Kultur auf dem Land ein zentrales Charakteristikum aufweist: das besondere Verhältnis zwischen professionellen Kulturanbieter*innen und Amateur*innen. Im Gegensatz zu Städten und urbanen Zentren gibt es in ländlichen Regionen weniger Theater, Galerien oder Opernhäuser, dafür aber viele Büchereien, Musikschulen, Amateurtheater, soziokulturelle Initiativen oder Heimatvereine. Daraus ergibt sich eine besondere Aufgabe für die Kulturförderung in ländlichen Regionen. Neben der Entwicklung der kulturellen Infrastruktur und der Vergabe von Fördermitteln geht es darum, dieses besondere Verhältnis zwischen öffentlichen Kultureinrichtungen, frei engagierten und ehrenamtlich organisierten Akteur*innen zu gestalten. Austausch, Kooperationen und Netzwerke sind daher grundlegende Voraussetzungen für die Kulturarbeit in ländlichen Regionen, ebenso wie für die Arbeit der regionalen Entwicklung.

Andererseits bewegen sich die Aktivitäten der Kulturakteur*innen immer mehr auch außerhalb der vertrauten Sparten wie Bildende Kunst, Theater, Musik, Literatur, Tanz oder Film. Die Kulturakteur*innen öffnen sich, und es entstehen Schnittstellen zu sozialen Projekten, zur Kreativwirtschaft, zum Kulturtourismus und zu Themen wie Mobilität, Umwelt- und Klimaschutz, Handwerk oder Integration. Bisher passiert dies allerdings vor allem in einzelnen Projekten und Initiativen, es gibt wenig Austausch mit anderen gesellschaftlichen Bereichen.

Für Austausch, Kooperationen und Netzwerke braucht es jemanden, der Zusammenarbeit initiiert und diese Netzwerke pflegt.

Diesen Gedanken hat das Pilotprojekt Regionalmanager*in Kultur aufgenommen. Ein weiteres Charakteristikum des Projektes ist sein prozesshafter Ansatz und damit die Begleitung der teilnehmenden Landkreise Hohenlohe, Ostalb, Rems-Murr, Reutlingen und Waldshut sowie der KulturRegion Karlsruhe. Im ersten Entwicklungsjahr wählte jede Region externe Berater*innen, welche bei der Stellenprofilierung, bei Bedarfsanalysen und bei strategischen Überlegungen unterstützen sollten. Bei regelmäßigen Terminen konnten sich die Regionalmanager*innen und Prozessbegleitungen aller Regionen mit den Projektinitiator*innen zum Projektfortschritt austauschen und offene Fragen diskutieren. Der Prozess im ersten Entwicklungsjahr wurde von Ines Mangold-Walter, Leiterin der Lernenden Kulturregion und Regionalmanagerin Kultur im Ostalbkreis, koordiniert. Harriet Völcker, Programmreferentin des Programms TRAFO, konzipierte die Austauschtreffen. Ab dem Jahr 2021 leitet Judith Bildhauer, Referentin im Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst, den Austausch im Pilotprojekt. Dr. Yvonne Pröbstle und Dr. Patrick S. Föhl haben die Austauschtreffen wissenschaftlich begleitet und die Grundlagen für diese Handreichung verfasst.

Nach einem Jahr stehen die Aufgaben- und Stellenprofile der Regionalmanager*innen. Sie unterscheiden sich, ebenso wie sich die Ausgangslagen der Regionen, die Bedarfe der Akteur*innen vor Ort und die Organigramme der Kreisverwaltungen unterscheiden.

Teil A (S. 7 ff.) der vorliegenden Publikation wirft daher einen Blick auf die jeweilige Situation vor Ort, stellt Personen und Aufgabenprofile vor und zeigt am konkreten Beispiel, wie vielfältig das Tätigkeitspektrum ist und welche Rahmenbedingungen daran geknüpft sind. Steckbriefe ermöglichen dabei einen schnellen Überblick. Ergänzend dazu wird jeweils eine spezifische Erfahrung aus der Region beleuchtet und damit ein Einblick in die konkrete Arbeit vor Ort gegeben.

Teil B (S. 23 ff.) fasst die Erfahrungen aus dem ersten Entwicklungsjahr des Pilotprojektes zu übergeordneten Empfehlungen in Form einer Handreichung zusammen. Hier wird zentralen Fragen nachgegangen, die sich grundsätzlich bei der Einrichtung der neuen Stelle Regionalmanager*in Kultur stellen: Wer wird als Regionalmanager*in Kultur für welche Aufgaben gesucht? Wie bekommt er*sie den Überblick? Wie gewinnt er*sie Vertrauen und Verbündete? Unter welchen Rahmenbedingungen wird gearbeitet? Übersichten, Tipps und weiterführende Exkurse bieten dafür praxisorientierte Methoden und Lösungsansätze.

Mit den beschriebenen Aufgabenprofilen und Erfahrungen aus dem Pilotprojekt möchte die Handreichung einen Impuls in die Entwicklung bestehender und neuer Netzwerkstellen für die Kultur in ländlichen Regionen geben.

„Wir wollen die Erfahrungen aus dem Pilotprojekt auch an andere Regionen weitergeben.“

Im Gespräch mit Hortensia Völckers (Künstlerische Direktorin der Kulturstiftung des Bundes), Petra Olschowski (Staatssekretärin im Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg) und Dr. Joachim Bläse (Landrat im Ostalbkreis)



Hortensia Völckers,
Künstlerische Direktorin der
Kulturstiftung des Bundes



Petra Olschowski,
Kunststaatssekretärin
Baden-Württemberg



Dr. Joachim Bläse,
Landrat im Ostalbkreis

Wie ist die Idee zum Pilotprojekt Regionalmanager*in Kultur entstanden?

Petra Olschowski: Auf Initiative der Kulturstiftung des Bundes haben wir in Baden-Württemberg das Projekt „Lernende Kulturregion Schwäbische Alb“ auf den Weg gebracht. Unser gemeinsames Ziel war es, Kunst und Kultur in ländlichen Räumen neu zu denken. Zusammen mit den Kultureinrichtungen und den Bürger*innen vor Ort wurde die Frage gestellt, wie ein spannendes und gemeinschaftliches Kulturangebot aussehen kann. Diese Frage haben wir in unserem auf zwei Jahre angelegten „Dialog | Kulturpolitik für die Zukunft“ ebenfalls aufgegriffen. Sehr schnell wurde von verschiedenen Seiten der Wunsch nach professionellen Ansprechpersonen für die Kulturarbeit geäußert, wie es sie sonst nur in größeren Kommunen gibt. Daraus ist die Idee entstanden, sogenannte Regionalmanager*innen in den Landkreisen und Regionen zu fördern. Sie wirken an der Schnittstelle zwischen Kultur und Verwaltung, beraten und vernetzen die kulturellen Akteur*innen und begleiten die Kulturentwicklung in der Region.

Hortensia Völckers: In den verschiedenen an TRAFO beteiligten Regionen zeichnete sich immer deutlicher ab, dass eine Verzahnung zwischen Haupt- und Ehrenamt, zwischen festen und freien Kulturakteur*innen von entscheidender Bedeutung für die strukturelle Förderung von Kultur in ländlichen Räumen ist. Das Pilotprojekt Regionalmanager*in Kultur ist aus meiner Sicht ein konsequenter und adäquater Versuch, auf eine solche Diagnose mit entsprechenden Strukturen zu antworten, eine Anlaufstelle zu schaffen, welche die unterschiedlichen Akteur*innen vernetzt, den Austausch zwischen ihnen anregt und ihre Position in der Region insgesamt stärkt. Ich sehe darin übrigens auch ein weiteres Beispiel für die konstruktive Zusammenarbeit der zuständigen Ministerien für Kunst und für den ländlichen Raum in Baden-Württemberg. Wenn das Pilotprojekt nun in Eigenregie fortgeführt wird, sichert das der kulturellen

Infrastruktur eine langfristige Zukunft und nach den bisher erfolgreich durchlaufenen Prozessen mit Sicherheit auch einen Entwicklungsvorsprung gegenüber anderen ländlichen Gegenden.

*Worin liegt das Modellhafte des Pilotprojekts Regionalmanager*in Kultur?*

Hortensia Völckers: Das Pilotprojekt entstand im Rahmen der sogenannten Entwicklungsphasenförderung. Sie hat den Vorteil, dass kein vordefiniertes Ergebnis erreicht werden muss, sondern ein Prozess gefördert wird. In ihn konnten einerseits die Erwartungen und Wünsche der Kulturakteur*innen einfließen und andererseits notwendiger Handlungsspielraum in den Verwaltungen geschaffen werden. Nur durch solch eine ergebnisoffene Entwicklungsphase ist es möglich, die Aufgaben- und Stellenprofile der Regionalmanager*innen der jeweiligen Ausgangslage, also den jeweiligen lokalen Anforderungen und den Verwaltungsstrukturen anzupassen. Insofern hat schon das ganze Verfahren eine besondere Dynamik, die das Wünschbare auf die Bedingungen seiner Umsetzbarkeit hin mitdenkt. In allen in TRAFO geförderten Maßnahmen legen wir Wert darauf, die Akteur*innen von Anfang an intensiv zu begleiten und Gelegenheit für die Reflexion und den regelmäßigen Erfahrungsaustausch zu bieten. Dies war uns auch im Pilotprojekt Regionalmanager*in Kultur ein Anliegen.

Petra Olschowski: Uns war es wichtig, möglichst wenig vorzugeben und die Regionen dabei zu begleiten, die Aufgaben an den tatsächlichen Bedarfen vor Ort auszurichten. Diese einjährige Entwicklungsphase wurde durch den Bund gefördert, die Etablierung der neuen Stellen wird nun von uns finanziell unterstützt. Durch einen regelmäßigen Austausch konnten wir die Regionen bei Fragen und Problemen unterstützen und schauen, ob sich die Idee eines Regionalmanagements Kultur auch in der Praxis bewährt. In den kommenden drei Jahren werden wir die Regionen weiter begleiten und auch

immer wieder Anregungen geben, die uns wichtig sind. Beispielsweise sollen Themen wie Diversität, kulturelle Bildung und Digitalisierung bei den weiteren Planungen berücksichtigt werden.

Welche Bedeutung hat das Pilotprojekt für den Ostalbkreis?

Dr. Joachim Bläse: Der Landkreis hat im Jahr 2016 die Trägerschaft des TRAFO-Projektes Lernende Kulturregion Schwäbische Alb übernommen. Die Erfahrungen daraus haben einmal mehr gezeigt, welche innovative und identitätsstiftende Kraft Kunst und Kultur entfalten, und welche Bedeutung sie in der Regionalentwicklung einnehmen. Damit die begonnenen Prozesse in dauerhafte Strukturen überführt werden können, braucht es politischen Rückhalt, weshalb ich die Ansiedlung eines*r Regionalmanager*in Kultur bei der Landkreisverwaltung als genau richtig und wichtig erachte. Mit unserer Teilnahme wollen wir das klare Signal senden, dass wir uns für eine nachhaltige Kulturarbeit in ländlichen Räumen einsetzen. Als übergeordnete Behörde ergänzen wir die Arbeit der Städte und Gemeinden statt mit ihnen in Konkurrenz zu treten oder Doppelstrukturen aufzubauen. Zugleich bietet uns das Projekt auch die Chance, die Kompetenzen unseres Sachgebiets Kultur auszubauen, wodurch wir noch viel gezielter auf den Bedarf in der Region reagieren können.

Petra Olschowski: Ich finde es bemerkenswert, dass es eine so große Bereitschaft der Landkreise und Regionen in Baden-Württemberg gibt, Verantwortung für die regionale Kulturarbeit zu übernehmen und neue Personalstellen für diese Aufgaben zu schaffen. Aus meiner Sicht ist es ein ganz wesentlicher Aspekt, dass die Stellen in der Verwaltung angesiedelt sind – denn hier können die Rahmenbedingungen für die regionale Kulturarbeit mitgestaltet werden.

Dr. Joachim Bläse: Die sechs teilnehmenden Regionen pflegen einen sehr regen und intensiven Austausch

miteinander. Das ist zum einen natürlich der Tatsache geschuldet, dass es während der Entwicklungsphase viele Partner*innentreffen gab, bei denen man sich über den Fortschritt der einzelnen Projekte informiert hat. Zum anderen findet auch ein persönlicher, informeller Austausch zwischen den Regionalmanager*innen statt, durch den man immer wieder neue Impulse für seine Arbeit bekommt.

Welche Ziele hat sich der Ostalbkreis mit seiner Regionalmanagerin gesetzt?

Dr. Joachim Bläse: Das kulturelle Leben in ländlichen Räumen wird durch eine unglaubliche Vielzahl an Akteur*innen getragen: Von institutionalisierten Kultureinrichtungen über die freischaffenden Kulturschaffenden und Künstler*innengruppen bis hin zu den vielen Ehrenamtlichen, die sich in Vereinen engagieren. All diese gilt es zu unterstützen und dadurch auch das kulturelle Leben in unserer Region zu stärken. Der Ostalbkreis ist Ergebnis einer Kreisreform im Jahr 1973, weshalb die ehemaligen Grenzen zwischen den Raumschaften Aalen, Ellwangen, Schwäbisch Gmünd und Bopfingen noch in den Köpfen vieler nachwirken. Demgegenüber steht eine junge Generation, die in einer globalisierten Welt aufgewachsen ist, und die nicht mehr so stark in Grenzen denken. Das Pilotprojekt birgt daher die Chance über die Vernetzung und den kontinuierlichen Austausch an der Idee einer Kulturregion Ostalbkreis gemeinsam zu arbeiten.

Auf diese Weise wollen wir auch den Stellenwert, den Kunst und Kultur für unsere Gesellschaft einnehmen, noch mehr ins Bewusstsein der breiten Öffentlichkeit bringen, für die Belange der Kulturschaffenden sensibilisieren und diese in ihrer Arbeit stärken, ebenso wie das bürgerschaftliche Engagement. Besonders Kindern, Jugendlichen und Menschen mit anderen kulturellen Hintergründen wollen wir den Zugang zu kulturellen Angeboten erleichtern. Der kulturpolitische Diskurs ist

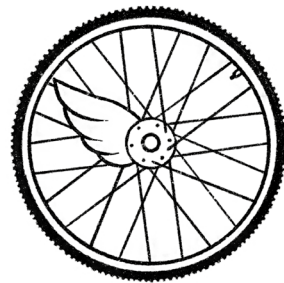
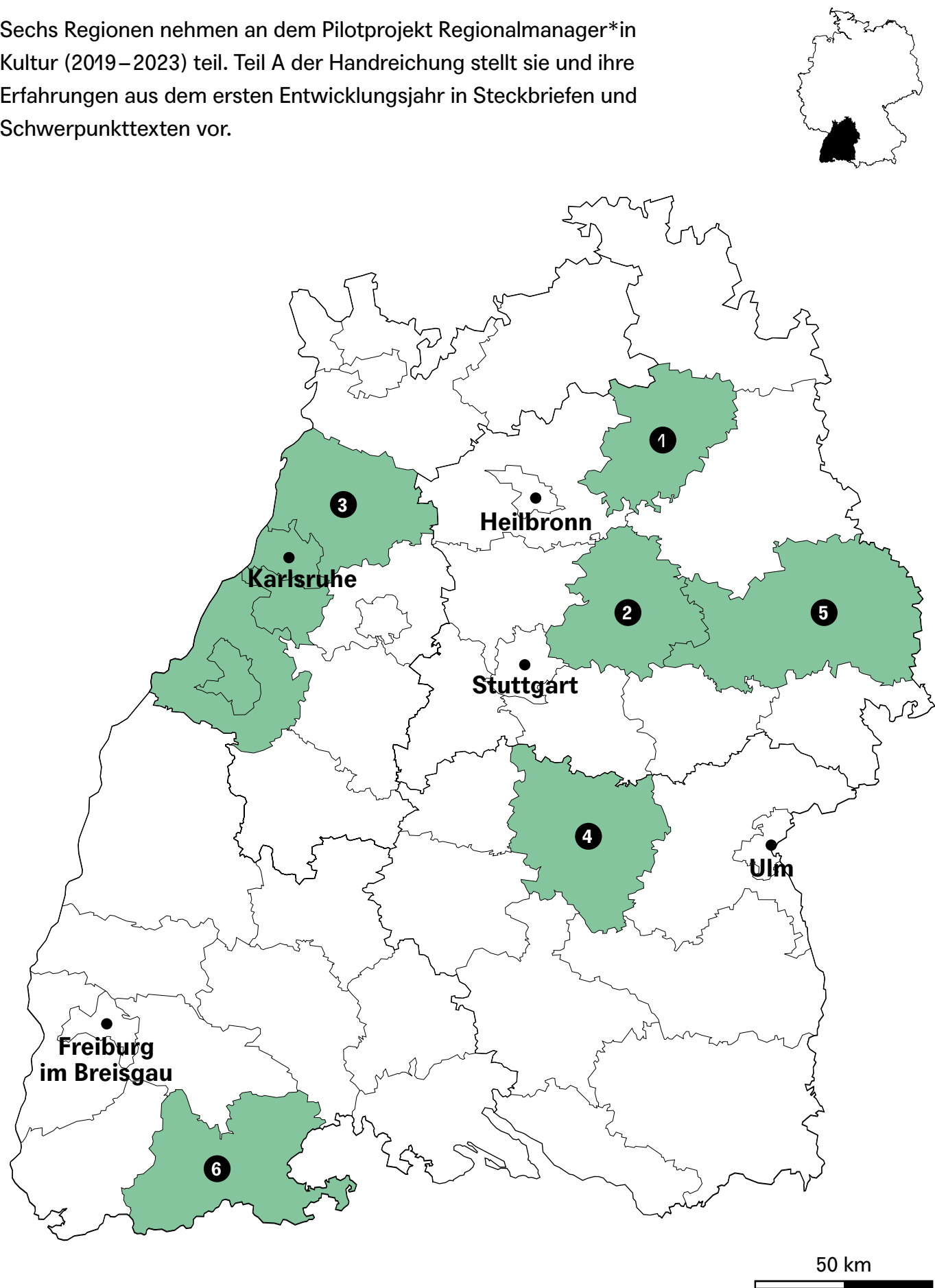
hierzu wesentlich, auch um zwischen Kultur, Verwaltung und Politik zu vermitteln. Mit dem Pilotprojekt wurde hierzu ein wichtiger Schritt gemacht.

Inwiefern zeichnet sich mit dem Pilotprojekt auch eine Zukunftsaufgabe für Kulturentwicklung in ländlichen Räumen ab?

Petra Olschowski: In der Pilotphase fördern wir Regionalmanager*innen in sechs Regionen des Landes. Wir stehen mit ihnen im engen Austausch und wollen deren Erfahrungen auch an andere Regionen weitergeben. Dass es ähnliche Interessen und Bedarfe gibt, hat der bereits genannte zweijährige „Dialog | Kulturpolitik für die Zukunft“ gezeigt, in dessen Rahmen wir auch über Kunst und Kultur in ländlichen Räumen diskutiert haben. Darin steckt für uns eine Zukunftsaufgabe für die nächsten Jahre.

Hortensia Völckers: Was das Pilotprojekt Regionalmanager*in Kultur trägt, ist das gemeinsame Engagement von Kommunen, Landkreisen und Land. Wichtig ist zudem der Austausch zwischen den Akteur*innen, den Verwaltungen und der Politik: Wie bereits die Lernende Kulturregion mit den sogenannten Kulturplattformen veranstalten auch die am Pilotprojekt beteiligten Regionen regelmäßig Kulturkonferenzen und schaffen so eine regionale Öffentlichkeit für die Themen der Kultur. In diesem Selbstverständnis als vernetzte Verantwortungsgemeinschaft liegt eine vielversprechende Perspektive – auch für andere ländliche Räume.

Sechs Regionen nehmen an dem Pilotprojekt Regionalmanager*in Kultur (2019–2023) teil. Teil A der Handreichung stellt sie und ihre Erfahrungen aus dem ersten Entwicklungsjahr in Steckbriefen und Schwerpunkttexten vor.



1 Hohenlohekreis

- 113.000 Einwohner*innen
- Fläche von 777 km²
- Große Kreisstadt Öhringen, Kreisstadt Künzelsau
- 8 Städte, 8 Gemeinden

Die richtigen Rahmenbedingungen schaffen
→ S. 10



2 Rems-Murr Kreis

- 427.000 Einwohner*innen
- Fläche von 858 km²
- 6 große Kreisstädte: Waiblingen, Fellbach, Schorndorf, Backnang, Winnenden, Weinstadt
- 8 Städte, 23 Gemeinden

Den Überblick gewinnen
→ S. 12



3 KulturRegion Karlsruhe

- 1.044.000 Einwohner*innen
- Fläche von 2.137 km²
- 2 Stadtkreise und 2 Landkreise: Stadtkreise Baden-Baden und Karlsruhe, Landkreis Karlsruhe und Landkreis Rastatt

Rückhalt in Politik und Verwaltung stärken
→ S. 14



4 Landkreis Reutlingen

- 287.000 Einwohner*innen
- Fläche von 1.093 km²
- 2 große Kreisstädte: Reutlingen, Metzingen
- 7 Städte, 19 Gemeinden

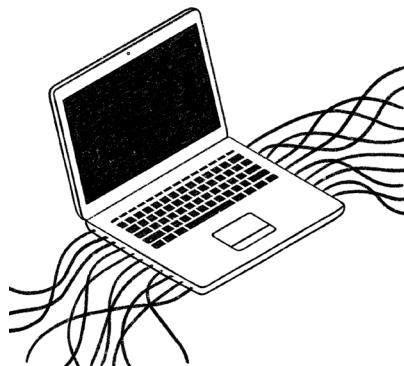
Kulturakteur*innen beteiligen
→ S. 16



5 Ostalbkreis

- 314.000 Einwohner*innen
- Fläche von 1.512 km²
- 3 große Kreisstädte: Aalen, Ellwangen, Schwäbisch Gmünd
- 6 Städte, 33 Gemeinden

Impulse durch Eigenprojekte setzen
→ S. 18



6 Landkreis Waldshut

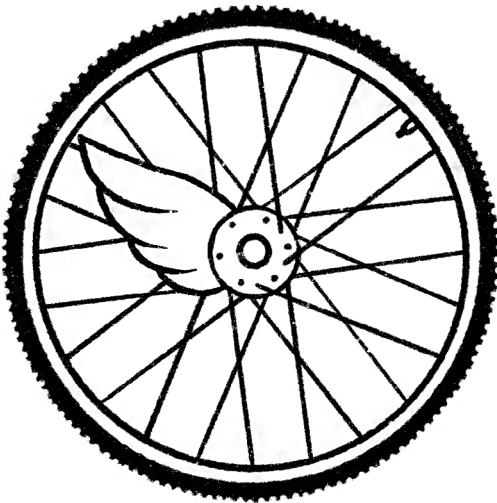
- 171.000 Einwohner*innen
- Fläche von 1.131 km²
- 1 große Kreisstadt: Waldshut-Tiengen
- 7 Städte, 25 Gemeinden

Öffentlichkeit herstellen
→ S. 20

Hohenlohekreis

Die richtigen Rahmenbedingungen schaffen

Kulturarbeit und Verwaltung: Wie geht das zusammen? In hierarchisch geprägten Strukturen ist eine der grundlegendsten Fragen die nach den Befugnissen der Regionalmanager*innen. Angefangen bei der Auflösung von Kernarbeitszeiten, über Dienstreisen bis hin zu den Arbeitsbedingungen für mobiles, flexibles Arbeiten – das Anforderungsprofil der Regionalmanager*innen unterscheidet sich oft von dem einer klassischen Verwaltungsstelle. Dafür gilt es, die richtigen Rahmenbedingungen zu schaffen. Hier hat sich die Beratung durch eine Prozessbegleitung als besonders hilfreich erwiesen.



Im Hohenlohekreis ist die Regionalmanagerin bei der Kulturstiftung Hohenlohe angesiedelt. Als Werkstudentin der Kulturstiftung wurde Lena Landwehr auf die neue Stellenausschreibung aufmerksam. Die Expertise, die sie durch ihre Ausbildung und Berufserfahrungen mitbringt, ist ein Mix aus den Bereichen Tourismus- und Freizeitwirtschaft, Management, Marketing und Kultur. Mit diesem Hintergrund und viel Engagement möchte Lena Landwehr im kleinsten Landkreis Baden-Württembergs die kulturelle Vielfalt aufleben lassen.

„Ich arbeite gerne in Projekten, in denen die eigenen Ideen eingebracht werden können und Ergebnisse erkennbar werden. Vor allem die Vielfältigkeit des Kulturangebots und die Diversität der Aufgaben reizten mich. Auch die Überzeugung, durch die Arbeit das Kulturverständnis auf dem Land zu fördern, spielte eine große Rolle bei der Entscheidung, die Stelle anzunehmen.“

Bislang war der Leiter der Kulturstiftung Hohenlohe einzige Ansprechperson im Landkreis, wenn es um Kulturangelegenheiten ging. Die neue Stelle sortiert die Zuständigkeiten und Angebote für die Kulturakteur*innen im Landkreis nun nach Synergien und gibt Impulse für kooperierende Kulturformate. Die Stelle der Regionalmanager*in Kultur ist als Stabsstelle der Kulturstiftung Hohenlohe dem Büro des Landrats unterstellt. Das ermöglicht kurze Entscheidungswege. Direkter Vorgesetzter von Lena Landwehr ist der Leiter der Kulturstiftung, der ihr als erfahrener Verwaltungsprofi, Mentor und inhaltlicher Partner zur Seite steht.

Mit interner und externer Kommunikation unterstützte die Prozessbegleitung dabei, die Akzeptanz dieser für die Verwaltung untypischen Stelle zu stärken. In einem Empfehlungspapier zeigte sie beispielweise Konfliktpotentiale zwischen Verwaltungsgefüge und Kulturarbeit auf und erläuterte die Notwendigkeit agiler und flexibler Arbeitsmöglichkeiten.

„Interne Kommunikation und Akzeptanz innerhalb der Verwaltung sind wichtig für die Etablierung der Stelle. In unserem Fall hatten wir mit unserer Prozessbegleitung doppelt Glück, da das Projekt und die Chancen so nach innen und nach außen zu den Kulturakteur*innen wirkungsvoll kommuniziert werden konnten.“

Das ermöglichte eigenständiges Arbeiten, kurze Wege und schnelle Abstimmungen – von der Entwicklung der Ideen und Projekte bis hin zum eigenständigen Austausch mit Stakeholder*innen. Ausgestattet mit neuem Arbeitshandy und Tablet bewegt sich Lena Landwehr nun zwischen Kulturstiftung, Homeoffice, Bürgermeister*innen und Kulturakteur*innen – mit flexiblen Arbeitszeiten jenseits des klassischen „9-to-5-Modells“. Sie führt so genannte „Austauschgespräche“, viele davon in der derzeitigen Situation digital, baute ein Netzwerk mit ca. 800 Kulturakteur*innen auf und analysierte unter anderem mit Hilfe einer Online-Umfrage den aktuellen Bedarf in der Region. So wurde die Grundlage für die Definition von Meilensteinen und konkreten Projektideen geschaffen.

„Das Fahrrad ist ein gutes Bild für meine Arbeit: Die Nabe im Mittelpunkt des Rads ist das Pilotprojekt Regionalmanager*in Kultur, von dem die Vermittlungsarbeit zwischen Kulturakteur*innen, Politik und der Verwaltung ausgeht. Die vielen Speichen im Rad sind die verschiedenen Akteur*innen. Das Netzwerk, das durch das Projekt aufgebaut werden soll, bildet das Fahrrad im Gesamten.“

Für diese Netzwerkarbeit besonders hilfreich ist auch, dass Lena Landwehr über Social-Media-Accounts eigenständig kommuniziert – nicht selbstverständlich für eine Verwaltungsangestellte. Auf Facebook und Instagram veröffentlicht die Regionalmanagerin aktuelle Aktivitäten wie beispielsweise die Produktion eines Imagefilmes, verhilft so dem Kulturangebot und den Kulturakteur*innen im Kreis zu verstärkter öffentlicher Präsenz und lädt zur Interaktion ein.

„Ich möchte vor allem jüngere und kulturbegeisterte Menschen aktivieren, die hinter den künftigen Projekten stehen, und so für alle ein Wow-Erlebnis schaffen.“

Hohenlohekreis

Regionalmanagerin

Lena Landwehr
Landratsamt Hohenlohekreis
Kulturstiftung Hohenlohe
Allee 17
74653 Künzelsau

Tel.: 07940 18-856
Lena.Landwehr@Hohenlohekreis.de

Ausbildung / Berufserfahrung

Tourismus- und Freizeitwirtschaft, Management, Marketing

Aufgabenprofil / Schwerpunkte

- Recherche, Bedarfsanalyse, Kommunikation, Pressearbeit und Social Media, Projektplanung, -realisation
- Netzwerkarbeit, Konzeption von Konzertreihen

Gremien / Netzwerke

- Berichtspflichtig ist die Regionalmanagerin innerhalb der Berichtswege zum Büro des*der Landrät*in.
- In den Workshops der Leader Aktionsgruppe (LAG) Hohenlohe-Tauber ist die Regionalmanagerin die Vertreterin des Bereichs Kultur.

Bedarfsermittlung / Beteiligung

- Bedarfsermittlung: Ende 2020 auf Basis einer Online-Umfrage (ca. 800 Adressat*innen) sowie Austauschgesprächen mit allen Kulturverantwortlichen aus den Städten und Gemeinden
- Beteiligung: fortlaufende Austauschgespräche, Aufbau eines Netzwerks, Interaktion via Social Media, Sensibilisierungs-Workshops

Weiterführendes

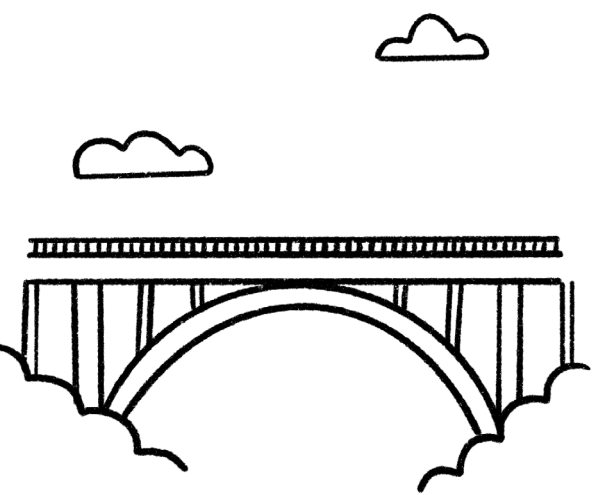
→ www.hohenlohekreis.de

Facebook:
@Regionalmanagerin-Kultur-im-Hohenlohekreis

Instagram:
@rmk_hohenlohe

Den Überblick gewinnen

Vielen Regionen fehlt die Datenbasis für eine fundierte Einschätzung der Situation und Bedürfnisse ihrer Kulturstakeholder*innen. Eine Datenerfassung hilft dabei, Maßnahmen und Handlungsfelder zu entwickeln. Der Rems-Murr-Kreis entschied sich für eine wissenschaftlich geführte Online-Befragung, die nun erstmals kreisweit die Kulturlandschaft und die Bedarfe der Kulturstakeholder*innen abbildet und die Grundlage für weitere Planungen bildet.



Seit 2008 ist Claudia Erlekamm beim Landratsamt Rems-Murr-Kreis in verschiedenen Funktionen tätig. Die Betriebswirtin mit Marketing und Managementschwerpunkt verfügt über 20 Jahre Erfahrung in der Kulturarbeit und Kulturförderung. Sie war Festival-Geschäftsführerin, baute die Kulturreihe „Winter-Kultur-Tage“ im Schwäbischen Wald auf und sieht sich als Ermöglicherin von Kunst und Kultur.

„Ich möchte eine Brücke zwischen den Bereichen schlagen und die Vernetzung im Landkreis stärken. Ich möchte als Mitte fungieren.“

Der Reiz an der neuen Stelle der Regionalmanager*in Kultur war für Claudia Erlekamm, dass sie perfekt zu ihren Stärken passt und darüber hinaus, mit Blick auf die konkreten Anforderungen im Landkreis geformt werden kann. Claudia Erlekamm hat sich zum Ziel gesetzt, Netzwerke auszubauen, um die Kulturlandschaft im Landkreis als Ganzes zu profilieren. Von Vorteil bei der Arbeit erwies sich der direkte Draht zum Landrat, Dr. Richard Sigel. Die Regionalmanagerin ist in einer Stabsstelle angesiedelt, womit der Landkreis auch innerhalb der Verwaltung die Relevanz der neuen Position betont. Claudia Erlekamm arbeitet eng mit einer Mitarbeiterin und mit einer Kollegin mit Expertise in der europäischen Förderprogrammberatung zusammen – und mit dem Landrat selbst.

Der Rems-Murr-Kreis weist ein deutliches Nord-Süd-Gefälle mit ländlicher Prägung im Norden und hoher Verdichtung im Süden auf. Entsprechend unterschiedlich sind auch die Bedürfnisse der Kulturstakeholder*innen. Bislang gab es keine umfassende Kultur-Datenbank, also keinen exakten Überblick über die Kunst- und Kulturszene der Region. So war der erste Schritt nach Antritt der neuen Stelle, Grundlagen zu schaffen durch empirische Erhebungen. Um eine solide Basis für ihre Arbeit herzustellen, entschied sich das Team im Rems-Murr-Kreis für eine wissenschaftliche Herangehensweise unter Begleitung des Instituts für Kulturmanagement Ludwigsburg.

„Um den Landkreis als Kulturregion zu profilieren, bedarf es einer umfassenden Kenntnis der Akteure*innen, möglicher Angebote und der Bedürfnisse – die Onlinebefragung hat dafür die Grundlage geschaffen.“

Im ersten Schritt nahm das Team im Landratsamt Kontakt zu den Kommunen auf und bat um Informationen zu ansässigen Akteuren*innen. Diese schrieb der Landkreis im Anschluss an. Insgesamt 415 Mails wurden verschickt, mit der Bitte, an der Erhebung teilzunehmen. 125 Akteure*innen – quer durch

alle Sparten bis hin zu Kulturwirtschaft und Bildung – füllten den Fragebogen aus, den Claudia Erlekamm und ihr Team gemeinsam mit dem Ludwigsburger Institut entwickelt hat. Hier wurden die Bedarfe abgefragt und Kommentare erbeten.

Das Institut analysierte die Auswertung der Befragung und erarbeitete daraus einen Forschungsbericht, der zum einen die Bedarfe der Kulturstakeholder*innen im Rems-Murr-Kreis abbildet und zum anderen die daraus folgenden Handlungsfelder und Aufgabenfelder des Regionalmanagements Kultur definiert. Die Ergebnisse wurden im Rahmen der „Ersten Regionalkonferenz Kultur“ am 28. April 2021 allen Beteiligten vorgestellt – als erster großer Gesamtaufschlag, um in die übergeordnete Vernetzung einzusteigen. Eine Vielzahl der Befragten hatte im Rahmen der Befragung angegeben, gern selbst aktiv die Prozesse und Vernetzungen mitzugestalten.

„Wir waren davon ausgegangen, dass übergeordnete Vernetzung wichtig ist, aber es hat uns wirklich überrascht, dass rund die Hälfte aller Befragten noch keinerlei Kooperationen mit anderen Kulturschaffenden pflegen, bei 50 Prozent existiert keinerlei Vernetzung.“

Zukünftig wird es im Rems-Murr-Kreis dafür sogar einen konkreten Ort geben. Der Landkreis plant die Einrichtung eines kulturellen Dritten Orts im denkmalgeschützten Schullandheim Mönchhof, für dessen Aufbau Fördermittel aus dem Programm „Freiräume“ des Ministeriums für Wissenschaft, Forschung und Kunst des Landes Baden-Württemberg bewilligt wurden. Hier entsteht in der neuen Waldakademie ein Kultur- und Begegnungszentrum. Claudia Erlekamm kann an diesem Ort zukünftig eine Vielzahl von Angeboten schaffen und so konkret „am Puls des Bedarfes“ arbeiten – denn das ist ihr wichtig. Das Kultur- und Begegnungszentrum bietet genügend Raum, um auch pandemiekonform Veranstaltungen anzubieten, wie zum Beispiel die in der Onlinebefragung gewünschten Workshops und Weiterbildungen zu Themen wie Projektmanagement, Vermarktung oder Fördermittelakquise.

Rems-Murr-Kreis

Regionalmanagerin

Claudia Erlekamm
Landratsamt Rems-Murr-Kreis
Stabsstelle Kreistagsgeschäftsstelle
Alter Postplatz 10
71328 Waiblingen

Tel.: 07151 501-1537
c.erlekamm@rems-murr-kreis.de

Ausbildung / Berufserfahrung

Diplom-Betriebswirtin mit Marketing- und Management-schwerpunkt, 20 Jahre Erfahrung in der Kulturarbeit sowie Kulturförderung

Aufgabenprofil / Schwerpunkte

- Vernetzung
- Fördermittelberatung
- Kulturmarketing
- Projekt- und Veranstaltungsmanagement
- Ehrenamtsmanagement
- Digitalisierung

Gremien / Netzwerke

Über die Arbeit der Regionalmanager*in Kultur wird im Verwaltungs-, Schul- und Kulturausschuss des Rems-Murr-Kreises beschlossen und berichtet. Ein eigenes Gremium wurde bislang nicht gegründet.

Die Regionalmanagerin Kultur ist am Gremium der Kulturreihe „Winter-Kultur-Tage“ beteiligt, das aus Vertreter*innen der Kommunen des Schwäbischen Waldes besteht. Eine Beteiligung an weiteren Gremien der touristischen Organisationen im Landkreis, über die auch eine interkommunale Vernetzung im Bereich Kultur besteht, ist vorgesehen.

Bedarfsermittlung / Beteiligung

Online-Befragung mit anschließendem Forschungsbericht durch das Institut für Kulturmanagement Ludwigsburg

Weiterführendes

→ www.rems-murr-kreis.de
Rubrik: Wirtschaft | Bildung | Tourismus

Rückhalt in Politik und Verwaltung gewinnen

Um einen Kulturraum über administrative Grenzen hinweg zu entwickeln, bedarf es eines starken Gremiums der interkommunalen Zusammenarbeit. Genau hier kann der*die Regionalmanager*in Kultur eine wichtige Schnittstellen- und Impulsgeberfunktion übernehmen, um den kulturpolitischen Dialog zu beleben, Themen aus der Region einzubringen und die Anliegen der Kulturakteur*innen zu vertreten. Mit dem „Forum KulturRegion Karlsruhe“, der „KulturLounge“ und dem Format der regionalen Kulturkonferenz befördern die Karlsruher Regionalmanager*innen den Austausch zu kulturellen Themen landkreisübergreifend und stärken so den Rückhalt für die Kulturentwicklung in Politik und Verwaltung und den regionalen Zusammenhalt unter den Kulturakteur*innen.

Interkommunale Zusammenarbeit hat rund um Karlsruhe Tradition, die im Jahr 2017 mit der Gründung der KulturRegion Karlsruhe ein neues Niveau erreichte. Die Landkreise Karlsruhe und Rastatt haben sich zusammen mit den Stadtkreisen Karlsruhe und Baden-Baden und dem Landkreis Gernersheim als assoziierter Partner zusammengeschlossen, um gemeinsam einen attraktiven Kulturraum zu entwickeln. Zuvor gab es unter dem Dach der TechnologieRegion Karlsruhe auch im Bereich Kultur seit mehr als zwei Jahrzehnten regionale Kooperationen und Projekte. Die Regionalmanager*innen Kultur nutzen diese bereits etablierten Formen der Zusammenarbeit, beleben den kulturpolitischen Austausch mit neuen Formaten und setzen thematische Impulse.

Volkmar Baumgärtner, Humanökologe mit zwei Jahrzehnten Erfahrung im Regionalmanagement und in der regionalen Kulturzusammenarbeit, und Marta Schmidt, Künstlerin, Kulturmanagerin und Musikpädagogin bilden gemeinsam das Karlsruher Regionalmanagement-Tandem. Volkmar Baumgärtner hat die Antragsphase für das Pilotprojekt verantwortet und bildet die Schnittstelle zur Geschäftsführung der KulturRegion Karlsruhe. Marta Schmidt ist im Kultursektor nicht nur beruflich etabliert, sie engagiert sich seit Langem ehrenamtlich, zuletzt als Sprecherin der Kulturpolitischen Gesellschaft Baden-Württemberg.

„Wir sind Schnittstelle, inspirieren das Gespräch unter den Kommunen und Partner*innen. Denn jede Kommune hat ein eigenes Interessenprofil. Wie verbindet man diese? Gerade durch unsere Stelle können wir zum Gespräch einladen, bündeln und schauen, was an Mehrwert für alle herauskommen kann.“

Ein zentrales Arbeitsgremium ist das „Forum KulturRegion Karlsruhe“. Es ist hervorgegangen aus dem Arbeitskreis Kultur der TechnologieRegion Karlsruhe und besteht seit 2017, um die kulturellen Belange der KulturRegion Karlsruhe bestmöglich zu bündeln. Die Region Mittlerer Oberrhein bildet den räumlichen Rahmen für den Zusammenschluss, der aus den Landkreisen Karlsruhe und Rastatt sowie den beiden Stadtkreisen Karlsruhe und Baden-Baden besteht. Dieser Kulturraum ist im Forum KulturRegion Karlsruhe repräsentiert durch 15 Kulturverantwortliche aus den Verwaltungen, die sich regelmäßig zum fachlichen Austausch und zur Zusammenarbeit im Rahmen von regionalen Projekten treffen.

Die KulturRegion Karlsruhe hat zudem einen politischen Vorstand, gebildet aus der Oberbürgermeisterin von

Baden-Baden (Vorsitzende), dem Landrat des Landkreises Karlsruhe und dem Kulturbürgermeister des Oberzentrums Karlsruhe.

Die Regionalmanager*innen sind sowohl im Forum und im Vorstand der KulturRegion Karlsruhe vertreten. Diese Konstruktion ermöglicht die so wichtige Rückkopplung in die Politik: Vier bis fünf Mal im Jahr trifft sich der Vorstand, um die Ideen und Vorschläge des Forums zu diskutieren. Hier werden konkrete Initiativen und Vorschläge besprochen, Stränge zusammengeführt, Netzwerke geknüpft und gepflegt, aber auch richtungsweisende Entscheidungen getroffen.

„Der Anlass unserer Bewerbung als Pilotregion für das Regionalmanagement Kultur war: Wir möchten uns im Verbund weiterentwickeln – partizipativ, mit gemeinsamen Zielen und einer langfristigen Strategie.“

In der Vergangenheit erfolgte Kulturarbeit in der Region noch nicht unter dem Dach einer Gesamtstrategie. Das übergeordnete Ziel der Regionalmanager*innen Kultur ist es daher, eine regionale Entwicklungsplanung „KulturRegion Karlsruhe 2030“ partizipativ zu erarbeiten. Neben dem Forum sind hier die einmal jährlich geplanten Regionalkonferenzen Kultur ein wichtiges Instrument, um den Austausch unterschiedlichster Akteur*innen zu fördern und ihre Ideen und Bedarfe in den Prozess aufzunehmen. Die erste Konferenz wurde im April 2021 aus Baden-Baden via Live-Stream übertragen – unter anderem mit Good-Practice-Beispielen von Kulturinitiativen und einer kulturpolitischen Podiumsdiskussion. (Abrufbar im Youtube-Kanal der KulturRegion Karlsruhe)

Als weiteres, flexibel einsetzbares Format haben die Regionalmanager*innen die „KulturLounge“ für den digitalen Dialog in der Region konzipiert. Die Mitglieder der Gremien bringen sich hier aktiv ein, wenn hier einmal im Monat aktuelle Themen der Kultur für und mit unterschiedlichen Zielgruppen beleuchtet und diskutiert werden: Bei der KulturLounge „Ich finde, Kultur muss dem Zeitgeist entsprechen“ stand zum Beispiel der Austausch mit Jugendlichen zu ihren Erwartungen an Kulturarbeit im Fokus, bei der KulturLounge zum Thema „Förderimpulse für die regionale Kultur“ waren vor allem kleine Kulturzentren und Kulturvereine Adressaten.

„Wir haben für unsere Aktivitäten den Slogan kreiert: Die Region im Blick, Kultur im Herzen – das ist es, was uns bewegt. Dabei lautet unser Motto: Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile.“

Regionalmanager*innen

Dr. Volkmar Baumgärtner
Tel.: 0721 35502 29
volkmar.baumgaertner@region-karlsruhe.de

Dr. Marta Schmidt
Tel.: 0721 35502 12
marta.schmidt@region-karlsruhe.de

Regionalverband Mittlerer Oberrhein
HAUS DER REGION
Baumeisterstraße 2
76137 Karlsruhe

Ausbildung / Berufserfahrung

Volkmar Baumgärtner: Humanökologe mit jahrelanger Erfahrung im Regionalmanagement und regionaler Kulturkooperation

Marta Schmidt: Kulturmanagerin, Künstlerin und Musikpädagogin sowie ehrenamtlich unter anderem bei der Kulturpolitischen Gesellschaft tätig

Aufgabenprofil/Schwerpunkte

- Inhaltliche Ausrichtung der regionalen Kulturarbeit
- Regionale Kulturentwicklung (KulturRegion 2030)
- Schnittstellenmanagement und Vernetzung (intra- und interregional)
- Kommunikation (Innen/Außen), Aufbau von Netzwerken
- Wissensmanagement und Vermittlung (Expert*innen, Fördermittel, Beratung)
- Projektmanagement und Aufbau von Kooperationen
- Rückkopplung mit Kulturverwaltung und Politik

Gremien/Netzwerke

Die Regionalmanager*innen arbeiten im Forum KulturRegion mit und sind zudem der Verbandsversammlung des Regionalverbandes Mittlerer Oberrhein bzw. deren Ausschüssen berichtspflichtig.

Bedarfsermittlung/Beteiligung

- Über das Forum KulturRegion Karlsruhe
- Weitere Formate für Bedarfsanalyse und Beteiligung: KulturLounge, kulturelle Jugendplattform_digital (in Planung) und regionale Kulturkonferenzen

Weiterführendes

→ www.kulturregion-karlsruhe.de



Kulturakteur*innen beteiligen

Eine Netzwerkstelle muss auf die Bedarfe der Kulturakteur*innen der Region reagieren und ihre Angebote dementsprechend entwickeln. Durch die Beteiligung der Akteur*innen an der inhaltlichen Ausrichtung der Stelle wachsen die breite Akzeptanz und ein verlässliches Netzwerk. Reutlingen setzt auf „Kultur machen“: Das ist nicht nur der Name der neuen digitalen Plattform zum Kulturangebot im Landkreis, das ist auch die Arbeitsgemeinschaft, die zum Zwecke der Vernetzung und zur Beförderung kultureller Projekte gegründet wurde.



Die Historikerin Antje Kochendörfer arbeitete bereits im Kreisarchiv Reutlingen, als sie sich für die dort angesiedelte Stelle des*der Regionalmanager*in Kultur bewarb. Die Schnittstellenfunktion und der komplexe Aufgabenbereich reizten sie, zudem passt die Tätigkeit perfekt zu ihrem berufsbegleitenden Studium „Kulturmanagement Kompakt“. Die junge Regionalmanagerin möchte Impulse setzen in der bisher kaum vernetzt arbeitenden Region, die sich aus dem wirtschaftlich relevanten Albvorland und dem ländlich geprägten Albhochland mit großer kultureller Anziehungskraft zusammensetzt.

„Ich sehe mich als Kümmerin: Jetzt haben die Kunst- und Kulturschaffenden jemanden, an den sie sich wenden können bei Fragen und Problemen. Ich möchte vor allem Wege weisen, Dinge ermöglichen.“

Die neue Stelle der Regionalmanagerin wurde in Reutlingen beim Kreisarchiv angedockt, weil sich hier das exekutive Kulturorgan des Landkreises befindet. Hier konzentriert sich alles – von der Bibliothek, über museale Sammlungen bis hin zu Kunstsammlungen. Ihr Aufgabenspektrum als Vermittlerin zwischen Kultur und Verwaltung ist groß. Von der Förderberatung über die Netzwerkarbeit bis hin zu Projektentwicklung ist sie aktiv. Neue künstlerische Formate sind in Planung, sie umfassen Bereiche wie die Darstellende Kunst, Kulturelle Bildung und Digitalisierung.

Als Instrument zur Planung und Umsetzung dieser Formate entstand das Konzept für „Kultur machen“: Von Beginn an wollte Antje Kochendörfer alle Aktivitäten im engen Dialog mit den Kulturakteur*innen vor Ort entwickeln. Kurz nach Antritt der Stelle installierte sie daher im Mai 2020 die Arbeitsgruppe „Kultur machen“ als Forum für den Austausch. Nach einer gezielten Abfrage bei den Bürgermeister*innen der Region formierte sich zunächst eine neunköpfige Gruppe von Kulturakteur*innen. Heute sind es ca. 15 Aktive in der Arbeitsgemeinschaft, maximal 20 bis 25 temporäre Mitstreiter*innen sollen es werden.

Zu den AG-Aktiven gehören Vertreter*innen aus Kultureinrichtungen beziehungsweise Kulturschaffende aus dem Geschichtsverein, den Bereichen Tanz und Musikschule, kulturelle Bildung, Bildende und Darstellende Kunst sowie Inklusion. Themen sind unter anderem die regionale Kulturkonferenz oder die Vorbereitung einer Bedarfsermittlung. Jedes Mal kann jemand Neues hinzukommen – die AG ist offen für neue Impulse.

Das Interesse ist groß, diesen Raum für Diskussion und Austausch zwischen den Akteur*innen und mit der Managerin zu nutzen. Die Gruppe ist nicht statisch, es ist ein Kommen und Gehen. Durch diese Dynamik ist es niederschwellig möglich, viele Anregungen einzuholen und das Aufgabenprofil der Regionalmanagerin zu formen. Es werden Bedarfe ermittelt und gleichzeitig sind die Mitwirkenden Multiplikator*innen in der Region.

„Die AG ‚Kultur machen‘ ist eine Win-Win-Situation. Die Teilnehmer*innen bringen ihre Ideen ein und schlagen Projekte vor, und gleichzeitig sind sie mein Beraterstab.“

Ebenfalls im Mai 2020 ging die digitale Plattform „Kultur machen“ an den Start. Die Website dient als Informationsportal zu kulturellen Aktivitäten im Landkreis. Gemeinsam mit den AG-Mitgliedern entwickelt Antje Kochendörfer die Plattform kontinuierlich weiter, ergänzt Rubriken und Inhalte. Die AG-Mitglieder wiederum engagieren sich bei der Bewerbung der Seite. Die Kommunikation über einen eigenen Instagram-Kanal verhilft zusätzlich zu Bekanntheit.

Je konkreter die Beteiligungsmöglichkeiten, desto besser, fasst Antje Kochendörfer ihre Erfahrungen aus der Netzwerkarbeit zusammen: Viele AG-Mitglieder engagierten sich beispielsweise im „Reutlinger Kultur.Sommer.2020“, bei der Regionalen Kulturkonferenz moderierten Mitglieder der AG Thementische, die Ideensammlung für Projekte der Zukunft ist in vollem Gange.

„Ich freue mich, dass es wie bei einem Schneeball-effekt gelingt, Dinge in Bewegung zu bringen, eine Kettenreaktion auszulösen, die möglichst viele mitnimmt.“

Landkreis Reutlingen

Regionalmanagerin

Antje Kochendörfer
Kulturmanagement
Landratsamt Reutlingen - Kreisarchiv
Bismarckstr. 16
72764 Reutlingen

Tel.: 07121 480-1320
a.kochendoerfer@kreis-reutlingen.de

Ausbildung / Berufserfahrung

Historikerin, berufsbegleitendes Studium
„Kulturmanagement Kompakt“

Aufgabenprofil/Schwerpunkte

- Allgemeine Verwaltung, Netzwerkarbeit
- Ausbau und Pflege der Online-Kulturplattform
- Qualifizierungsmaßnahmen
- Initiierung und Organisation von Ausschreibungen, Kunst- und Kulturprogrammen, Wettbewerben
- Fördermittelberatung
- Initiierung und Moderation von Fachgremien
- Politische Gremienarbeit
- Öffentlichkeitsarbeit/ Dokumentationen

Gremien/Netzwerke

Die Regionalmanagerin berichtet im Schul-, Sozial- und Kulturausschuss (SKA) über die Entwicklung der Kulturräume und durchgeführte Maßnahmen und trägt kulturelle Entwicklungsthemen, Unterstützungs- und Förderbedarfe in das Gremium.

Zudem wurde das neue Netzwerk „AG Kultur machen“ gegründet.

Bedarfsermittlung/Beteiligung

Über das Netzwerk „AG Kultur machen“ werden Akteur*innen in der Region kontinuierlich beteiligt. Eine Umfrage zur Bedarfsermittlung ist in Vorbereitung.

Weiterführendes

→ www.kultur-machen.de

Instagram:
@kultur_machen

Impulse durch Eigenprojekte setzen

Vom Fachbereich Kultur zum Regionalmanagement Kultur: Im Ostalbkreis kann die Regionalmanagerin die vorhandenen Dialogstrukturen im gesamten Landkreis für ihre Arbeit nutzen und weiter ausbauen. Ein eigenes Budget ermöglicht die Umsetzung von Eigenprojekten, um die kulturelle Vielfalt und das kreative Potential der Region stärker sichtbar zu machen – zum Beispiel mit einer Kunst-Triennale als interkommunalem Vernetzungsprojekt.

Ines Mangold-Walter engagiert sich seit vielen Jahren aktiv in der Kulturszene des Ostalbkreises. Sie ist nicht nur Regionalmanagerin, sondern gleichzeitig auch Sachgebietsleiterin im Bereich Kultur des Landratsamtes. Dort arbeitet sie Hand in Hand mit einer Museums- und einem Kulturbeauftragten. Mit ihrer Arbeit möchte sie vor allem für den Stellenwert der Kultur in der Gesellschaft sensibilisieren. In diesem Sinne betreibt sie Lobby-Arbeit und setzt sich für mehr Wertschätzung und eine Erhöhung des Bekanntheitsgrades für alle Akteur*innen der Region ein.

„Es gibt ein unglaublich kreatives Potential und eine kulturelle Vielfalt, die im Zuge der Migration längst in unserem Alltag angekommen ist. Das muss viel stärker öffentlich gemacht werden und viel selbstverständlicher in ein interdisziplinäres Kulturangebot integriert werden.“

Das bereits bestehende Sachgebiet Kultur wurde um den neuen Aufgabenbereich „Regionalmanagement Kultur“ erweitert. Damit wird zum einen die Relevanz und die Komplexität des Aufgabengebiets auch nach außen verdeutlicht, zum anderen wird die mit dem Pilotprojekt verfolgte Mission nicht personengebunden verstetigt. Das Agieren als Team im Sachgebiet ermöglicht Kontinuität und Nachhaltigkeit im engen Austausch untereinander. Dadurch entsteht aus Sicht von Ines Mangold-Walter der „dringend benötigte Mehrwert“ der internen Vernetzung. Diese sendet Impulse in die Region, die dann wiederum zurückwirken.

Zum Auftakt der Arbeit im Juni 2020 erfolgte eine Bedarfsanalyse bei den Bürgermeister*innen, die das Projekt von Anfang an unterstützt haben. Diese ergab deutlich den Wunsch nach interkommunalen Kooperationsprojekten. Ines Mangold-Walter möchte konkrete Projekte in der Kulturregion Ostalbkreis entwickeln, mit denen sich die Bürger*innen identifizieren können und die sie anregen, sich aktiv an der Ausgestaltung zu beteiligen und eigene Wünsche umzusetzen.

So entstand unter anderem die Idee zu einer landkreisübergreifenden Kunst-Triennale. Diese Triennale soll nach aktueller Planung alle drei Jahre für drei Monate zu einem Leitthema stattfinden, von dem sich möglichst viele Kunst- und Kulturschaffende sowie regionale Akteur*innen – von dem*der Bildhauer*in bis zum*zur Bauernhofbetreiber*in –, angesprochen fühlen. Es geht darum, die kulturellen Identitäten in der Region zu stärken und zu schärfen. Das kann nur gelingen, wenn die vielen verschiedenen Kulturakteur*innen weiter dafür gewonnen werden, gemeinsam Beiträge zu



entwickeln. Ausgehend von beispielsweise Musikvereinen, Theatergruppen oder Flüchtlingsvereinen gilt es kontinuierlich über Sparten hinaus Beteiligungsprozesse anzuschließen.

„Für mich ist alles ein Beitrag zur Kulturregion. Wir haben 42 ganz individuelle Kommunen, zusammen sind wir ein Landkreis, der unter dem Schirm des Regionalmanagements Kultur zusammenfindet. Wir wollen die Wichtigkeit von Kultur leben, Kulturakteur*innen wertschätzen und ein tolles Kulturprogramm ermöglichen – all das gehört für mich zum Profil der Kulturregion.“

An der konkreten Ausgestaltung der Projekte beteiligen sich mit dem Kulturausschuss und dem Beirat zwei neu gegründete Gremien intensiv und sehr kreativ. Im Sommer 2022 soll die Kunst-Triennale voraussichtlich erstmalig stattfinden. Bei ihrer Arbeit hält Ines Mangold-Walter eine grundsätzliche Offenheit und Bereitschaft, sich immer wieder neu mit den aktuellen Bedürfnissen auseinanderzusetzen, für essentiell. Die ersten Erfahrungen der Zusammenarbeit mit den Akteur*innen zeigen, dass es ein spannender Prozess bleiben wird, der stetig neue Lösungsansätze mit sich bringt.

„Alle die sich beteiligen möchten, sollen die Chance haben, in den Entscheidungs- und Entwicklungsprozess einbezogen zu werden. Dabei ist jedes Gespräch, jeder Austausch bereichernd, denn es werden auch Dinge angesprochen, an die man im ersten Moment vielleicht gar nicht gedacht hat. Ich freue mich über den weiteren Austausch, denn dadurch können wir gemeinsam etwas bewegen.“

Ostalbkreis

Regionalmanagerin

Ines Mangold-Walter
Landratsamt Ostalbkreis
Bildung und Kultur
Dienstgebäude Stuttgarter Straße 41
73430 Aalen

Tel.: 07361 503-1233
ines.mangold-walter@ostalbkreis.de

Ausbildung / Berufserfahrung

Studium der Empirischen Kulturwissenschaft,
Kunstreferentin, Kulturbeauftragte beim Landratsamt

Aufgabenprofil / Schwerpunkte

- Das Aufgabengebiet ergibt sich aus den eruierten Bedarfen der Kulturakteur*innen der Region.
- Ansprechpartnerin, Beraterin, Vermittlerin, Impulsgeberin, Netzwerkerin, Koordinatorin
- Sensibilisierung für die gesellschaftliche Bedeutung von Kultur
- Vernetzungsprojekten wie z. B. Kunst-Triennale

Gremien / Netzwerke

Im Rahmen des Pilotprojektes wurden ein politischer Beirat und ein Kulturausschuss gegründet. Beide tagen regelmäßig. Der Dialog mit den Bürgermeister*innen und dem Kreistag zum Projektfortgang läuft kontinuierlich.

Die jährliche Regionalkonferenz Kultur etabliert zusätzlich Dialogstrukturen, die unter anderem in Workshops fortgeführt werden. Zudem werden stetig Gespräche mit Vereinsvorständen, Kulturinstitutionen und weiteren Multiplikator*innen geführt.

Bedarfsermittlung / Beteiligung

- Bedarfsermittlung: im Juni 2020 bei den Bürgermeister*innen, fortlaufend im Austausch mit Akteur*innen
- Beteiligung: siehe Gremien / Netzwerke
- Außerdem finden regelmäßig analoge und digitale Austauschforen statt.

Weiterführendes

→ www.ostalbkreis.de
(Suchbegriff: Regionalmanagement Kultur)

Instagram:
[@regionalmanagementkultur_oak](https://www.instagram.com/regionalmanagementkultur_oak)

Facebook:
[@Regionalmanagement-Kultur_Ostalbkreis](https://www.facebook.com/Regionalmanagement-Kultur_Ostalbkreis)

Landkreis Waldshut

Öffentlichkeit herstellen

Viele Kulturakteur*innen in ländlichen Regionen klagen über mangelnde Sichtbarkeit für sich und ihre Angebote. Wie kann Verwaltung dabei helfen, das zu ändern? Wie kann ein gemeindeübergreifendes „Wir“ und Bewusstsein für die Angebote im Landkreis entstehen? Zur Herstellung von Öffentlichkeit setzt Waldshut zum einen auf die „Regionale Kulturkonferenz“ und zum anderen auf eine digitale Plattform: „stattsofa“ soll die bisher fehlende Bündelung für die vielfältigen Aktivitäten und Angebote im Landkreis bieten.

Susanna Heim ist Germanistin und war 25 Jahre im Bereich Journalismus und Unternehmenskommunikation in der Schweiz tätig, bevor sie in ihre Heimat zurückkehrte und die Leitung des Kulturreferats des Landkreises übernahm. Seit Sommer 2020 ist sie zudem Regionalmanager*in Kultur – im Tandem mit ihrem Kollegen Eduardo Hilpert. Susanna Heim agiert als „Außenministerin“ und übernimmt die Netzwerkarbeit, der Kulturwissenschaftler Hilpert koordiniert die im Aufbau befindliche digitale Kulturplattform und berät zu Fragen der Fördermittelbeschaffung.

Bereits im Juni 2019 hatte Susanna Heim eine Kulturkonferenz einberufen, um die aktuelle Situation im Landkreis und die Erwartungshaltung an ein Regionalmanagement Kultur zu analysieren. Mit 60 Teilnehmenden – Akteur*innen aus der Verwaltung, Kulturprofis und Amateur*innen – diskutierte sie Fragen wie: „Was zeichnet die Kulturarbeit im Landkreis aus? Braucht es ein Leitbild? Was sind die konkreten Herausforderungen? Welche Formen von Kooperationen sind im Landkreis überhaupt gewünscht?“ Nach der Konferenz formierte sich ein Beirat – ein zehnköpfiges Gremium, das die Arbeit des Regionalmanagements Kultur seitdem begleitet. Dafür gewann Susanna Heim die Kulturamtsvertreter der größeren Städte sowie die wichtigsten Vereinsvertreter*innen, allen voran den Blasmusikverband, der neben anderen Traditionsvereinen im Landkreis das kulturelle Geschehen prägt. Oberstes Prinzip war es, eine regionale und inhaltliche Ausgewogenheit zu schaffen, um niemanden auszuschließen.

„Im Landkreis ist seit der Konferenz und mit dem Start der Arbeit des Regionalmanagements Kultur eine regelrechte Aufbruchsstimmung spürbar. Viele Kulturakteur*innen hatten sich bisher zu wenig angesprochen gefühlt. Zum ersten Mal wird so etwas wie Austausch und Netzwerkaufbau gepflegt.“

Ein wichtiger Meilenstein ist im Juni 2021 der Launch einer digitalen Plattform, die ein von vielen Kulturakteur*innen im Landkreis beklagtes Defizit beheben soll: mangelnde Sichtbarkeit und Präsenz im digitalen Raum. Die Plattform „stattsofa“ ist einerseits ein Online-Magazin mit Porträts von Akteur*innen und Gemeinden, Rubriken zu Talenten und Macher*innen, mit Fotos und Videos. Darüber hinaus ist es auch eine Veranstaltungs-Datenbank, die verschieden ausgespielt werden kann – wahlweise lokal für die beteiligten Gemeinden oder für das Magazin.

Der Landkreis übernimmt die leitende Rolle, das heißt: Das Regionalmanagement betreut die Plattform redaktionell und versteht sich selbst als Dienstleister, der den Akteur*innen in der Kulturlandschaft und Verwaltungen Unterstützung bietet, Arbeit erleichtert und Sichtbarkeit verschafft – ohne in ihre Autonomie einzugreifen. Zugang zur Plattform erhalten alle, die ihn wollen. Jede*r entscheidet für sich, ob die Plattform lediglich als Tool zur Verwaltung der eigenen Daten genutzt wird oder ob die Inhalte auf die Veranstaltungsplattform verlinkt werden. Ab 2022 sind Workshops geplant, die die Akteur*innen vor Ort befähigen sollen, selbst digitale Inhalte zu produzieren, einzustellen, zu kommunizieren und zu vermarkten.

„Wir möchten Kompetenzen aufbauen, Schwellen beseitigen und neue Verbindungen schaffen. Unsere Botschaft lautet: Wir nehmen nichts weg, wir unterstützen euch.“

Die digitale Plattform ist für das Regionalmanagement-Tandem eine „Klammer“ für den Landkreis, in dem es bisher kaum Vernetzung zwischen den Regionen gab. Weitere Instrumente, um Öffentlichkeit und Sichtbarkeit für die Kulturakteur*innen in der Region herzustellen und die Klammer zu festigen, sind unter anderem die geplante Regionalkonferenz Kultur im Juni 2021 und vier Roadshows. Susanna Heim und Eduardo Hilpert wollen dann die digitale Plattform auf Veranstaltungen im Landkreis vorstellen und zum Mitmachen aktivieren.

„Die Plattform ist ein echtes Gemeinschaftsunternehmen, das von allen im Landkreis getragen wird – das gab es hier noch nie. Das Regionalmanagement wird so zur digitalen Schaltzentrale und stellt die Vernetzung der gesamten Region sicher.“

Landkreis Waldshut

Regionalmanager*innen

Susanna Heim
Tel.: 07751 867400
Susanna.Heim@landkreis-waldshut.de

Eduardo Hilpert
Tel.: 07751 867403
Eduardo.Hilpert@landkreis-waldshut.de

Landratsamt Waldshut
Amt für Kultur und Öffentlichkeitswesen
Kaiserstraße 110
79761 Waldshut-Tiengen

Ausbildung / Berufserfahrung

Susanna Heim: Journalismus und Unternehmenskommunikation

Eduardo Hilpert: Studium der Geschichte, Romanistik, Kulturmanagement (Berufseinsteiger)

Aufgabenprofil/Schwerpunkte

- Kommunikation mit Akteur*innen der Region
- Hauptschwerpunkt liegt auf der digitalen Kulturplattform (Koordination, Organisation, inhaltliche Bespielung) und der Fördergeldberatung

Gremien/Netzwerke

Im Rahmen des Pilotprojektes wurde ein Beirat (Mitglieder sind Kulturamtsleitung, Kulturschaffende, Vereinsvorsitzende) gegründet – dieser tagt regelmäßig. Die Regionalmanagerin Susanna Heim berichtet außerdem in den Kreistag.

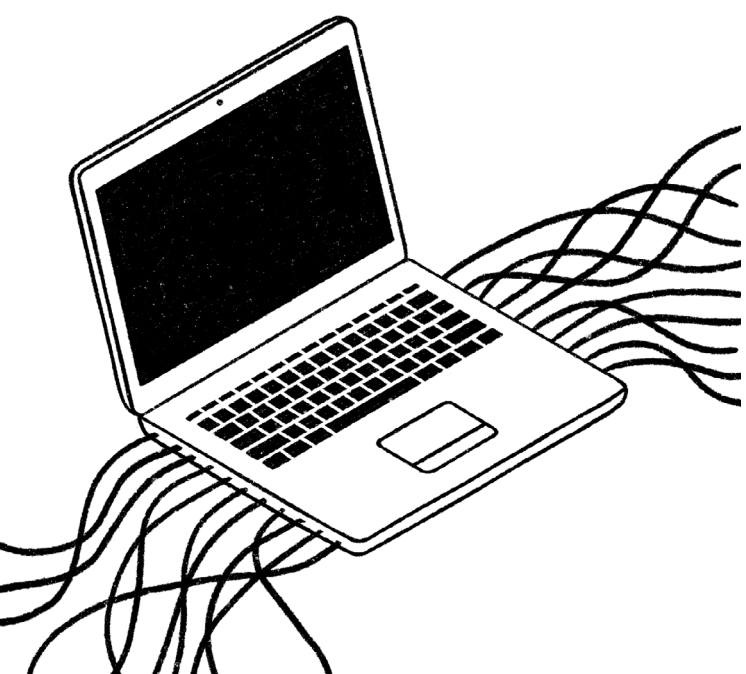
Bedarfsermittlung/Beteiligung

- Bedarfsermittlung: im Juni 2019 bei den Bürgermeister*innen und Akteur*innen im Rahmen einer Kulturkonferenz mit moderierter Bedarfsabfrage, Neuauflage Kulturkonferenz im Juni 2021, inkl. Pre-Launch der Plattform
- Roadshows in vier Regionen geplant, um Mitwirkung zu ermöglichen
- Zukünftig geplant: institutionalisierte Abfragen über eine digitale Plattform bei Beteiligten / Interessierten

Weiterführendes

→ www.landkreis-waldshut.de

ab Juni 2021: Online-Plattform
→ stattsofa.net



Das Profil Regionalmanager*in Kultur ist facettenreich und bündelt eine Vielzahl an Kompetenzen. Regionalmanager*innen sind nicht nur Ansprechpersonen für die kulturellen Akteur*innen in der Region. Als Koordinator*innen schaffen sie Möglichkeiten des Austauschs und der Begegnung. In dem Zuge werden Netzwerke aufgebaut und etabliert, Aktivitäten angestoßen und Impulse gesetzt. Ziel ist es, Strategien und Maßnahmen zu entwickeln, um die regionale Kulturarbeit und -politik inhaltlich zu stärken. Welche Anforderungen, Fähigkeiten und Voraussetzungen dieses Profil erfordert, untersucht und sammelt die Handreichung.

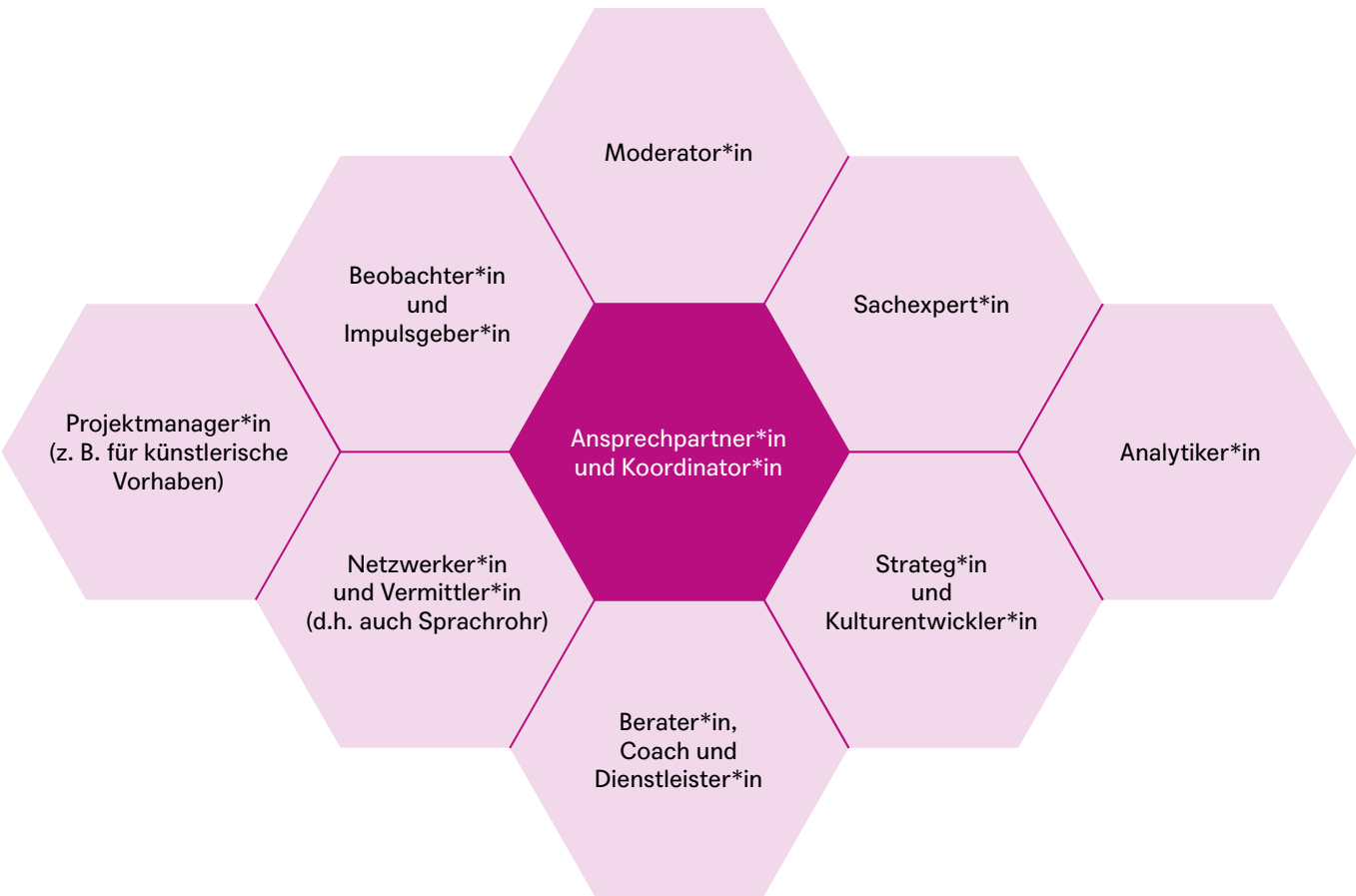


Abbildung 1: Selbstverständnis von Regionalmanager*innen Kultur als „Meister*innen der Zwischenräume“ (Konzept nach Patrick S. Föhl und Gernot Wolfram)

1 Wer wird gesucht? → S. 26

- Welche Aufgaben übernehmen Regionalmanager*innen Kultur?
- Für wen sind sie Ansprechperson?
- Wird die Stelle intern oder extern besetzt?
- Wie werden die Aufgaben verteilt?
- Braucht es eine Verwaltungsfachkraft?
- Welche Fähigkeiten und Kompetenzen werden benötigt?

2 Wie bekommt man den Überblick? → S. 33

- Welches Wissen benötigen Regionalmanager*innen Kultur?
- Welche Methoden zur Wissensermittlung bieten sich an?
- Was gilt es bei der Anwendung der Methoden zu beachten?

3 Wie gewinnt man Vertrauen und schafft eine regionale Öffentlichkeit für Fragen der Kultur? → S. 37

- Welche Formate eignen sich, um Dialog und Vertrauen aufzubauen?
- Wie schafft man eine regionale Öffentlichkeit für Fragen der Kultur?
- Wer sind potenzielle Partner*innen?

4 Unter welchen Rahmenbedingungen wird gearbeitet? → S. 41

- Wo wird die Stelle angesiedelt?
- Welche Entscheidungskompetenz benötigen Regionalmanager*innen Kultur?
- Welche Gremien braucht es?
- Welcher Bedarf an Weiterbildung besteht?

5 Fazit und Ausblick → S. 45

- Fünf Schritte zu einer nachhaltigen Implementierung von Regionalmanager*innen Kultur
- Empfehlungen für den Wissenstransfer sowie die Aus- und Weiterbildung

Anhang → S. 47

- Grundlagen der Handreichung
- Literaturhinweise und Links
- Kontakte

1 Wer wird gesucht?

Welche Aufgaben übernehmen Regionalmanager*innen Kultur?

Für wen sind sie Ansprechpersonen?

Wird die Stelle intern oder extern besetzt?

Wie werden die Aufgaben verteilt?

Braucht es eine Verwaltungsfachkraft?

Welche Fähigkeiten und Kompetenzen werden benötigt?

Welche Aufgaben übernehmen Regionalmanager*innen Kultur?

Auf der Suche nach Regionalmanager*innen Kultur stellt sich zuallererst die Frage nach konkreten Aufgaben und Tätigkeiten. Die Erfahrung aus dem Pilotprojekt hat gezeigt, dass grundsätzlich folgende Zuständigkeiten für die Stelle eines Regionalmanagements Kultur in Frage kommen:

Aufgabenbereich	Kurzbeschreibung
Kommunikation, Koordination und Netzwerkbildung	Als Netzwerker*innen identifizieren Regionalmanager*innen relevante kulturelle Akteur*innen in der jeweiligen Region und initiieren regelmäßig Möglichkeiten zum Austausch und zur Begegnung. Mittel- bis langfristig unterstützen sie somit den Aufbau von Netzwerken und stoßen gemeinsame Aktivitäten an. Sie sind Ansprechpersonen für kulturelle Akteur*innen in der Region und vertreten bei Bedarf deren Belange gegenüber Dritten (v. a. Politik und Verwaltung). Idealerweise werden die Akteur*innen durch die Bildung von Netzwerken jedoch auch dazu befähigt, ihre Interessen mittel- bis langfristig eigenmächtig zu vertreten (Empowerment).
Analyse und Impulse für Strategieentwicklung	Regionalmanager*innen analysieren die Kulturarbeit in der jeweiligen Region bzw. ausgewählte Teilbereiche (z. B. Handlungsfelder wie Ehrenamt und Digitalisierung oder Einrichtungen wie Museen). Sie bündeln Stärken und Herausforderungen und zeigen – bestenfalls unter Beteiligung und mit Unterstützung der Akteur*innen vor Ort – Handlungsbedarf auf. Auf dieser Basis stoßen sie gemeinsam mit den Akteur*innen die Entwicklung von geeigneten Strategien und Maßnahmen an und liefern damit grundlegende Impulse für die regionale Kulturarbeit und -politik, d.h. sie wirken damit auch an einer inhaltlichen Setzung mit.

Beratung, Coaching und andere Dienstleistungen	Regionalmanager*innen vernetzen Kulturakteur*innen bei Bedarf mit Kompetenzstellen (z. B. Freiwilligenagentur) in der Region und darüber hinaus, die Beratung/Coaching oder andere Dienstleistungen anbieten. Auch das Angebot von Qualifizierungsmaßnahmen durch externe Dienstleister*innen (z. B. Workshops zur professionellen Vermarktung von Kulturangeboten) kann bei Bedarf von den Regionalmanager*innen angestoßen werden. Wo ein Bedarf, aber keine entsprechenden Angebote existieren, werden Regionalmanager*innen möglicherweise selbst beratend tätig, z. B. bei der Akquise von Fördermitteln oder im Bereich des Ehrenamts- bzw. Freiwilligenmanagements. Sie teilen in diesem Fall ihr fachspezifisches Wissen und geben Tipps für die Praxis.
Entwicklung oder Umsetzung spezifischer Kulturprojekte	Regionalmanager*innen greifen Ideen für gemeinsame Kulturprojekte (z. B. Festivals, Jubiläen, Themenjahre oder Programme zur Förderung der Teilhabe ausgewählter Zielgruppen) auf, bringen die Akteur*innen für entsprechende Kooperationen zusammen oder geben entsprechende Impulse. Es sollte sich hierbei eindeutig um Projekte handeln, deren Mehrwert darin besteht, über das bestehende Angebot hinaus neue Impulse in die Region zu geben. So wird gleichzeitig Konkurrenz zu den Kulturakteur*innen vermieden. D. h. Regionalmanager*innen werden hier subsidiär tätig und unterstützen Akteur*innen bei der Entwicklung oder auch Umsetzung von Kooperationen, die im Alleingang mit den jeweils individuellen Ressourcen nicht möglich wären oder zu einer strukturellen Stärkung der Kultur in der Region beitragen. Allerdings sollte die Organisation von Kulturprojekten immer nur so viel Raum einnehmen, dass die Regionalmanager*innen noch ausreichend Kapazitäten für andere Aufgaben haben.
Bearbeitung ausgewählter Handlungsfelder (z. B. Angebote im Bereich der Kulturellen Bildung und Teilhabe, Vermarktung von Kulturangeboten)	Regionalmanager*innen können über Beratungs- und Coaching-Leistungen hinausgehen, indem sie sich einem ausgewählten Handlungsfeld annehmen und – in enger Abstimmung mit den beteiligten Akteur*innen – für die operative Umsetzung verantwortlich zeichnen. Häufig handelt es sich dabei um die (digitale) Vermarktung von Kulturangeboten oder die Einführung einer Kulturmarke für die Region. Jenseits dieser operativen Arbeit können zusätzlich Impulse zu relevanten Handlungsfeldern (z. B. im Bereich der Kulturellen Bildung und Teilhabe) gegeben werden, um die Akteur*innen zu sensibilisieren und/oder Kooperationen anzustoßen.

Tabelle 1: Leistungsspektrum der Regionalmanager*innen Kultur

Schwerpunkte definieren

In den wenigsten Fällen ist es sinnvoll und machbar, sämtliche der hier genannten Aufgaben zu erfüllen beziehungsweise alleinig auf den*die Regionalmanager*in zu übertragen. Was sind die Gründe und was die Alternativen?

Die Kommunikation mit (kulturellen) Akteur*innen sowie koordinierende Tätigkeiten und die Bildung von Netzwerken machen vielerorts den Kern der Aktivitäten von Regionalmanager*innen aus. Gleichwohl dürfte es regionalspezifische Rahmenbedingungen, Bedarfe oder Ziele geben, die im Aufgabenprofil berücksichtigt werden sollten. Zur Klärung ist eine Situationsanalyse erforderlich.

Die genannten Aufgaben erfordern eine Vielzahl an Fähigkeiten und Kompetenzen, die in den wenigsten Fällen in einer Person vereint sein werden. Da die Arbeitszeit dieser Person begrenzt ist, gilt es, einer Überfrachtung mit Aufgaben vorzubeugen. Die Erfahrungen aus dem Pilotprojekt zeigen, dass im Berufsalltag der Regionalmanager*innen operative Aufgaben oftmals dominieren. Freiräume für analytische und strategische Überlegungen müssen

bewusst geschaffen werden, um diese Grundlagenarbeit leisten zu können (zum Beispiel durch regelmäßige Reflexionstreffen mit einer Prozessbegleitung oder einem Austausch auf Landesebene mit anderen Netzwerkstellen).

Zur Entlastung der Regionalmanager*innen können für einige relevante Aufgaben beziehungsweise Themen andere Kompetenzstellen in der Region (zum Beispiel für Ehrenamt oder Fördermittel) oder externe Dienstleister*innen (zum Beispiel für Untersuchungen oder Moderation von Workshops) eingesetzt werden.

Zu den Aufgaben, die die Regionalmanager*innen nicht im Alleingang schultern können, zählen vor allem die bereits genannte Strategieentwicklung und die Ableitung von Maßnahmen. Um diese Maßnahmen zu legitimieren und ihre Umsetzung zu gewährleisten, sollten Regionalmanager*innen gerade in diesem Zusammenhang ganz bewusst auf beteiligungsorientierte Verfahren setzen (zum Beispiel über Gremienarbeit oder Regionalkonferenzen).

Es braucht demnach ein fokussiertes und auf die jeweilige Region abgestimmtes Aufgabenprofil, das es den Regionalmanager*innen erlaubt, wirkkräftig zu werden.

Konkretes Aufgabenprofil festlegen

Die bisherigen Ausführungen machen deutlich: Regionalmanager*in Kultur ist kein pauschales Berufsbild. **Die Eingrenzung und Konkretisierung der Aufgaben stellt eine zentrale Voraussetzung für die erfolgreiche Implementierung einer entsprechenden Stelle dar.** Nicht zu vergessen ist die Kommunikation dieser Aufgaben nach innen wie nach außen, denn in der Regel ist die Erwartung an die Leistungen von Regionalmanager*innen außerordentlich hoch.

Mut zur Lücke und eine klare Priorisierung sind gefordert, um die ausgewählten Aufgaben erfolgreich umsetzen zu können. Für die Verantwortlichen stellen sich folgende zentrale Fragen:

- Welche regionalspezifischen Aufgaben und Tätigkeiten soll der*die Regionalmanager*in Kultur übernehmen?
- Für welche Aufgaben und Bedarfe gibt es möglicherweise schon Kompetenzstellen (in der Region) oder alternativ externe Dienstleister*innen?
- Welche Aufgaben und Tätigkeiten sind eher temporär und welche mittel- bis langfristig anzusiedeln?
- Welche Fähigkeiten und Kompetenzen benötigt der*die Regionalmanager*in zur Erfüllung der ermittelten Aufgaben und Tätigkeiten?

Tipp: Aufgaben gewichten

Um einer Überlastung der Stelle vorzubeugen, empfiehlt es sich, nach einer ersten Definition eine prozentuale Gewichtung der Aufgaben auf Basis der zur Verfügung stehenden Arbeitszeit vorzunehmen. Auf folgende Punkte sollte dabei geachtet werden:

- Gerade in der Anfangsphase wird ein Großteil der Arbeitszeit auf die interne und externe Kommunikation entfallen, was prozentual entsprechend zu berücksichtigen ist.
- Werden Zuständigkeiten überwiegend mit ein- oder niedrigen zweistelligen Prozentangaben versehen, ist das ein Indiz für zu viele Aufgaben. In diesem Fall sollte eine Reduzierung erfolgen.
- Administrative Tätigkeiten machen nicht den Kern der Aufgaben aus, sollten aber bei der Kalkulation der Arbeitszeit berücksichtigt werden.

Für wen sind sie Ansprechpersonen?

Das Pilotprojekt hat bestätigt, dass in der Fläche ein Bedarf nach Regionalmanager*innen für den Kulturbereich existiert. Im Umkehrschluss heißt das jedoch nicht, dass es keinerlei Ansprechpersonen für Kultur in ländlichen Regionen gibt. Vor allem in mittelgroßen Städten gibt es Kulturämter, und es existieren vielerorts Regionalmanagements, die sich um ein breites Spektrum an Themen der regionalen Entwicklung kümmern.

Hier gilt es, im Austausch mit diesen Anlauf- und Netzwerkstellen zu überprüfen, ob und falls ja, welche komplementäre Funktion der*die Regionalmanager*in ausüben soll, und welche Bereitschaft zur Mitwirkung die betreffenden Städte beziehungsweise Regionen mitbringen. Ähnlich verhält es sich auch grundsätzlich mit den verschiedenen Kulturakteur*innen in einer Region. Kulturinstitutionen mit hauptamtlichem Personal (zum Beispiel Landesbühnen) werden beispielsweise andere Möglichkeiten und Bedarfe artikulieren als ehrenamtliche Einrichtungen und Initiativen. **Zur Klärung des Aufgabenprofils gehört daher die Definition des Adressatenkreises.**

Ein zu großer Wirkkreis mit einer zu großen Zielgruppe können den*die Regionalmanager*in auch lähmen. Nur wenn er*sie klare Adressat*innen und Partner*innen identifiziert hat, wird er*sie handlungsfähig und erhöht seine Erfolgchancen.

Wird die Stelle intern oder extern besetzt?

Die Besetzung der Stelle kann intern oder extern erfolgen. Auf den ersten Blick erscheint es unkomplizierter, auf eine Person zurückzugreifen, die bereits in der jeweiligen Organisationseinheit tätig ist. Diese kennt den (Verwaltungs-)Betrieb und seine Abläufe und ist als Mitarbeiter*in bereits eingeführt. Bringt diese Person eine regionalspezifische Kompetenz mit und genießt das Vertrauen sowie die Wertschätzung von Kolleg*innen und Partner*innen, sind dies weitere Vorteile, die für eine solche Lösung sprechen. **Zudem handelt es sich bei der Stelle des*der Regionalmanager*in Kultur um ein Aufgabenprofil, das bislang in der Praxis wenig etabliert ist.** Möglicherweise wird es größerer Anstrengungen bedürfen, um aussichtsreiche Bewerbungen zu erhalten, beziehungsweise hinreichend qualifizierte Kandidat*innen zu finden.

Andererseits besteht bei einer internen Besetzung die Gefahr, dass alte Aufgaben in die neue Zuständigkeit mitgenommen werden beziehungsweise die Tätigkeit als Regionalmanager*in zum „Anhängsel“ wird. Die Handlungsfähigkeit des*der Regionalmanager*in könnte dadurch stark eingeschränkt sein.

Exkurs: Meister*innen der Zwischenräume

Für den steigenden Bedarf nach einem gestaltenden und vermittelnden Kultur(netzwerk)management wurde von Patrick S. Föhl und Gernot Wolfram in den letzten Jahren ein neuer Terminus etabliert: die „Meister*innen der Zwischenräume“. Damit sind Kulturmanager*innen gemeint, die kulturelle Arbeit organisieren, gestalten, vermitteln – und vor allem mit anderen gesellschaftlichen Feldern verbinden. Als zentrale Kompetenzen sind hier unter anderem Fähigkeiten im Feld der Kommunikation, Koordination, Übersetzung, Kooperation, Mediation und Moderation notwendig. Als Zwischenräume werden jene kooperativen Handlungsbereiche verstanden, welche häufig noch keine klare Definition besitzen, da sie erst durch den Prozess der Kooperation zu neuartigen organisationalen und künstlerischen Positionen finden. Eine wichtige Aufgabe ist dabei das Aufbrechen vorhandener „Silos“ beziehungsweise „Blasen“, um kollaborative Arbeit zu ermöglichen, die über den eigenen Tellerrand hinausgeht.

Wie werden die Aufgaben verteilt?

In den meisten Fällen wird die Position des*der Regionalmanager*in von einer Person bekleidet. Es gibt aber Regionen, die sich für eine Tandem-Lösung entschieden haben und die Stelle beispielsweise in einem 50:50-Verhältnis auf zwei Personen verteilen. Damit gehen folgende Chancen und Herausforderungen einher:	
Chancen	Herausforderungen
Durch ein Tandem-Modell kann Diversität gefördert werden. Das gilt für den*die Regionalmanager*in (z. B. Ausbildung, Berufserfahrung, Kompetenzen sowie soziodemografische Merkmale) sowie für das Aufgaben- und Leistungsprofil.	Bei der Stellenbesetzung sollte im Fokus stehen, dass die favorisierten Kandidat*innen miteinander harmonisieren. Das macht die Stellenbesetzung möglicherweise komplizierter. Ob das ausgewählte Tandem tatsächlich funktioniert, zeigt sich erst in der Praxis.
Eine Aufgabenteilung kann zudem einer Überlastung des*der Regionalmanager*in vorbeugen.	Die Aufgabenteilung sollte nach innen wie nach außen von Anfang an eindeutig sein. Ineffizienz und die Diffusion von Verantwortung können so vermieden und gleichzeitig Transparenz gegenüber Partner*innen sowie anderen Stakeholder*innen gewährleistet werden.
Im Team besteht die Möglichkeit sich bspw. zu Ideen oder auch aktuellen Herausforderungen und Lösungsansätzen kurzfristig zu beraten.	Die Urteils- und Entscheidungsfindung kann unter Umständen zeitintensiver ausfallen.
„Vier Augen sehen mehr als zwei“: Regionalmanager*innen können sich im Team gegenseitig ein Korrektiv sein.	
Regionalmanager*innen können sich im Falle einer Tandem-Lösung gegenseitig vertreten (z. B. Wahrnehmung von Terminen) und sich gegenseitig entlasten.	Es braucht eine stete Kommunikation zwischen den Regionalmanager*innen sowie eine systematische und transparente Projektdokumentation. Beides erfordert ein diszipliniertes Arbeiten und ein entsprechendes Zeitbudget.
Zugleich kann durch eine doppelte Vertretung die Präsenz gegenüber Akteur*innen in der Region verstärkt werden.	„Wer hat welchen Hut auf?“. Auch hier gilt es klar zu stellen, wer welche Aufgaben übernimmt, um etwaigen Missverständnissen gegenüber externen Akteur*innen vorzubeugen.
Als Sparrings-Partner*innen können sich Regionalmanager*innen gegenseitig den Rücken stärken (z. B. gegenüber Vertreter*innen aus Kultur, Politik und Verwaltung).	
Ein Teilzeitmodell macht die Stelle für Bewerber*innen ggf. attraktiver, die den Beruf neben der Familie oder einem zweiten beruflichen Standbein ausüben wollen.	Aus einer 50 %-Anstellung o.ä. kann schnell ein deutlich aufwendigeres Arbeitsverhältnis werden. Es sollte also gewährleistet sein, dass der*die Regionalmanager*in nicht regelmäßig mehr als vertraglich vereinbart arbeitet.
Sieht das Tandem-Modell die Kombination aus einer internen und externen-Stellenbesetzung vor, kann der*die Neueinsteiger*in von der Erfahrung der Kolleg*innen profitieren. Gleichzeitig erlangt der*die erfahrene Mitarbeiter*in im besten Fall dank des unverstellten Blicks des*der Neueinsteiger*in neue An- und Einsichten, die sich positiv auf die Arbeit auswirken.	Im Falle einer Kombination aus Neueinsteiger*in und erfahrenem*r Mitarbeiter*in sollte darauf geachtet werden, dass mittel- bis langfristig kein hierarchisches Arbeitsverhältnis zementiert wird, das ggf. zu Frustration und Unter- bzw. Überforderung führt.

Tabelle 2: Chancen und Herausforderungen einer personellen Tandem-Lösung für die Regionalmanager*in Kultur-Stelle

Braucht es eine Verwaltungsfachkraft?

Regionalmanager*innen müssen nicht zwangsläufig Erfahrung in der Verwaltungsarbeit mitbringen, weil die Stelle in der Verwaltung angesiedelt ist. Die Erkenntnisse aus dem Pilotprojekt lehren zum einen, dass eine gewisse Unbefangenheit von Vorteil sein kann, um zügig Impulse zu setzen und Projekte anzustoßen. Zum anderen kann eine fehlende Sensibilität für das Denken und Handeln in Verwaltungen aber durchaus zum Stolperstein werden und zu Verzögerungen oder gar zum vorläufigen Scheitern führen. **Die Regionalmanager*innen müssen keine Meister*innen im Verwaltungshandeln werden, aber durchaus in der Lage sein, die Verwaltungslogik in ihrem Handeln zu berücksichtigen.** Idealerweise wird mit Aufnahme der Tätigkeit ein*e Mentor*in zur Verfügung gestellt, der*die aufgrund seiner*ihrer Akzeptanz und Erfahrung in der Verwaltung Türen öffnen und für die Verwaltungsarbeit sensibilisieren kann.

Tipp: Das Aufgabenprofil stetig hinterfragen

Regionalmanager*innen sollten ihre Aufgaben und Tätigkeiten regelmäßig hinterfragen, denn in den seltensten Fällen ist ihr Leistungsprofil von Beginn an ausreichend konkret. Und das ist auch gut so, denn die Regionalmanager*innen sollten ihre jeweilige Stelle bedarfs- und machbarkeitsorientiert ausfüllen. Gleichzeitig können zu Beginn der Tätigkeit andere Aufgaben im Mittelpunkt stehen als mittel- bis langfristig. Es ist daher durchaus legitim, Aufgaben abzugeben, indem die Regionalmanager*innen die Akteur*innen im Laufe der Zeit dazu ermächtigt und befähigt.

Abermals ist ein hohes Maß an Sensibilität, Reflexivität und schließlich Agilität gefordert. Das bedeutet zuzuhören, zu beobachten und bei Bedarf flexibel auf veränderte Rahmenbedingungen zu reagieren beziehungsweise notwendige Veränderungen auch zu antizipieren. Regelmäßige Beteiligungsformate wie beispielsweise Regionalkonferenzen oder Gremien bieten sich an, um die Aktualität des Aufgabenprofils zu reflektieren und gegebenenfalls anzupassen.

Exkurs: Wozu eine Prozessbegleitung?

Eine externe Prozessbegleitung kann vor allem bei der Einrichtung einer Stelle eine wertvolle Unterstützung sowohl für den Träger, als auch für den*die Regionalmanager*in Kultur darstellen. Sie kann bei der Gestaltung des Aufgabenprofils, beim Aufbau des Netzwerkes und bei der Einbindung der Regionalmanager*innen in die Strukturen des Trägers unterstützen. Als konkrete Aufgaben übernimmt eine Prozessbegleitung die Moderation zentraler Treffen, bei denen die Ziele, Rollen und Verantwortungen zwischen dem*der Regionalmanager*in Kultur und zentralen Partner*innen geklärt werden. Bei Bedarf kann sie in einzelnen Sachfragen zudem beraten, bei Konflikten vermitteln oder bei der Koordination ausgewählter Vorhaben unterstützen. Dauerhaft kann eine Prozessbegleitung mit einem externen Blick und gezielten Fragen Gelegenheiten bieten, um geplante beziehungsweise bereits implementierte Prozesse und Strukturen zu reflektieren. Sie kann so den*die Regionalmanager*in dabei unterstützen, von den operativen Aufgaben einen Schritt zurückzutreten und die strategische Ausrichtung ihrer Aufgaben regelmäßig zu überprüfen. Im Idealfall sollte die Prozessbegleitung mit Abläufen und Prozessen der Trägerinstitution vertraut sein und über Kompetenzen in der Moderation von komplexen Veränderungsprozessen (im Kulturbereich) sowie in der Mediation besitzen.

Welche Fähigkeiten und Kompetenzen werden benötigt?

Die Regionalmanager*innen bewegen sich zwischen verschiedenen Aufgaben, Akteur*innen und Rollen. Das Pilotprojekt hat gezeigt, dass die Stelleninhaber*innen in dieser Funktion vor allem von folgenden Fähigkeiten und Kompetenzen profitieren:

Kompetenz	Kurzbeschreibung
Strategisches Management	Analyse- und Interpretationsfähigkeiten: Veränderung setzt immer Wissen und Transparenz über die zu bearbeitenden Sachverhalte voraus. Konzeptionelles sowie innovatives Arbeiten und Denken: Oft müssen aus einer Fülle von vagen Ideen konzise Handlungsvorschläge entwickelt werden. Agiles Management: Häufig gilt es, sich schnell, flexibel und proaktiv auf veränderte Rahmenbedingungen einzulassen. Künstlerisch-kreatives sowie digitales Know-how
Kooperationsmanagement	Redegewandtheit, Kontakt- und Überzeugungsfähigkeiten Kenntnis über partizipative und kreative Methoden in der Arbeit mit Klein- und Großgruppen, Grundlagen in der Moderation und Mediation Soft Skills wie Empathie und die Fähigkeit zuzuhören Erfahrung in der Durchführung von Projekten, in der Antragstellung und Abwicklung von Fördermitteln, in der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit Verwaltungswissen bzw. Sensibilität für Verwaltungslogik und -handeln
Kenntnis kulturpolitischer Strukturen und (kultureller) Diskurse	Auseinandersetzung mit kultur- und gesellschaftsrelevanten Entwicklungen sowie Diskursen und ihrer Relevanz für die Kulturarbeit in der jeweiligen Region, unter anderem Digitalisierung, Kulturelle Bildung Kenntnisse über kulturpolitische Entscheidungsstrukturen

Tabelle 3: Fähigkeiten und Kompetenzen von Regionalmanager*innen Kultur

2 Wie bekommt man den Überblick?

- Welches Wissen benötigen Regionalmanager*innen Kultur?
- Welche Methoden zur Wissensermittlung bieten sich an?
- Was gilt es bei der Anwendung der Methoden zu beachten?

Welches Wissen benötigen Regionalmanager*innen Kultur?

Mit Antritt der Stelle muss der*die Regionalmanager*in sich zunächst orientieren: Welche Bedarfe, aber auch welche Kompetenzen sind in der Region, bei den Verwaltungen und bei den Akteur*innen vorhanden? Wo wird Unterstützung gewünscht? Welche Themen werden bereits bearbeitet und welche Lücken gibt es? Am Anfang steht daher zunächst die Systematisierung des Status quo der Kulturarbeit in der Region. Grundsätzlich sollten die Regionalmanager*innen folgende Fragen beantworten können:

- Welches (kulturelle) Profil kennzeichnet die Region?
- Welche Kulturakteur*innen gibt es in der Region?
- Wer sind weitere zentrale Akteur*innen (zum Beispiel aus Politik, Verwaltung oder aus angrenzenden Bereichen wie Bildung, Regionalentwicklung und Tourismus)?
- Wie wird Kultur in der Region gefördert?
- Welche Netzwerke, Beratungs- und Qualifizierungsangebote gibt es bereits?
- Welche Stärken und Herausforderungen bestehen hinsichtlich der regionalen Kulturarbeit und -entwicklung?
- Welche Bedarfe, Erwartungen und Ideen bringen die Kulturakteur*innen hinsichtlich der Kulturarbeit in der Region mit?
- Welche Erwartungen und Wünsche hinsichtlich der Aufgaben des*der Regionalmanager*in bestehen bei verschiedenen Interessensgruppen?

Exkurs: Kulturentwicklungsplanung

In einigen Fällen kann mit der Einrichtung einer Koordinationsstelle auch die Durchführung eines Kulturentwicklungsplanes (KEP) einhergehen, der mehr oder weniger alle auf S. 34/35 beschriebenen Methoden und weitere vereinigt. Bei einem sogenannten KEP handelt es sich um das umfänglichste und weitreichendste kulturpolitische Planungsinstrument, das seit Jahren eine Renaissance in Städten und Regionen erfährt. In diesem Fall ist der*die Regionalmanager*in zunächst für die Erarbeitung der Strategie mitverantwortlich und anschließend häufig als Ermöglicher*in an der Umsetzung der entwickelten Maßnahmen beteiligt. Es kann sich grundsätzlich anbieten, vor der Einstellung eines*r Regionalmanager*in oder der Etablierung einer ganzen Abteilung für regionale Kulturentwicklung einen umfänglichen Kulturentwicklungsplan zu erstellen.

Welche Methoden zur Wissensermittlung bieten sich an?

Das Spektrum möglicher Methoden zur Wissensermittlung und in Folge auch zur Strategieentwicklung ist breit gefächert und reicht von aufsuchender Netzwerkarbeit (das heißt, Schlüsselakteur*innen in der Region besuchen), um Wissen und Vertrauen aufzubauen, bis hin zu aufwändigeren Ansätzen. Im Folgenden werden Methoden vorgestellt, die im Rahmen des Pilotprojekts von den Regionen angewendet wurden. Dabei werden auch erforderliche Kompetenzen und sonstige Voraussetzungen berücksichtigt und erläutert, wofür sich die Methoden jeweils besonders eignen. Die aufgeführten Methoden lassen sich zum Teil auch digital durchführen.

Methode	Kurzbeschreibung
Desk-Research (Sekundärforschung)	Sichtung und themenspezifische Auswertung von vorhandenem Material (z. B. Besucherbefragungen, regionale Kulturentwicklungskonzeptionen, Tourismus-/Marketingkonzepte, Bildungsstudien, Strukturanalysen): Ggf. bedarf es auch eines Studiums aktueller Ansätze und Fallbeispiele zu wichtigen Themen der Region (z. B. Digitalisierungsstrategien, Formate der kulturellen Teilhabe, Etablierung von sog. „Dritten Orten“). Ein Desk-Research sollte am Anfang stehen, um sicherzustellen, dass bereits vorhandene Erkenntnisse und Strategien o. ä. in den Prozess eingebunden werden können und kein Parallelaufwand entsteht.
Einzelgespräche / Akteur*innen aufsuchen	Durchführung offener Gespräche (d. h. ohne Leitfaden) im Rahmen einer aufsuchenden Beteiligung von Schlüsselakteur*innen der Region (i. d. R. ohne Dokumentation): Solche Gespräche eignen sich vor allem, um Akteur*innen erstmalig zu begegnen und einen ersten Eindruck zu bekommen oder um Erkenntnisse aus bisherigen Analysen zu verifizieren bzw. zu vertiefen.
Quantitative (Online-)Umfragen	Schriftliche Befragung – mittels geschlossener und ggf. auch einiger offener Fragen – von Akteur*innen, die meist online durchgeführt wird: Gibt es bereits eine konkrete Vorstellung über relevante Themen und Bedarfe der regionalen Kulturentwicklung und soll möglichst flächendeckend befragt werden, kann mittels einer standardisierten Befragung v. a. eine Gewichtung (z. B. nach Häufigkeiten) der Themen und Bedarfe (und eventuell auch Lösungsvorschläge) und ggf. Differenzierung nach Akteur*innengruppen ermittelt werden.
Workshops	Durchführung von kooperativen und moderierten Arbeitsgruppen mit Akteur*innen bzw. ausgewählten Akteur*innengruppen: Workshops eignen sich neben der Sondierung von Themen und Bedarfen besonders für die gemeinsame Erarbeitung konkreter Lösungen und Maßnahmenvorschläge. Der partizipative Ansatz fördert zudem die Vergemeinschaftung von Akteur*innen und Interessen sowie den Aufbau von Netzwerken.

Tabelle 4: Übersicht angewandeter Methoden zur Analyse und Ermittlung von Themen sowie Bedarfen der regionalen Kulturentwicklung

Exkurs: Weitere Methoden in Betracht ziehen

Neben den genannten und im Pilotprojekt angewendeten Methoden gibt es weitere, die sich vor allem für eine Situationsanalyse eignen, allerdings in der Regel eine externen Unterstützung benötigen, weil sie in der methodischen Anwendung voraussetzungsvoll und/oder in der Durchführung zeitintensiv sind:

Leitfadengestützte Expert*inneninterviews: Es handelt sich dabei um persönliche Interviews mit Schlüsselakteur*innen aus Kultur, Politik, Verwaltung sowie relevanten Querschnittsbereichen (zum Beispiel Bildung, Soziales, Tourismus) auf Basis eines vorab definierten Fragenkatalogs. Sie dienen der Informationsgewinnung und Vertiefung von Erkenntnissen inklusive der Ermittlung erster Ideen- und Lösungsansätze. Da allen Expert*innen die gleichen Fragen gestellt werden, können – neben der Informationsgewinnung – Konsens- bzw. Dissenspositionen herausgearbeitet werden.

Cultural Mapping/Netzwerkanalyse: Unter Cultural Mapping lassen sich verschiedene methodische Zugänge verstehen, die auf unterschiedliche Weise einen transparenten Überblick der kulturellen Akteur*innen, Strukturen, Netzwerke und Potenziale einer Stadt, Region oder eines ganzen Bundeslandes ermöglichen. Häufig arbeiten solche Mapping-Prozesse mit Visualisierungen, Kartographierungen oder Übersichten, die eine gewisse „Vogelperspektive“ auf komplexe Strukturen ermöglichen. Hierzu können ergänzend Netzwerkanalysen durchgeführt werden, um Kooperationsstrukturen und -bedarfe abzubilden.

Was gilt es bei der Anwendung der Methoden zu beachten?

Grundsätzlich gilt: Die Methode sollte dem Erkenntnisinteresse angemessen und mit den vorhandenen Ressourcen auch umsetzbar sein. Das jeweilige Vorgehen sollte also beispielsweise davon abhängen, wie viel Wissen und Verständigung nötig sind, um die Arbeit aufnehmen zu können, ob der*die Regionalmanager*in bereits aus der Region kommt und diese folglich schon kennt und wie viele Ressourcen für entsprechende Methoden zur Verfügung stehen.

Befragungen und andere Methoden der Wissensermittlung sind oftmals zeitaufwendig, fast schon eigenständige Projekte, und können sich verselbständigen. Deshalb gilt es, konsequent die Ergebnisverwertung im Blick zu haben: „Auf welche Fragen benötigen wir Antworten, um handlungsfähig zu werden?“.

Idealerweise können Regionalmanager*innen Kultur auf bestehende Adressverteiler zurückgreifen, um Akteur*innen zur Beteiligung einzuladen. In den wenigsten Fällen bilden solche Verteiler sämtliche Akteur*innengruppen ab. Regionalmanager*innen Kultur sollten daher die Vollständigkeit der Verteiler prüfen. Häufig fehlen noch nicht oder wenig etablierte Kulturakteur*innen oder Vertreter*innen aus relevanten angrenzenden Bereichen wie Bildung oder Tourismus. Auch Vertreter*innen von Zielgruppen, zum Beispiel Jugendliche oder Menschen mit Migrationshintergrund, sind in solchen Verteilern meist nicht berücksichtigt.

Da die Akteur*innen mit ihrer Teilnahme einen Aufwand betreiben und Befragungen oder ähnliche Methoden der Bedarfsanalyse wichtige Impulse für die regionale Kulturentwicklung liefern, sollten die Ergebnisse unbedingt kommuniziert werden, zum Beispiel über einen Newsletter, eine Website oder eine gemeinsame Veranstaltung. Die zentralen Erkenntnisse der meist umfangreichen Auswertungsberichte sollten anschaulich aufbereitet und vermittelt werden, etwa als Zusammenfassung und/oder visuelle Aufbereitung.

Tipp: Strategische Ziele und Maßnahmen als Handlungsgrundlage formulieren

Mit der Schaffung einer Stelle für Regionalmanagement im Kulturbereich sollte die Entwicklung verbindlicher strategischer Ziele und konkreter Maßnahmen einhergehen. Das reine Abarbeiten im Vorfeld festgestellter Bedarfe kann im operativen Geschäft sehr schnell zu einer Überlastung der Stelleninhaber*innen und zu unklaren Zuschreibungen führen. Des Weiteren fehlt es dann an Rückhalt seitens der Kulturakteur*innen und der Kulturpolitiker*innen, da keine gemeinsam formulierte oder zumindest kooperativ abgestimmte oder gar beschlossene Handlungsgrundlage existiert.

Neben einer klaren Stellenbeschreibung stellt die Erarbeitung eines Strategiepapiers ein Minimum dar. Dieses sollte in jedem Fall strategische und operative Ziele sowie Maßnahmen und bestenfalls auch einen Zeitplan und Verantwortlichkeiten beinhalten. Zudem sollte es mit den wichtigsten Stakeholder*innen, zum Beispiel in einem Beirat, entwickelt und verbindlich beschlossen werden. Das Papier muss regelmäßig reflektiert und angepasst werden.

3 Wie gewinnt man Vertrauen und schafft eine regionale Öffentlichkeit für Fragen der Kultur?

Welche Formate eignen sich, um Dialog und Vertrauen aufzubauen?

Wie schafft man eine regionale Öffentlichkeit für Fragen der Kultur?

Wer sind potenzielle Partner*innen?

Welche Formate eignen sich, um Dialog und Vertrauen aufzubauen?

Aufgrund ihrer Schnittstellenfunktion sind Regionalmanager*innen besonders auf Gelegenheiten zum Dialog, funktionierende Netzwerke und vertrauensvolle Beziehungen angewiesen. Oft müssen diese Beziehungen zu Kulturakteur*innen und Verwaltungen erst aufgebaut werden. Dies gilt insbesondere, wenn die Netzwerkstelle für eine Region zuständig ist, in der es bereits auf regionaler Ebene Kulturverwaltungen gibt. Hier müssen Kompetenzen und Aufgaben klar voneinander abgegrenzt und der Mehrwert der neuen Stelle ersichtlich werden.

Neben den beschriebenen Maßnahmen zum Aufbau von Wissen und ersten Netzwerken bieten sich weitere Formate zum Aufbau und Erhalt von Vertrauen und einem regelmäßigen Austausch an – insbesondere mit den Entscheider*innen der Region.

Format	Kurzbeschreibung
Gründung eines Beirates und/oder einer Arbeitsgruppe	Die Etablierung einer regionalen Kulturmanagement-Stelle geht nicht selten mit der Gründung eines begleitenden Beirates oder einer Arbeitsgruppe einher, der*die diese Stelle bzw. durch sie angestoßene Projekte begleitet. Ziele entsprechender Beiräte sind u. a. der politische Rückhalt, die Einbindung wichtiger Stakeholder*innen (z. B. aus Politik, Kunst/Kultur, Regionalentwicklung, Bildung, Wirtschaft, Tourismus), die Integration wichtiger Wissensträger*innen bei der Umsetzung von Projekten, die Vernetzung des*der Regionalmanagers*in innerhalb seines*ihres Wirkungsbereiches sowie die Reflexion der geplanten Aktivitäten. Häufig haben diese Beiräte/Arbeitsgruppen über längere Zeiträume Bestand. Grundsätzlich können bereits bestehende Strukturen der Region genutzt werden.
Gemeinsame Kulturprojekte	Ein gemeinsames Kulturprojekt kann sich z. B. dann als Startpunkt für ein kooperatives Miteinander eignen, wenn Akteur*innen aus eigener Kraft ein entsprechendes Vorhaben nicht stemmen können und/oder Skepsis bzgl. des Mehrwerts einer Regionalmanager*in Kultur-Stelle vorherrscht. In diesem Fall wird durch das gemeinsame Projekt Sichtbarkeit erzeugt und im besten Fall Überzeugungsarbeit geleistet. Ein solches Projekt kann bereits mit wenigen Partner*innen starten und im Laufe der Zeit Zuspruch von weiteren Akteur*innen erfahren.

Digitale Plattform	Eine digitale Plattform eignet sich vor allem dann, wenn sich die Akteur*innen bereits kennengelernt haben bzw. kennen und die Vernetzung verstetigt werden soll. Je nach Bedarf gibt es unterschiedliche Services, die auf einer solchen Plattform realisiert werden können (z. B. Bereitstellen von Informationen zu Fördermitteln, Kooperationsbörse, Raumgesuche, Bewerbung von Angeboten).
Presse- und Öffentlichkeitsarbeit	Maßnahmen im Bereich der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit können dazu beitragen, die Sichtbarkeit zu verstetigen bzw. mittels aktueller Informationen sichtbar zu bleiben. Solche Maßnahmen können beispielsweise sein: • Regelmäßige Pressearbeit (z. B. Portrait des*der Regionalmanager*in Kultur, Vorstellung aktueller Projekte und in diesem Zusammenhang ggf. Vorstellung ausgewählter Kulturakteur*innen) • Webauftritt mit Informationen zum Aufgabenfeld und zur Person des*der Regionalmanager*in sowie Vorstellung aktueller Projekte und nach Möglichkeit Einbindung in Social-Media-Aktivitäten der Region (ggf. auch Printmedien) • Erstellung eines Jahresberichts o.ä. mit Informationen zu Aktivitäten, Beteiligten, Budget etc.

Tabelle 5: Zentrale Formate für den Aufbau von Dialog und Vertrauen

Exkurs: Stakeholderanalyse als Hilfsinstrument

Sind die potenziellen Partner*innen identifiziert, kann sich eine weiterführende Analyse lohnen. Diese wird auch Stakeholderanalyse genannt. Eine Stakeholder*innen-Matrix kann dafür in einem zweistufigen Verfahren ein hilfreiches Instrument sein:

Differenzierung der Stakeholder*innen: Auf Basis einer solchen Matrix lassen sich die potenziellen Stakeholder*innen weiter differenzieren: Ist er*sie dem Regionalmanagement Kultur gegenüber positiv, negativ oder neutral eingestellt? Welche Erwartungen und/oder Befürchtungen lässt er*sie gegenüber dem Regionalmanagement Kultur erkennen? Wie hoch ist sein*ihr Interesse am Regionalmanagement Kultur? Und welchen Einfluss kann er*sie darauf ausüben?

Zielschärfung und Maßnahmenentwicklung: Liegt eine entsprechende Differenzierung vor, ist der*die Regionalmanager*in angehalten zu überlegen, welches Ziel er*sie mit der Adressierung des*der jeweiligen Stakeholder*in verfolgt – und damit auch welche Art der Kooperation. Ziel kann es beispielsweise sein, den*die Kulturamtsleiter*in der Kommune X zur Mitgliedschaft im Beirat zu bewegen oder gemeinsam mit ausgewählten Kulturvereinen ein Nachwuchsprogramm für Ehrenamtliche zu entwickeln. Abhängig von dieser Zielsetzung und Charakterisierung der potenziellen Stakeholder*innen lassen sich schließlich konkrete Maßnahmen entwickeln.

Wie schafft man eine regionale Öffentlichkeit für Fragen der Kultur?

In vielen ländlichen Regionen findet kein übergreifender öffentlicher Diskurs zu Themen der Kulturakteur*innen statt. Dieser ist aber wichtig, um Kultur in der öffentlichen Wahrnehmung zu stärken und Verknüpfungen zu anderen regionalen Themen herzustellen. Landrät*innen, Bürgermeister*innen, Verwaltungen und Kulturakteur*innen müssen wieder ins Gespräch kommen und gemeinsam Inhalte und Strategien der regionalen Kultur diskutieren.

Mit dem Format der Regionalen Kulturkonferenzen wird eine Öffentlichkeit für kulturpolitische Themen geschaffen. Diese bietet Gelegenheiten für den Austausch zwischen Vertreter*innen aus Kultur, Verwaltungen, Politik, Wirtschaft und Regionalentwicklung zu den Anliegen der Region und der kulturellen Akteur*innen. Sie können als Startpunkt oder Etappenziel einen wichtigen Beitrag zum gegenseitigen Verständnis in der Region beitragen und zentrale Themen auf die Agenda setzen. Zudem können sie dazu dienen, die Rollen und die Aufgaben des*der Regionalmanager*in zu erklären und verständlich zu machen. Sie können als singuläres Event angelegt werden oder als wiederkehrende Formate wie eine jährliche Regionalkonferenz zu unterschiedlichen Schwerpunkten und an wechselnden Orten.

Dieses Format war im Rahmen des Pilotprojektes obligatorisch, konnte aber individuell angepasst und weiterentwickelt werden.

Wer sind potenzielle Partner*innen?

Die Auswahl geeigneter Formate hängt nicht zuletzt von der Frage ab, wer adressiert, eingebunden, informiert und überzeugt werden sollte. Mit welchen externen Partner*innen wird also eine Zusammenarbeit angestrebt? Für welche Projekte werden welche spezifischen Partner*innen benötigt? Und welche Ziele werden damit verfolgt?

Einige potenzielle Partner*innen wie Kulturämter und Kulturbeauftragte der Landkreise sind naheliegend. Darüber hinaus gibt es aber noch weitere Kompetenzstellen, etwa zu Fragen der Kulturförderung, und Träger von Beratungs- und Qualifizierungsangeboten, die berücksichtigt werden sollten.

In den Regionen ist ein regelmäßiger Austausch mit der Wirtschaftsförderung, dem Stadt- oder Regionalmarketing, lokalen und regionalen Kulturförder*innen und den Tourismusbeauftragten sinnvoll. LEADER-Regionalmanagements fördern zunehmend kulturelle Projekte als Handlungsfeld in ihren regionalen Strategien. Sie sind vor allem dann wichtige Partner*innen, wenn Akteur*innen Fördermittel für investive Maßnahmen suchen.

Auf Länderebene bieten beispielsweise die Landesverbände der Soziokultur (→ www.laks-bw.de bzw. → www.soziokultur.de) oder die Kontaktstellen für Kultur- und Kreativschaffende (→ www.mfg.de bzw. → www.kultur-kreativ-wirtschaft.de) Beratung und Qualifizierung an. Für die Weiterbildung ehrenamtlicher Akteur*innen haben die Landesverbände der Breitenkultur (zum Beispiel → www.landesmusikverband-bw.de) starke Strukturen aufgebaut.

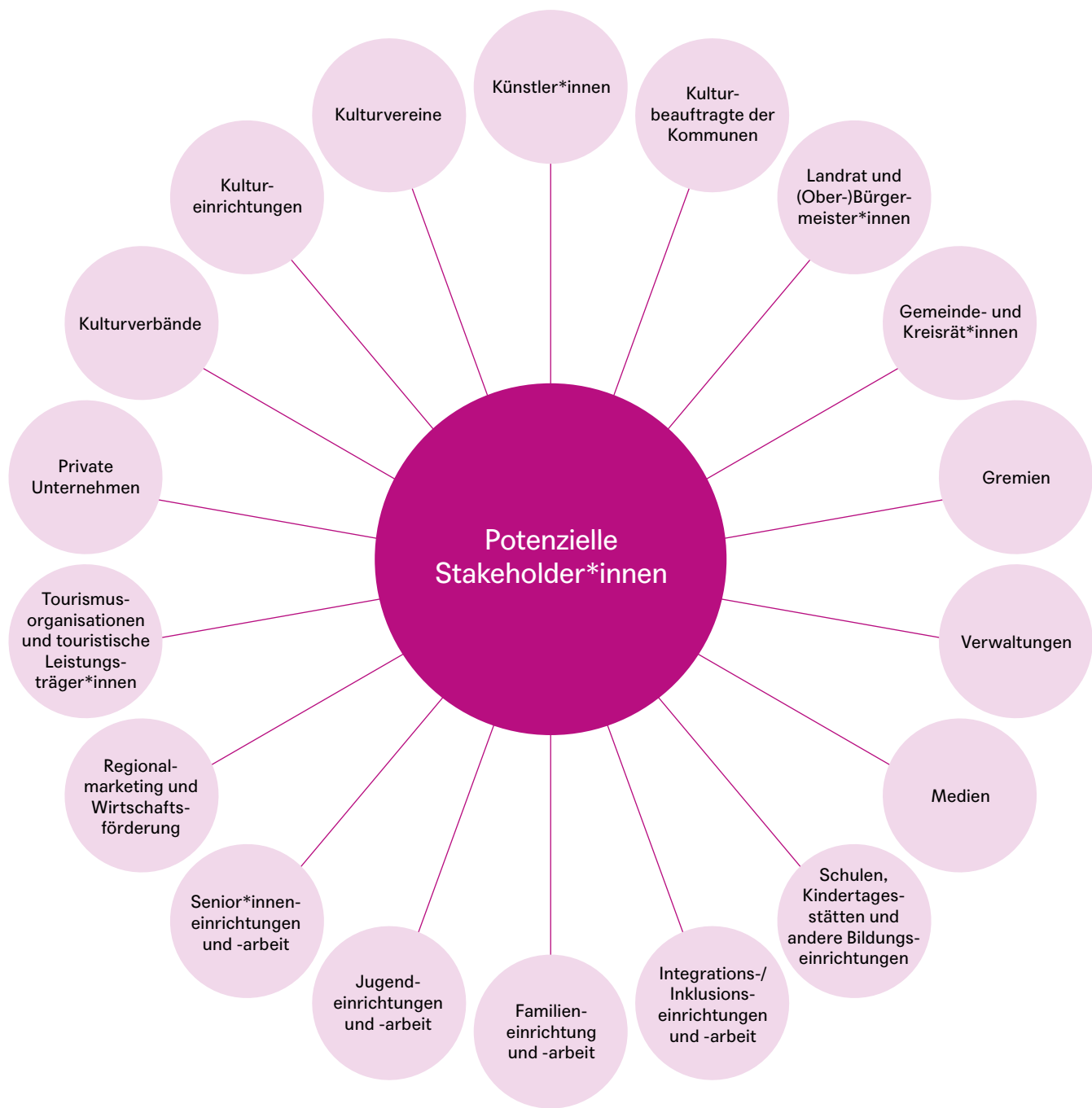


Abbildung 2: Potenzielle Partner*innen der Regionalmanager*innen Kultur

4 Unter welchen Rahmenbedingungen wird gearbeitet?

- Wo wird die Stelle angesiedelt?
- Welche Entscheidungskompetenz benötigen Regionalmanager*innen Kultur?
- Welche Gremien braucht es?
- Welcher Bedarf an Weiterbildung besteht?

Wo wird die Stelle angesiedelt?

Wesentlich für den Wirkungsradius der Regionalmanager*in-Stelle ist deren Ansiedlung innerhalb oder außerhalb der Verwaltung. In den teilnehmenden Pilotregionen wurde die Stelle stets innerhalb der Landkreisverwaltung angesiedelt, dort aber an durchaus unterschiedlichen Organisationseinheiten. Diese reichen von der Anbindung an das Archiv, also an eine vorhandene Infrastruktur, bis hin zur direkten Stabsstelle bei dem*der Landrät*in.

Hierbei gibt es keine Pauschallösung, sondern es ist von Region zu Region zu entscheiden, welcher Weg sich bestenfalls anbietet. Die Verortung in einem Amt oder einer öffentlichen Einrichtung des Landkreises kann zum Beispiel zur Transformation und stärkeren Vernetzung dieser Strukturen mit der regionalen Kulturlandschaft führen. Dafür sind Entscheidungswege aufgrund der Verwaltungsbürokratie gegebenenfalls länger, oder aber die Stelle ist mit ausreichenden Freiheitsgraden ausgestattet, um die notwendigen Entscheidungen in der operativen Arbeit schnell und effektiv treffen zu können. Eine Ansiedlung als Stabsstelle kann Entscheidungswege ungemein verkürzen und der Stelle zu mehr Sichtbarkeit und Anerkennung innerhalb der Verwaltung führen. Andererseits können dominierende Interessen von Seiten des*der Landrät*in die Themenvielfalt der*des Regionalmanager*in Kultur einschränken.

Es ist folglich bei der Etablierung einer entsprechenden Stelle abzuwägen, wo eine Ansiedlung gegenwärtig Sinn macht. **Da der*die Regionalmanager*in in der Regel mit überschaubaren zeitlichen Ressourcen viel bewegen soll, ist es entscheidend, dass diese Person über relativ viel Freiheit im Tagesgeschäft verfügt.** Das sollte bei den Überlegungen zur Ansiedlung entscheidungsleitend sein.

Des Weiteren kann in diese Überlegungen einbezogen werden, welche Schnittstellen zu anderen Abteilungen und Einrichtungen der Region wichtig und hilfreich sind. Gleiches gilt für die Integration in ein bestehendes Team oder den Aufbau eines neuen „Kollektivs“. Häufig sind derartige Stellen eher Einzelkämpfer*in-Positionen. Dem ist entgegenzuwirken. Je nach Struktur der Landkreisverwaltung wird diese Frage Einfluss auf die Ansiedlung der Stelle haben.

Tipp: Tarifrrechtlich angemessene Eingruppierung

Bezüglich der Gehaltseingruppierung besteht oftmals die Problematik, dass diese Stellen schwer mit anderen Aufgaben in der Verwaltung vergleichbar sind und deshalb nicht über eine TV-L E11-Gruppierung hinauskommen. Oft werden sie als „Sachbearbeiter*innen“ kategorisiert. Diese Vergütungsgruppe wird dem Qualifizierungsniveau, der Komplexität sowie Vielfalt der Aufgaben bei weitem nicht gerecht und wirkt einer langfristigen Bindung beziehungsweise Nachhaltigkeit der Stelle entgegen. Daher sollte entweder von Anbeginn eine höhere Vergütung erfolgen oder eine klare Perspektive auf Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb der Verwaltung geboten werden.

Welche Entscheidungskompetenz benötigen Regionalmanager*innen Kultur?

Grundsätzlich benötigen die Regionalmanager*innen vergleichsweise viel Autonomie, um eigenständige Entscheidungen treffen zu können. Als Schnittstellenmanager*innen und Vermittler*innen müssen sie im operativen Geschäft regelmäßig Ad-hoc-Entscheidungen in Bezug auf die Kommunikation und Vernetzung von Akteur*innen treffen. Handlungsleitend ist bestenfalls ein mit den Vorgesetzten und gegebenenfalls mit dem Beirat abgestimmtes Strategiepapier, das einen eigenständigen Entscheidungsrahmen ermöglicht. Gleiches gilt für kurze Berichtswege, um nicht einen Großteil der Arbeitszeit mit klassischem Berichtswesen zu verbringen.

Diese Bedarfe erfordern die Ausschöpfung des dienstrechtlichen Rahmens und können zunächst zu Unverständnis im Kollegen*innenkreis führen. Daher ist es notwendig, ausgiebig über das Aufgabenprofil von Regionalmanager*innen Kultur zu informieren, bestenfalls durch den*die Landrät*in selbst. So kann die Akzeptanz der Stelleninhaber*innen insgesamt erhöht werden. Die Ansiedlung einer solchen Stelle innerhalb der Verwaltung kann einen internen Transformationsprozess anstoßen.

Ein weiterer Aspekt ist die Frage, ob Regionalmanager*innen über ein eigenes Budget verfügen sollten. Des Öfteren existieren kleinere Budgets, zum Beispiel für die Durchführung von Workshops, regionalen Kulturkonferenzen oder für Mikro-Projekte. Größere, durch die Stelleninhaber*in verwaltete Fördertöpfe sind eher selten, da der Verwaltungsaufwand den Rahmen sprengen würde. Vielmehr besteht eine originäre Aufgabe des*der Regionalmanager*in darin, vorhandene Strukturen und Förderungen für die eigenen Projekte nutzbar zu machen.

Exkurs: Verortung in oder außerhalb der öffentlichen Verwaltung?

Die sechs Regionalmanager*innen Kultur im Pilotprojekt sind in den Verwaltungen von Landkreisen bzw. eines kommunalen Verbundes angesiedelt. Welche Erfahrungen bestehen in anderen Regionen?

Auch die Servicestelle Kultur des Landkreises Peine (→ kultur-peinerland.de) ist innerhalb der Verwaltung positioniert. Neben den kommunalen Verwaltungen kommen aber auch andere öffentliche oder private Träger in Frage, da kleinere Einrichtungen oft freier agieren können. Die sieben Kulturknotenpunkte in Schleswig-Holstein sind beispielsweise landesweit an Kulturinstitutionen beziehungsweise Einrichtungen mit kulturellem Bezug angesiedelt (→ kulturknotenpunkt.de). Die drei Regionalbüros der Landkulturperlen in Hessen werden in Trägerschaft der Landesvereinigung Kulturelle Bildung Hessen e.V. organisiert (→ landkulturperlen.de). Die zwei Kulturberater*innen in Rheinland-Pfalz sind in Vereinsträgerschaft organisiert (→ kulturnetzpfalz.de und → kulturbuero-rlp.de).

Welche Gremien braucht es?

Ein begleitendes Gremium in Form eines Beirats kann die Arbeit des*der Regionalmanager*in sinnvoll begleiten und unterstützen. Für die Einrichtung von Beiräten können sowohl bestehende Gremien genutzt beziehungsweise entsprechend modifiziert oder neue Gremien gegründet werden.

Die Beiratsmitglieder übernehmen für den*die Regionalmanager*in dabei eine oder mehrere der folgenden Funktionen:

- Impulsgeber*innen und Diskurspartner*innen
- Vernetzer*innen in die Region hinein
- Mitgestalter*innen bei operativer Umsetzung oder gar Übernahme von Mitverantwortung
- Mitentscheider*innen bei den Schwerpunktsetzungen des Aufgabenprofils oder bei der Vergabe von Mitteln, falls ein eigenes Budget vorhanden ist
- Unterstützer*innen zur Schaffung von Akzeptanz, Sichtbarkeit und Rückhalt

Alle Funktionen zielen in erster Linie darauf ab, den*die Regionalmanager*in handlungsfähig zu machen und regional zu verankern. Das wichtigste Unterscheidungsmerkmal bezüglich der Funktion von Beiräten ist, ob das Gremium als begleitend/beratend oder beschließend tätig sein soll. Ein beschließendes Gremium ist voraussetzungsvoll, da es hierfür einer eindeutigen Geschäftsordnung, einer Eingliederung in den Kanon sonstiger Entscheidungsgremien in der Region und einer klaren Besetzungspolitik bedarf. In jedem Fall ist es wichtig, dass die Funktionen, die Entscheidungskompetenzen, die Anbindung und der Arbeitsmodus eines Beirates eindeutig definiert sind.

Besetzung von Beiräten

Darüber hinaus ist für die effektive Erfüllung seines jeweiligen Auftrages die Besetzung des Beirats von zentraler Bedeutung. Neben der reinen Bestückung mit politischen Entscheider*innen oder ausschließlich mit Kulturakteur*innen aus der Region, finden sich häufig „gemischte Beiräte“: Diese vereinigen Vertreter*innen aus Politik, Verwaltung, Kultur und angrenzenden Bereichen (zum Beispiel Bildung, Wissenschaft, Religion, Tourismus), um eine möglichst breite Perspektive einzubinden. Von besonderer Bedeutung ist die Einbindung der Kommunen (zum Beispiel durch die Bürgermeister*innen), um die vorhandenen Einrichtungen, Projekte oder Fördertöpfe einbeziehen zu können und um eine regionale Kulturpolitik/-entwicklung zu stärken.

Geht es ohne einen Beirat?

Grundsätzlich ist es auch möglich, ganz ohne Beirat zu agieren. Die Modellregion Hohenlohekreis aus dem Pilotprojekt hat bewusst diesen Weg gewählt. Dort werden Entscheidungen ausschließlich mittels direkter, personengebundener Weisung durch Vorgesetzte getroffen. Die Vernetzung erfolgt dann konkret über die Projekte. Als Vorteil werden hier kurze Entscheidungswege dargestellt (direkte Anbindung an den*die Landrät*in), wobei diese auch mit dem Beirat möglich sind, wenn er keine Beschlusskompetenz aufweist. Eine Gefahr dieser Vorgehensweise besteht darin, dass Entscheidungen sowie die Legitimation der Regionalmanager*in-Stelle von einzelnen Personen abhängt. Es ist unklar, was passiert, wenn diese Personen nicht mehr im Amt sind und nicht mehr für die Belange des*der Regionalmanager*in eintreten können. Die Besetzung eines Beirats verlängert gegebenenfalls Entscheidungswege, führt in der Regel aber zu einer breiteren Verankerung der Stelle in der Region.

Welcher Bedarf an Weiterbildung besteht?

Angesichts der Komplexität der Aufgaben, die Regionalmanager*innen tendenziell zuteilwerden, und der Tatsache, dass entsprechende Stellen ein hohes Maß an Flexibilität erfordern, sollte zu Beginn der Tätigkeit sowie in regelmäßigen Abständen geklärt werden, wo der*die Regionalmanager*in gegebenenfalls Weiterbildungsbedarf sieht. **Dabei sollte der*die Regionalmanager*in jeweils kritisch abwägen, welche Fähigkeiten tatsächlich erlernt werden sollten beziehungsweise welche damit verbundenen Aufgaben möglicherweise ausgelagert werden können.**

Die Möglichkeit, sich regelmäßig weiterzubilden, kann Anreiz sein, um geeignete Personen für die Stelle des*der Regionalmanager*in zu interessieren. Hier empfiehlt sich ein Austausch oder eine Kooperation mit Träger*innen von Weiterbildungsangeboten, um dem*der Regionalmanager*in Verbindlichkeit zu signalisieren.

Exkurs: Unterstützung durch Mentor*innen

Damit der*die Regionalmanager*in dauerhaft handlungsfähig bleibt, braucht es ein Verständnis für die Strukturen, in denen die Stelle des*der Regionalmanager*in eingebettet ist.

Man kann den Regionalmanager*innen Mentor*innen zur Seite stellen, die in die Organisationsstruktur und die Entscheidungswege einführen, mit zentralen Personen bekannt machen, die Spezifika der Stelle des*der Regionalmanager*in gegenüber den Mitarbeiter*innen erläutern und im Falle von Konflikten vermitteln können. Folgerichtig übernehmen Personen die Mentor*in-Funktion, die über eine mehrjährige organisationsspezifische Erfahrung verfügen und die von den Kolleg*innen als Führungskraft wertgeschätzt werden. Außerdem sollten Mentor*innen über ausreichend Zeit verfügen, um den*die Regionalmanager*in regelmäßig unterstützen zu können.

5 Fazit und Ausblick

Fünf Schritte zu einer nachhaltigen Implementierung der Stelle

Empfehlungen für den Wissenstransfer sowie die Aus- und Weiterbildung

Fünf Schritte zu einer nachhaltigen Implementierung von Regionalmanager*innen Kultur

Der Bedarf nach mehr Vernetzung und regionaler Koordination im Kulturbereich ist inzwischen unbestritten. Dennoch besteht die Herausforderung, die Stelle eines Regionalmanagements Kultur zu verstetigen und dauerhaft durch regionale, kommunale und/oder private Mittel zu sichern. Hierfür scheinen vor allem die folgenden Punkte ausschlaggebend:

Konkrete Ziele und Maßnahmen formulieren und regelmäßig überprüfen: Regionale Bedarfe sollten erfasst und dauerhaft antizipiert werden, um möglichst nah an den regionalen Akteur*innen und Themen zu sein (zum Beispiel mittels einer Kulturentwicklungsplanung). Die operative Tätigkeit des*der Stelleninhaber*in sollte auf der Basis einer strategischen Grundlage legitimiert und fokussiert sein.

Ein klar abgegrenztes und leistbares Aufgabenprofil etablieren: Dieses ist notwendig, um einer Überforderung des*der Stelleninhaber*in und der Enttäuschung von Erwartungen von Stakeholder*innen aus der Region vorzubeugen. Unterstützt wird hier das Empowerment der beteiligten Akteur*innen und die Delegation von Aufgaben an andere Koordinations- und Netzwerkstellen.

Regionalmanager*innen wirkungsstark positionieren: Die Relevanz der Stelle wird zum Beispiel durch die Ansiedlung als Stabsstelle im Büro des*der Landrät*in verdeutlicht beziehungsweise durch die dauerhafte und nicht projektgebundene Einrichtung der Stelle.

Ein verbindliches Begleitgremium schaffen: Es empfiehlt sich die Einrichtung eines Beirates, um den dauerhaften Austausch zur Kulturentwicklung in der Region voranzutreiben und damit der Stelle auch dort eine feste koordinierende wie kommunikative Funktion zu geben.

Die Attraktivität der Stelle durch gute Rahmenbedingungen erhöhen: Ein hoher Freiheitsgrad, die bestmögliche strukturelle Verortung, eine angemessene Vergütung und gegebenenfalls Aufstiegsmöglichkeiten führen zu einer möglichst mehrjährigen Perspektive für den*die Stelleninhaber*in.

Empfehlungen für den Wissenstransfer sowie die Aus- und Weiterbildung

Seit Mitte der 2000er Jahre organisieren neben Baden-Württemberg auch weitere Länder wie Brandenburg, Hessen, Mecklenburg-Vorpommern, Niedersachsen und Thüringen Dialogprozesse zur Weiterentwicklung ihrer Kulturförderung. Diese legen jeweils einen Schwerpunkt auf die Kulturarbeit außerhalb der urbanen Zentren. In den Ergebnissen vieler Dialogprozesse findet sich die Empfehlung, die Netzwerke in ländlichen Räumen zu stärken und entsprechende Netzwerkestellen einzurichten. Neben dem Pilotprojekt Regionalmanager*in Kultur in Baden-Württemberg haben die Kulturministerien weiterer Länder in den vergangenen Jahre Netzwerkestellen für die Kultur in den Regionen eingerichtet und gefördert, unter anderem Hessen, Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz, Schleswig-Holstein und der Freistaat Thüringen. Ein Austausch zu den Erfahrungen und den Profilen der Netzwerkestellen sowie die Weitergabe dieses Wissens an Kommunen, Verbände und Fördermittelgeber*innen, wäre wünschenswert. Hierzu soll diese Handreichung einen Beitrag leisten.

Zugleich wäre ein Austausch zwischen den Netzwerkestellen aus den verschiedenen Ländern erstrebenswert. Ein Ergebnis des Pilotprojektes Regionalmanager*in Kultur ist, dass der Austausch unter den Regionalmanager*innen, eine kritische Prozessbegleitung bei der Implementierung der Stellen sowie die Möglichkeit zur regelmäßigen Reflexion der Aufgabenprofile und strukturellen Bedingungen der Arbeit mit externen Akteur*innen einen enormen Einfluss hat auf die Aufgabenprofilierung der Netzwerkestellen und die Qualität der Netzerkennung in den Regionen. Hierfür wäre eine Akademie wünschenswert, die den Wissenstransfer zwischen der wachsenden Zahl an Kultur-Netzwerkestellen für ländliche Räume herstellt und wichtige Gelegenheiten für die Reflexion bietet.

Abschließend stellt sich die Frage, welche Ausbildungs- beziehungsweise Weiterbildungsmöglichkeiten für zukünftige Regionalmanager*innen Kultur bestehen. Das Pilotprojekt zeigt, dass die Themen Kommunikation, Koordination und Kooperation für die Kulturarbeit in ländlichen Räumen an Bedeutung gewinnen. Ebenso spielen die zuvor genannten Kenntnisse im strategischen Kooperationsmanagement und Methodenwissen zu kreativen und partizipativen Prozessen eine große Rolle.

Diese Handreichung dient daher auch als Diskussionsbeitrag, entsprechende Schwerpunktsetzungen in den Studiengängen für Kulturmanagement, in den Angeboten von Verwaltungshochschulen, Verwaltungsakademien und in berufsbegleitenden Angeboten stärker zu berücksichtigen.

Anhang

Grundlagen der Handreichung

Literaturhinweise und Links

Kontakte

Grundlagen der Handreichung

Die gewonnenen Erkenntnisse sind das Ergebnis der wissenschaftlichen Begleitung des Pilotprojekts in der Entwicklungsphase, die einen Zeitraum von rund einem Jahr umfasste. In diesen zwölf Monaten haben alle teilnehmenden Regionen die Stelle des*der Regionalmanager*in Kultur nach erfolgter Ausschreibung oder durch eine interne Lösung erfolgreich besetzt.

Grundlage für die gewonnenen Erkenntnisse durch die wissenschaftliche Begleitung bilden die Erfahrungen der beteiligten Regionen, ihrer Regionalmanager*innen und Prozessbegleitungen, die über Workshops und schriftliche Abfragen ermittelt werden konnten.

Darüber hinaus wurden aktuelle Fachdiskurse berücksichtigt und es flossen praktische Erfahrungen aus anderen vergleichbaren Projekten in Deutschland ein. Allen voran sind hier die Erstellung und die Umsetzung der „Kulturentwicklungskonzeptionen in den Thüringer Modellregionen Landkreis Hildburghausen/Landkreis Sonneberg und Landkreis Kyffhäuser/Landkreis Nordhausen“ zu nennen. Diese sind methodisch, konzeptionell und auch inhaltlich als modellhaft zu verstehen, da sie den komplexen Anforderungen einer kooperativen Kulturentwicklung in weiten Teilen gerecht geworden und tatsächlich auf Dauerhaftigkeit, insbesondere in Bezug auf die regionale Kulturkoordination, angelegt sind. Weitere impulsgebende Ansätze finden sich unter anderem im Rahmen der „Kulturagenda Westfalen“, der „Kulturknotenpunkte“ in Schleswig-Holstein, der „Regionalen Kulturpolitik NRW“, der „LandKulturPerlen“ in Hessen und der „Kulturregionen in Rheinland-Pfalz“.

Zentral waren die Erfahrungen aus dem Programm TRAFO – Modelle für Kultur im Wandel, das seit dem Jahr 2016 die Entwicklung und Umsetzung von Transformationsprojekten in 23 Modellregionen in Deutschland fördert und begleitet, und in dessen Rahmen deutschlandweit auch regionale Kulturbüros und Netzwerkestellen entstehen.

Literaturhinweise und Links

Hier finden Sie weiterführendes Material zu Themen unserer Handreichung.

Die neuen Netzwerker*innen

TRAFO – Modelle für Kultur im Wandel (2021): Die neuen Netzwerker, Digitales Themendossier.
→ www.trafo-programm.de/netzwerker

TRAFO – Modelle für Kultur im Wandel (2021): Die neuen Netzwerker: Impulse für regionale Kultur. Fachforum des TRAFO-Programms beim Zukunftsforum Ländliche Entwicklung des Bundesministeriums für Ernährung und Landwirtschaft, Online-Dokumentation.
→ www.trafo-programm.de/zukunftsforum2021

Dialogprozess 2020 in Baden-Württemberg

Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg (2020): Dialog | Kulturpolitik für die Zukunft, Stuttgart.
→ dialog-kulturpolitik-fuer-die-zukunft.landbw.de

Zum Thema Meister*innen der Zwischenräume

Föhl, Patrick S. (2018): Mitten in der Transformation oder am Rand? Wie KulturmanagerInnen auf ihre Aufgabe als »MeisterInnen der Zwischenräume« vorbereitet werden müssen, in: KM. Kultur und Management im Dialog. Das Monatsmagazin von Kulturmanagement Network, Nr. 137 (2018), S. 24–29.
→ www.netzwerk-kulturberatung.de

Föhl, Patrick S.; Wolfram, Gernot (2020): Meister*innen der Zwischenräume – zehn Thesen für eine Kulturarbeit in neuen Räumen, 202020. Positionen und Berichte zum Umbruch im Arbeitsfeld Kultur und Kulturmanagement. Onlinepublikation des SKM – Studienangebot Kulturmanagement an der Universität Basel. Das Magazin erscheint anlässlich seines 20-jährigen Jubiläums 2020.
→ www.202020.ch

Zum Thema Netzwerke

Föhl, Patrick S. (2020): Kulturentwicklung in ländlichen Räumen – planen, vernetzen, transformieren, in: Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg (Hg.): Dialog 2020. Kulturpolitik für die Zukunft, Stuttgart, S. 148–153.
→ www.mwk.baden-wuerttemberg.de

Föhl, Patrick S. (2009): Regionale Kooperationen im Kulturbereich. Begriffe und Systematisierungen, in: Föhl, Patrick S.; Neisener, Iken (Hg.): Regionale Kooperationen im Kulturbereich. Theoretische Grundlagen und Praxisbeispiele, Bielefeld, S. 15–46.
→ www.netzwerk-kulturberatung.de

Zum Thema Kulturbeiräte

Föhl, Patrick S.; Künzel, Alexandra (2014): Kulturbeiräte als Instrument konzeptbasierter und beteiligungsorientierter Kulturpolitik. Formen, Potenziale und Herausforderungen, in: Looock, Friedrich; Scheytt, Oliver (Hg.): Handbuch Kulturmanagement und Kulturpolitik, Berlin u.a.O. 2006ff., Kap. B 1.12 (2014).
→ www.netzwerk-kulturberatung.de

Zum Thema Netzwerkanalysen

Föhl, Patrick S.; Peper, Robert (2014): Transformationsprozesse benötigen neue methodische Ansätze. Einsatz einer Netzwerkanalyse bei der Erarbeitung einer Kulturentwicklungskonzeption, in: Kulturpolitische Mitteilungen, Nr. 147 (IV/2014), S. 54–56.
→ www.netzwerk-kulturberatung.de

Zum Thema Kulturentwicklung

Föhl, Patrick S.; Pröbstle, Yvonne (2020): Die Suche nach dem großen Narrativ, in: Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (Hg.): Jahrbuch für Kulturpolitik 2019/20. Thema: Kultur. Macht. Heimen. Heimat als kulturpolitische Herausforderung, Bielefeld, S. 109–117.
→ www.netzwerk-kulturberatung.de

Föhl, Patrick S. (2017): Kulturentwicklungsplanung, in: Klein, Armin (Hg.): Kompendium Kulturmanagement. Handbuch für Studium und Praxis, 4. Aufl., München, S. 157–179.
→ www.netzwerk-kulturberatung.de

Weitere Beispiele aus der Praxis

Forbrich, Herle (2015): Kultur im ländlichen Raum mit „Knotenpunkten“ stärken, in: Kulturpolitische Mitteilungen Nr. 151, H. IV/2015, S. 50–52.

Kulturbüro Rheinland-Pfalz
→ www.kulturbuero-rlp.de

Kulturnetz Pfalz e.V.
→ www.kulturnetzpfalz.de

Kulturlandbüro Uecker-Randow im Schloss Bröllin
→ www.kulturlandbuero.de

Kulturknotenpunkte Schleswig-Holstein
→ www.kulturknotenpunkt.de

LandKulturPerlen Hessen
→ www.landkulturperlen.de

Möglichmacherei Saarpfalz-Kreis
→ www.kultur-plus.com/moeglichmacherei

Rammelmeier, Maria (2018): Regionales Kulturmanagement: Die Bedeutung professionell organisierter Kulturarbeit, untersucht im Landkreis Neumarkt i.d.OPf., in: KULTURELLE BILDUNG ONLINE.
→ www.kubi-online.de

Thüringer Staatskanzlei (Hg.) (2018): Transformation gemeinsam realisieren. Umsetzung der Kulturentwicklungsplanung in den Thüringer Modellregionen Kyffhäuserkreis/ Landkreis Nordhausen und Landkreis Hildburghausen/ Landkreis Sonneberg. Broschüre, Erfurt.
→ www.netzwerk-kulturberatung.de

Kontakte

Pilotprojekt Regionalmanager*in Kultur

Das Pilotprojekt Regionalmanager*in Kultur wurde gemeinsam entwickelt von TRAFO – Modelle für Kultur im Wandel der Kulturstiftung des Bundes und dem Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg im Rahmen des Modellvorhabens „Lernende Kulturregion Schwäbische Alb“.

Projektkoordination

Ines Mangold-Walter (Lernende Kulturregion/ Ostalbkreis)
Tel.: 07361 503 1233
ines.mangold-walter@ostalbkreis.de

Konzeption der Austauschtreffen in der Entwicklungsphase

Harriet Völker (TRAFO)
Tel.: 030 609 886 055
harriet.voelker@trafo-programm.de

in der Umsetzungsphase

Judith Bildhauer (Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg)
Tel.: 0711 279 3395
Judith.Bildhauer@mwk.bwl.de

Wissenschaftliche Begleitung

Dr. Patrick S. Föhl (Netzwerk Kulturberatung)
Tel.: 0177 2585132
foehl@netzwerk-kulturberatung.de

Dr. Yvonne Pröbstle (Agentur Kulturgold)
Tel.: 0160 98 63 00 94
proebstle@agentur-kulturgold.de

Regionalmanager*innen im Pilotprojekt

Hohenlohekreis

Lena Landwehr
Landratsamt Hohenlohekreis
Kulturstiftung Hohenlohe
Allee 17, 74653 Künzelsau
Tel.: 07940 18 856
lena.landwehr@hohenlohekreis.de

KulturRegion Karlsruhe

Dr. Volkmar Baumgärtner
Regionalverband Mittlerer Oberrhein
HAUS DER REGION
Baumeisterstraße 2, 76137 Karlsruhe
Tel.: 0721 35502 29
volkmar.baumgaertner@region-karlsruhe.de

Dr. Marta Schmidt
Regionalverband Mittlerer Oberrhein
HAUS DER REGION
Baumeisterstraße 2, 76137 Karlsruhe
Tel.: 0721 36179
marta.schmidt@region-karlsruhe.de

Ostalbkreis

Ines Mangold-Walter
Landratsamt Ostalbkreis
Bildung und Kultur
Stuttgarter Straße 41, 73430 Aalen
Tel.: 07361 503 1233
ines.manolgd-walter@ostalbkreis.de

Landkreis Reutlingen

Antje Kochendörfer
Landratsamt Reutlingen
Kreisarchiv
Bismarckstr. 16, 72764 Reutlingen
Tel.: 07940 18 856
a.kochendoerfer@kreis-reutlingen.de

Rems-Murr-Kreis

Claudia Erlekamm
Landratsamt Rems-Murr-Kreis
Stabsstelle Kreistagsgeschäftsstelle
Alter Postplatz 10, 71328 Waiblingen
Tel.: 07151 501 1537
c.erlekamm@rems-murr-kreis.de

Landkreis Waldshut

Susanna Heim
Landratsamt Waldshut
Leiterin Amt für Kultur und Öffentlichkeitswesen
Kaiserstraße 110, 79761 Waldshut-Tiengen
Tel.: 07751 867400
susanna.heim@landkeis-waldshut.de

Eduardo Hilpert
Landratsamt Waldshut
Mitarbeiter Amt für Kultur und Öffentlichkeitswesen
Kaiserstraße 110, 79761 Waldshut-Tiengen
Tel.: 07751 867403
Eduardo.Hilpert@landkreis-waldshut.de

Herausgeber

TRAFO – Modelle für Kultur im Wandel
Eine Initiative der Kulturstiftung des Bundes
Projekteure bakv gUG
Crellestr. 29–30, 10827 Berlin
→ www.trafo-programm.de

Ministerium für Wissenschaft, Forschung und
Kunst Baden-Württemberg
Königstraße 46, 70173 Stuttgart
→ www.mwk.baden-wuerttemberg.de

Redaktion

Judith Bildhauer, Samo Darian, Franziska Eidner,
Dr. Patrick S. Föhl, Kascha Lemke, Dr. Yvonne Pröbstle,
Harriet Völker, Ines Mangold-Walter

Schlussredaktion

EINSATEAM: Franziska Eidner, Kascha Lemke, Andrea Nakath

Gestaltung

EINSATEAM: Karo Rigaud

Abbildungen

S. 3: Porträt Hortensia Völckers (c) Sebastian Mayer,
Porträt Petra Olschowski (c) Sabine Arndt / Ministerium für
Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg,
Porträt Joachim Bläse (c) Landratsamt Ostalbkreis
S. 9, 10, 12, 14, 16, 18, 20 (Illustrationen):
EINSATEAM: Karo Rigaud

Druck

Druckerei Lippert, Berlin

Redaktionsschluss

21. Mai 2021
Auflage Print 1.300

Die digitale Version der Handreichung ist abrufbar unter

→ www.trafo-programm.de/handreichung_regionalmanager

ISBN 978-3-00-069142-3

Das Pilotprojekt

Im Jahr 2019 haben das Programm TRAFO – Modelle für Kultur im Wandel der Kulturstiftung des Bundes und das Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst des Landes Baden-Württemberg im Rahmen des Modellvorhabens „Lernende Kulturregion Schwäbische Alb“ die Landkreise und kommunalen Verbünde in Baden-Württemberg zur Teilnahme am Pilotprojekt Regionalmanager*in Kultur angefragt. Als strukturelles Vorbild dienen den Landkreisen die kommunalen Gesundheitskonferenzen und Gesundheitsmanager, die seit 2016 für alle Landkreise in Baden-Württemberg verpflichtend sind. Analog hierzu werden in den Landkreisen Koordinationsstellen geschaffen, die das regionale Kulturangebot durch strategische Beratung und Vernetzung weiterentwickeln und regionale Kulturkonferenzen veranstalten.

Zwischen 2020 und 2023 erhalten die teilnehmenden Regionen eine Förderung in Höhe von je 110.000 Euro zur Kofinanzierung einer Vollzeitstelle Regionalmanager*in Kultur, für jährliche regionale Kulturkonferenzen sowie eine Prozessbegleitung im ersten Jahr. Die Regionen verpflichteten sich ihrerseits zur anteiligen Finanzierung der Stelle und zur Teilnahme an regelmäßigen Austauschtreffen. Von den 35 Landkreisen in Baden-Württemberg bewarben sich acht um eine Förderung. Sechs Regionen sind zur Teilnahme am Pilotprojekt ausgewählt worden. Diese Regionen werden mit ihren Regionalmanager*innen Kultur und ihren Schwerpunktsetzungen in dieser Handreichung vorgestellt.

ISBN 978-3-00-069142-3



9 783000 691423