

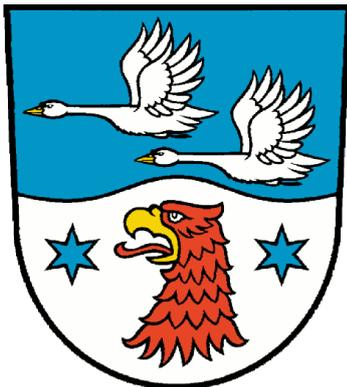
---

# Kulturentwicklungsplanung Landkreis Havelland

Visualisierung von Kommunikations- und  
Kooperationsstrukturen im Kulturbereich  
mittels einer Netzwerkanalyse

---

Gutachten im Auftrag von



Gefördert durch



Oktober 2015

**NETZWERK KULTURBERATUNG**  
**NETWORK FOR CULTURAL CONSULTING**  
Patrick S. Föhl

---

**Projektleitung:** **Dr. Patrick S. Föhl / Alexandra Künzel (stellv.)**

Netzwerk Kulturberatung

Fidicinstraße 13c

D-10965 Berlin

[foehl@netzwerk-kulturberatung.de](mailto:foehl@netzwerk-kulturberatung.de)

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

**Durchführung:** **Dr. des. Robert Peper**

Leuphana Universität Lüneburg

Fakultät Kulturwissenschaften

Institut für Soziologie und Kulturorganisation

[robert.peper@leuphana.de](mailto:robert.peper@leuphana.de)

---

# Inhalt

<b>1</b>	<b>Einführung: Bedarf und Zielstellung</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Durchführung und Auswertung der Netzwerkanalyse</b>	<b>8</b>
2.1	Forschungsdesign	9
2.2	Auswertung	11
<b>3</b>	<b>Das Kommunikationsnetzwerk</b>	<b>13</b>
<b>4</b>	<b>Das Konfliktnetzwerk</b>	<b>35</b>
<b>5</b>	<b>Das Netzwerk der Zukunft und Handlungsempfehlungen</b>	<b>48</b>
<b>6</b>	<b>Zusammenfassung der Ergebnisse und abschließende Anregungen für die Kulturentwicklung</b>	<b>60</b>
	Quellenverzeichnis	64
	Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	66
	Anhang	67

# 1 Einführung: Bedarf und Zielstellung

Das vorliegende Subgutachten dient als Ergänzung der bereits durchgeführten Strukturanalyse sowie der Bestandsaufnahme der kulturellen Infrastruktur des Havellandes und als Diskussionsgrundlage für zukünftige Kulturworkshops. Vorteil einer Netzwerkanalyse ist, dass sie mit relativ geringem Erhebungsaufwand die wichtigsten formellen und informellen Interaktionen kultureller Steuerungsprozesse sichtbar machen kann sowie Lücken in Netzwerkstrukturen identifiziert, die es zu schließen gilt, um Ressourcen zu bündeln und bestehende Kommunikations- und Entscheidungswege für das zu stärkende Kulturfeld fruchtbar zu machen.

Die Erfahrungen anderer deutscher Kulturentwicklungsprozesse (KEP), zum Beispiel in Thüringen<sup>1</sup>, zeigen, dass insbesondere im ländlichen Raum häufig ein Defizit an belastbaren Netzwerk- und Entscheidungsstrukturen in Kulturverwaltung und -politik besteht. Aufgrund dieser Tatsache besteht bei den betroffenen Kulturakteuren ein Bedarf an neuen Steuerungsstrukturen, die durch die Landkreise oder sogar landkreisübergreifend organisiert werden könnten. Hieraus resultiert außerdem der Wunsch nach Verantwortungsübernahme durch einzelne Personen in größeren Gemeinden. Andererseits sollte die Installation künstlicher Parallel-Strukturen möglichst vermieden werden. Deshalb sollten die bereits vorhandenen Strukturen identifiziert werden, um sie für die Implementation effektiver Kommunikations- und Kooperationswege innerhalb des Landkreises nutzbar zu machen (vgl. Föhl/Peper 2014).

Mithilfe der Durchführung einer Netzwerkanalyse können die Kerninteraktionen sichtbar gemacht werden, die das Kulturfeld des Landkreises auf formeller sowie auf informeller Ebene strukturieren. Hierbei wird davon ausgegangen, dass gerade aufgrund der häufig fehlenden formellen Verantwortlichkeiten ein hoher Grad an Vernetzung mittels Selbstorganisation existiert. Diese, in der Regel auf informeller Ebene bestehenden, Strukturen sind für viele der zu befragenden Akteure selbstverständliche Alltagskontakte. Eine Netzwerkanalyse kann Visualisierungen komplexer Beziehungsgefüge zwischen Politik, Verwaltung, Kultur, Wirtschaft und Zivilgesellschaft liefern, die Auskunft über bereits bestehende Kommunikations- und Entscheidungswege geben, jedoch auch strukturelle Lücken<sup>2</sup> zwischen unterschiedli-

---

1 In der Thüringer Modellregion Sonneberg / Hildburghausen wurde die sozialwissenschaftliche Methode der Netzwerkanalyse erstmalig im Rahmen eines Kulturentwicklungsverfahrens eingesetzt. Das Subgutachten sowie weitere Dokumente des mittlerweile abgeschlossenen Prozesses können unter folgendem Weblink aufgerufen werden: <http://www.kulturkonzept-hbn-son.de/dokumente/>.

2 Das Konzept der strukturellen Löcher (im Englischen *structural holes*) stammt aus der soziologischen Netzwerktheorie und wurde von Ronald Burt geprägt. Es geht dabei um die Annahme, dass zwischen Teilnetzwerken Lücken klaffen, die entweder strategisch oder zufällig von Akteuren überbrückt werden können. Ein Überbrücken struktureller Löcher verspricht Informationsvorteile, Zugang zu neuen Ressourcen sowie unter Umständen Stimulation von Kreativität, wenn dadurch nicht-redundante Teilnetzwerke miteinander verbunden werden (vgl. Burt 1992).

chen Teilnetzwerken identifizieren. Die Durchführung von neun sogenannten *Net-Map-Interviews* mit wichtigen Schlüsselakteuren des Landkreises liefert folgende Ergebnisse:

- Die Visualisierung der Kerninteraktionen zwischen relevanten Stakeholdern verschiedener Sektoren (Informationsfluss, Konflikte und entsprechende *weiße Flecken*)
- Die Identifikation wichtiger Akteure, deren Einfluss bislang gegebenenfalls unterschätzt wurde
- Schlussfolgerungen zu Macht, Zentralität und Einfluss bestimmter Akteure sowie über Schwachstellen im Netzwerk
- Identifikation der *Broker* des Netzwerks (also Personen, über welche die kürzesten Pfaddistanzen im Netzwerk verlaufen, so dass diese verschiedene Cluster / Cliques miteinander verbinden und strukturelle Lücken überbrücken)
- Darstellung der Richtung bestimmter *Flows* im Netzwerk (einseitige / gerichtete Beziehung versus wechselseitige / reziproke Beziehung)
- Definition der Intensität von Beziehungen (Unterscheidung in *stark, mittel, schwach*) und entsprechende Visualisierung der Relationen im Netzwerk
- Farbliche Unterscheidung der Zugehörigkeiten zu Sektoren und somit Bestimmung der Interaktionen zwischen unterschiedlichen Sektoren auf der Makro-Ebene
- Bestimmung des Steuerungsmodus innerhalb der Modellregionen (eher *top down* oder eher *bottom up?*), also Anteil der zivilgesellschaftlichen Selbststeuerung (*Self-Governance*) versus Abhängigkeit von Politik und Verwaltung (*Hierarchical Governance*)
- Ableitung des Bedarfs an Kommunikation, Koordination und Kooperation, der hinsichtlich einer zeitgemäßen Kulturentwicklung im Landkreis existiert (Reflexion und Handlungsempfehlungen zum effektiveren Nutzen bestehender Strukturen sowie der strategischen Knüpfung neuer Kontakte und dem Überbrücken struktureller Lücken).

Das Subgutachten leistet in diesem Sinne einen wichtigen Beitrag zur Erfüllung zentraler Aufgaben einer Kulturentwicklungsplanung, die in der nachfolgenden Grafik (Abbildung 1) als Funktionen veranschaulicht sind. Die Kommunikationsfunktion wird durch die direkte Interaktion mit den Interviewpartnern aus dem Landkreis erfüllt, die die Möglichkeit haben, ihre eigenen Sichtweisen und Wahrnehmungen auf das Kulturfeld zu artikulieren. Eine Moderations- und Beteiligungsfunktion wird gewährleistet, indem mithilfe der Netzwerkanalyse Dissenspositionen sichtbar gemacht werden. Auch die Analyse- und die Reflexionsfunktionen finden im Rahmen der Netzwerkanalyse Anwendung, weil empirische Daten erhoben werden, die anschließend gemeinsam mit den örtlichen Akteuren, zum Beispiel im Rahmen von

Kulturworkshops, reflektiert und diskutiert werden können. Da die Sichtbarmachung von Netzwerkstrukturen auch die Identifikation von Schlüsselakteuren und fehlenden Beziehungen beinhaltet, können Maßnahmen abgeleitet werden, die eindeutigere Verantwortlichkeiten für die Zukunft festlegen. Insofern hat die Analyse auch eine Koordinations-, Aktivierungs- und Verpflichtungsfunktion.

Abbildung 1: Funktionen aktueller Kulturentwicklungsplanungen  
(Quelle: Fürst/Ritter 2005: 766 in Föhl/Sievers 2013: 71)

Funktion	Beschreibung
Kommunikationsfunktion	Vermittlung, Austausch und Gewinnung von Informationen/Herstellung von Transparenz für den kulturellen Bestand, Potenziale und Herausforderungen.
Moderations-/Beteiligungsfunktion	Einbeziehung von durch die jeweilige Konzeption adressierten und interessierten Akteuren zur kooperativen Entwicklung von Ideen, Zielen und Maßnahmen. Ausräumung bzw. Thematisierung von Konflikten. Erarbeitung von Konsens- sowie Sichtbarmachung von Dissenspositionen.
Analysefunktion	Auswertung vorhandener Daten und Konzeptionen. Ggf. auch Durchführung empirischer Untersuchungen zur Fundierung späterer Entscheidungen. Abermals: Potenziale erkennen/Probleme offen benennen.
Reflexionsfunktion	Kollektive Erarbeitung von Leitbildern, Projektideen und Umstrukturierungsprogrammen auf Grundlage der Erhebungen, Diskussionen und Analysen.
Koordinationsfunktion	Reduktion vorhandener Komplexität durch Schwerpunktsetzungen und klare Aufgabenverteilung.
Aktivierungsfunktion	Beförderung des Engagements der an der Planung beteiligten Akteure zur aktiven Begleitung und Umsetzung der in der Kulturentwicklung vereinbarten Maßnahmen.
Entscheidungs-/Verpflichtungsfunktion	Konzeptionelle Grundlegung – bestenfalls Anbahnung – von Entscheidungsverfahren mittels belastbarer Ziele und Maßnahmen, die in der Regel diverse Verpflichtungen nach sich ziehen. Aufbrechen von kulturpolitischem Entscheidungskvakuum.

Die Durchführung einer Netzwerkanalyse zur Erfassung kulturpolitischer Strukturen im ländlichen Raum ist relativ neu und, nach aktuellem Kenntnisstand des kulturwissenschaftlichen Felds im In- und Ausland, erst einmal durchgeführt worden (in Thüringen 2014). Verwiesen sei aber auf die Arbeiten von Jürgen Friedrichs und Volker Kirchberg, die sich empirisch mit der Bedeutung von Netzwerken für den Kulturbereich auseinandergesetzt haben. Friedrichs untersuchte das Kunstnetzwerk der Stadt Köln, während Kirchberg das Kulturnetzwerk der Mittelstadt Lüneburg untersuchte (vgl. Friedrichs 1998; Kirchberg 2012). Zu nennen sind zwei weitere Arbeiten – eine von Lutz Dollereider, der aktuell im Rahmen seiner Dissertation mithilfe qualitativer Methoden die Netzwerkstrukturen des Musiksektors Niedersachsens untersucht – sowie des Autors dieses Gutachtens, Robert Peper, welcher – ebenfalls im Rahmen seiner Promotion – die Netzwerkstrukturen eines kulturpolitischen Veränderungsprozesses in Hamburg erforschte.<sup>3</sup> Die Netzwerkanalyse hat in den Sozialwissenschaften Hochkonjunktur, weil sie durch ihre

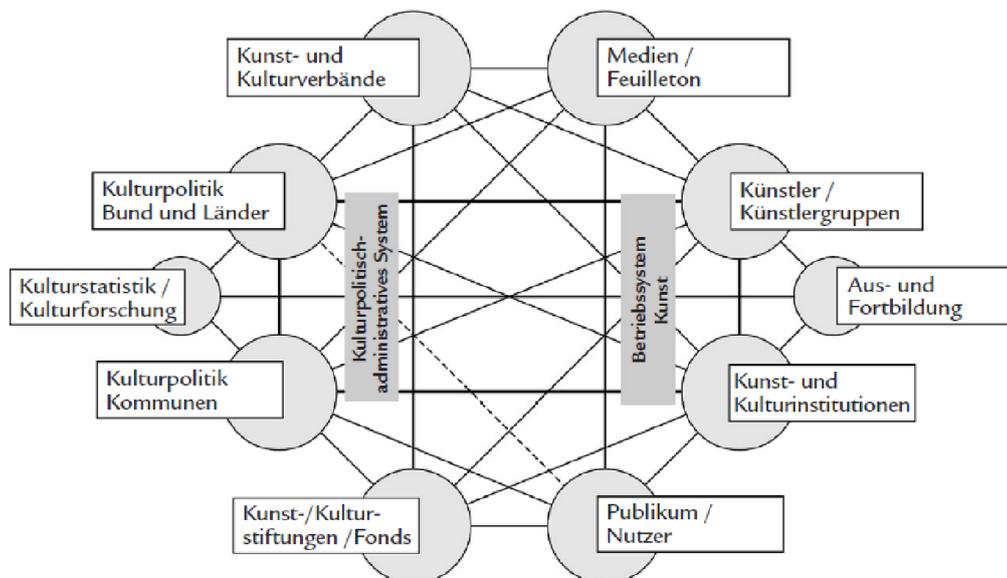
3 Die Dissertation, die voraussichtlich im Januar 2016 veröffentlicht wird, trägt den Titel *Netzwerke in kulturpolitischen Veränderungsprozessen. Eine Analyse am Beispiel der Stiftung Historische Museen Hamburg*.

vielfältigen Anwendungsmöglichkeiten interdisziplinär einsetzbar ist und vielfach zu Beratungszwecken genutzt wurde und wird. Ihr innovativer Einsatz in Kulturentwicklungsprozessen verspricht darüber hinaus Potenzial für die Zukunft. Die Ergebnisse des vorliegenden Subgutachtens zeigen, dass sich die partizipative Netzwerkanalyse für die Sichtbarmachung der Kernstrukturen eines Kulturfelds sehr gut eignet.

## 2 Durchführung und Auswertung der Netzwerkanalyse

Laut Norbert Sievers besteht ein kulturpolitisches Akteursnetzwerk aus mindestens zwei übergeordneten Systemen, denen wiederum einzelne Akteursgruppen zugeordnet werden können (vgl. im Folgenden Sievers 2012). Es handelt sich dabei einerseits um das *kulturpolitisch-administrative System*, welches sich aus politischen Gremien, Verwaltungsinstanzen und Verbänden zusammensetzt, und andererseits um das *Betriebssystem Kunst*, dem Kulturproduzenten und -rezipienten – darunter Künstler, Medien und Bildungseinrichtungen – zugeordnet werden. Die nachfolgende Abbildung von Sievers kann als Grundlage für die durchgeführte Netzwerkanalyse dienen, welche eine Untersuchung beider Betriebssysteme vornimmt und die Ergebnisse in einem Gesamtbild veranschaulicht.

Abbildung 2: Kulturpolitisches Akteursnetzwerk (Quelle: Sievers 2012: 3)



In der durchgeführten Netzwerkanalyse sind die zwei von Sievers formulierten Betriebssysteme weiter ausdifferenziert worden. Die Unterteilung erfolgt im Weiteren in fünf verschiedene Sektoren: Politik, Verwaltung, Kultur, Wirtschaft / Tourismus und Zivilgesellschaft beziehungsweise Sonstige. Diese Unterteilung hat sich in den vom Autor bereits in Hamburg und Thüringen durchgeführten Studien bewährt, um trennscharfe Netzwerkdarstellungen zu garantieren. Die Unterteilung bietet zudem den Vorteil, dass auch Instanzen aus Wirtschaft und Tourismus sowie schwierig einzuordnende Akteure (darunter Sport, Kirchen, Feuerwehr und so weiter), die jedoch ebenso einen Einfluss auf das Kulturfeld üben, berücksichtigt werden können.

## 2.1 Forschungsdesign

Die Erhebung der Daten erfolgte in der letzten Maiwoche des Jahres 2015. Für die Erhebung der Daten wurden insgesamt neun Personen ausgewählt, die repräsentativ für ein gesellschaftliches Feld (Politik, Verwaltung, Kultur, Wirtschaft / Tourismus oder Zivilgesellschaft) und stellvertretend für eine Region (beispielsweise westliches oder östliches Havelland) stehen. Die Auswahl der Interviewpartner erfolgte in enger Abstimmung mit dem Projektleiter des Kulturentwicklungsprozesses, Herrn Dr. Patrick S. Föhl, sowie mit seiner Stellvertreterin Alexandra Künzel. Die Auswahl der Interviewpartner für die partizipative Netzwerkanalyse erfolgte durch die Mitglieder des KEP-Lenkungskreises. Neben Führungspersonen der Kulturverwaltung und -politik wurden Direktoren von Kulturzentren, Kirchenmitarbeiter, Leiter von Musik- und Kunstschulen, Repräsentanten von Kulturvereinen sowie Tourismusvertreter und Hoteliers in die Befragung aufgenommen. Die Auswahl dieser Akteure unterschiedlicher Domänen ist als Stichprobe zu verstehen. Hierbei sollte berücksichtigt werden, dass die aufgezeigten Strukturen und Lücken des Kulturnetzwerks auf die subjektiven Wahrnehmungen der einzelnen Interviewpartner zurückgehen. Eine Quantifizierung der insgesamt neun erhobenen egozentrierten Netzwerke verspricht jedoch die Sichtbarmachung latenter Kern- bzw. Machtbeziehungen, die das Kulturfeld strukturieren. Die wiederkehrende Nennung spezifischer Akteure und Beziehungen deutet auf die *Signifikanz* bestimmter Charakteristika des Netzwerks hin. Dieses Vorgehen hat sich auch in anderen Projekten bereits bewährt, zum Beispiel in Thüringen und in Hamburg.

Als Methode zur Erhebung der Netzwerkdaten wurde das sogenannte *Net-Map-Interview* gewählt (siehe Gesprächsleitfaden im Anhang). Dieses Verfahren ist Teil einer *Visuellen Netzwerkforschung*, die in der Soziologie immer häufiger zur Anwendung kommt (vgl. Schönhuth 2013; Schönhuth und Gamper 2013). Der große Vorteil der Methodik besteht darin, dass mit relativ geringem Erhebungsaufwand die Kernstrukturen eines Netzwerks erhoben und anschließend quantitativ weiterverarbeitet werden können. Das Prozedere verläuft überaus partizipativ, da der Forscher zusammen mit dem Befragten ein Netzwerkbild erstellt<sup>4</sup>. Zu Beginn des Verfahrens werden die interviewten Akteure darum gebeten, dass sie durch die Setzung eines Stimulus (sog. Namensgeneratoren) eine größere Anzahl von Akteuren nennen, die anschließend auf einer Netzwerkkarte (eine weiße Pappe im DinA2-Format) eingezeichnet werden. Die Befragten nennen dabei nur Akteure, zu denen sie eine Beziehung unterhalten (der zu erfragende Beziehungsinhalt wird vorab definiert). Eine mögliche Frage wäre: »Wenn Sie an die letzten drei Monate zurückdenken: Welches waren Akteure, mit denen Sie kommunizieren mussten, um zu einer kulturpolitischen Entscheidung zu gelangen?« ODER: »Welches sind Akteure, mit denen Sie regelmäßig zusam-

---

4 Das *Net-Mapping* wurde von Dr. Eva Schiffer entwickelt, die das Tool zur Visualisierung von Governance-Prozessen in Afrika einführte (vgl. Schiffer und Waale 2008; Schiffer und Hauck 2010).

menarbeiten, um Kulturevents durchzuführen?«. Die Namensgeneratoren sind frei zu definieren und stark abhängig vom Forschungsinteresse.

Es muss eindeutig entschieden werden, ob latente Netzwerk- beziehungsweise Machtstrukturen erhoben werden sollen, die über einen längeren Zeitraum bestand haben oder ob Akteure sich retrospektiv an einen bestimmten (Entscheidungs-)Prozess erinnern sollen, der bei Ihnen ein »Mapping« aktiviert, welches auf kurzfristig aktivierbare Netzwerkkontakte, sog. »Issue Networks«, zurückzuführen ist. In den folgenden Schritten werden die Akteure darum gebeten, die Beziehungen zwischen den genannten Akteuren ebenfalls einzuzeichnen (»Was glauben Sie, wie häufig kommuniziert Akteur B mit Akteur C?« und so weiter). Diese Befragung wird für alle möglichen Akteurspaare durchgeführt. Anschließend werden die Befragten darum gebeten, den Einfluss bestimmter Akteure zu bewerten. Dieses können sie auf der Netzwerkkarte mit Steinchen (zum Beispiel Mühlesteine) visualisieren. Am Ende des Interviews werden die Interviewpartner um eine gemeinsame Reflexion der Netzwerkkarte gebeten. Ziel ist es, dass die Befragten benennen, wo es ihrer Meinung nach an Kommunikation / Interaktion mangelt, welche Akteure in Zukunft stärker miteinbezogen werden sollten und welche Kooperationen wünschenswert wären. In diesem Sinne werden sie abschließend nach ihrer subjektiven Wahrnehmung bestehender weißer Flecken befragt. Diese subjektive Wahrnehmung kann nach Beendigung der Erhebung aller Netzwerkkarten mit den von Netzwerksoftware berechneten strukturellen Löchern abgeglichen werden.

Für die vorliegende Studie wurden insgesamt drei Beziehungsdimensionen abgefragt: Kommunikation, Konflikt und weiße Flecken. Der jeweils befragte Akteur sollte demnach in einem ersten Schritt alle Instanzen nennen, zu denen er in den zurückliegenden drei Monaten eine Kommunikationsbeziehung unterhielt, die für seine tägliche Kulturarbeit relevant war. Die genannten Akteure wurden mit Kugelschreiber auf farbige Post-its geschrieben. Die Farben symbolisierten die Zugehörigkeit des jeweiligen Akteurs zu einem Sektor<sup>5</sup>. Die Post-its wurden um den Befragten herum angeordnet, welcher zuvor selbst mit einem Post-it in die Mitte der Netzwerkkarte platziert wurde. Anschließend sollte der Befragte einschätzen, ob die von ihm genannten Akteure auch untereinander kommunizierten. Die Kommunikationslinien wurden mit einem blauen Filzstift in die Netzwerkkarte eingezeichnet. Der Befragte wurde darüber hinaus aufgefordert, für alle genannten Kommunikationsbeziehungen die jeweilige Richtung zu bestimmen, also ob die Relation einseitig oder wechselseitig erfolgte. Um die Konfliktdimension abzubilden, zeichnete der Befragte anschließend mit einem roten Filzstift Linien ein, wenn er zwischen Akteuren einen Konflikt vermutete. Danach hatte er noch die Möglichkeit mithilfe von Spielsteinen Einflusstürme auf die jeweiligen Akteure zu setzen (von null bis fünf). Hiermit konnte der Befragte ausdrücken,

---

5 Die Einteilung erfolgte in dieser Weise: rot = Politik, lila = Verwaltung, gelb = Kultur, grün = Wirtschaft / Tourismus, orange = Sonstige / Zivilgesellschaft.

wieviel Einfluss und Gestaltungsmöglichkeiten er den Akteuren hinsichtlich der zukünftigen Kulturentwicklung in der Modellregion zuschrieb. In einem letzten Schritt konnte der Befragte noch angeben, mit welchen Akteuren er sich in Zukunft eine stärkere Zusammenarbeit wünschte und welche Akteure noch gar nicht in seinem Netzwerk auftauchten beziehungsweise welche Voraussetzungen / Strukturen es bräuchte, um in Zukunft überlebensfähig zu bleiben. Auf diese Weise wurde auch die dritte Dimension, also die Abfrage *weißer Flecken*, abgedeckt.

## 2.2 Auswertung

Im Laufe der Woche, in der die Datenerhebung durchgeführt wurde, entstanden insgesamt neun Netzwerkkarten auf DIN A2-Pappen, die abfotografiert und zur Auswertung nach Hamburg gebracht wurden. Die neun Einzelnetzwerke wurden am Computer zu einem Gesamtnetzwerk zusammengefasst. Dieses Gesamtbild ist als Stichprobe zu verstehen, welche die wichtigsten Interaktionen des Kulturfelds des Landkreises Havelland abbildet. Es erhebt deshalb keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Das Gesamtnetzwerk enthält 113 Akteure. Fast die Hälfte der Akteure ist dem Kultursektor (Künstler, Schlösser, Museen, Theater, Vereine und so weiter) zuzuordnen, gefolgt von Akteuren aus der Zivilgesellschaft. Es folgen Instanzen aus der Politikdomäne und dem Bereich Wirtschaft / Tourismus sowie – mit etwas Abstand – Akteure aus dem Verwaltungssektor.

*Tabelle 1: Anteil von Akteuren unterschiedlicher Sektoren am Gesamtnetzwerk  
(Darstellung Netzwerk Kulturberatung)*

<b>Sektoren</b>	<b>Anzahl Akteure</b>	<b>In Prozent</b>
Kultur	50	44,3
Sonstige / Zivilgesellschaft	25	22,1
Politik	15	13,3
Wirtschaft / Tourismus	14	12,4
Verwaltung	9	7,9
<b>Gesamt</b>	<b>113</b>	<b>100</b>

Um die Komplexität des Feldes bei der Datenauswertung und späteren Visualisierung des Netzwerks ein wenig zu reduzieren und für mehr Übersichtlichkeit zu sorgen, sind alle einzeln genannten Gemeinden und deren Bürgermeister (zum Beispiel Falkensee, Ketzin, Nauen, Premnitz, Rathenow, Ribbeck) unter dem gemeinsamen Label *Kommunen* zusammengefasst und als ein einzelner Netzwerkknoten behandelt worden. Ebenso verhält es sich mit anderen Akteursgruppierungen, deren Ausdifferenzierung innerhalb der Netzwerkkabbildung den Rahmen gesprengt hätte und die deshalb jeweils als ein übergeordneter Knoten behandelt wurden. Hierzu zählen folgende Akteure: Ateliers, Bibliotheken, Chöre, Feuerwehr, Kirchen, Kleingewerbe, kulturpädagogische Bildungsstätten, Künstler im Allgemeinen, Kunstpädagogen,

Museen, Musiker im Allgemeinen, Musik- und Theaterlehrer, Presse / Medien, regionale Firmen, regionale Tourismusvereine, Ribbecker Kulturschaffende, Schlossherren, Schulen und Kindergärten, Sparkassen und Banken, Theater, Unternehmensvereinigungen und Vereine im Allgemeinen. Dies geht Hand in Hand mit der Wahrnehmung der Interviewpartner, die oft keine Unterscheidung zwischen den einzelnen Akteuren einer übergeordneten Gruppe vornahmen.

In Tabelle 2 sind alle Netzwerktheoreme aufgelistet, die für die Auswertung der Daten eine Rolle spielen. Ein Verständnis des Grundvokabulars der Netzwerkanalyse ist wichtig, um die Ergebnisse der Untersuchung einordnen zu können. Auf den folgenden Seiten werden die Ergebnisse in Form von Netzwerkabbildungen, Tabellen und im Fließtext dargestellt. Die drei Untersuchungsdimensionen – Kommunikation, Konflikt und weiße Flecken beziehungsweise *Zukunftsnetzwerk*, werden in dieser Reihenfolge in den Kapiteln 4, 5 und 6 erläutert.

Tabelle 2: Zentrale Konzepte der Netzwerkanalyse (Darstellung Netzwerk Kulturberatung)

Maßzahl / Konzept	Erläuterung / Interpretation
Knoten	Einzelne Akteure werden als Netzwerkknoten dargestellt, die in der Regel mit anderen Knoten verbunden sind
Kanten	Verbindungslinien, die zwischen Akteuren gezogen werden und eine Relation symbolisieren
gerichtete Beziehung	Eine Beziehung, die per Pfeilrichtung einen <i>Flow</i> darstellt (von A nach B oder umgekehrt)
ungerichtete Beziehung	Eine Beziehung ohne Pfeilrichtung, wenn keine Gewichtung vorgenommen werden kann
Pfad; Pfaddistanz	Wege, die (ggf. indirekt über andere Akteure) überbrückt werden müssen, um andere Knoten zu erreichen
All-Degree	Menge aller Beziehungen, über die ein Akteur mit anderen Netzwerkknoten verbunden ist
In-Degree	Menge aller <i>eingehenden</i> Beziehungen, die ein Akteur unterhält (und damit Indikator für eine Machtposition)
Out-Degree	Menge aller <i>ausgehenden</i> Beziehungen, die ein Akteur aufweist
Closeness-Centrality	Angabe über den Anteil der Akteure des Netzwerks, die vom untersuchten Knoten erreicht werden können (Summe aller erreichbaren Knoten geteilt durch die Summe der Pfaddistanzen)
Betweenness-Centrality	Kalkulation des Anteils aller kürzesten Pfaddistanzen zwischen Akteurspärchen, die über den untersuchten Netzwerkknoten verlaufen. Aus diesem Grund gilt das Maß als am aussagekräftigsten für die Identifikation von Brokern / Mittlern
Brokerage	Das Konzept beschreibt das Überbrücken sog. <i>struktureller Löcher</i> , also ansonsten unverbundener Teilnetzwerke. Eine Broker-Position verspricht Informationsvorteile, wenn dadurch Zugang zu mehreren nicht-redundanten Teilnetzwerken gewährleistet wird
Simmelian Backbone	Eine Funktion, die ein Netzwerk auf seine Grundbausteine, in Form von <i>Triaden</i> , reduziert. Auf diese Weise können Kernstrukturen eines Netzwerks identifiziert werden

### 3 Das Kommunikationsnetzwerk

Nach Auswertung der Daten wird deutlich, dass die Kulturverwaltung des Landkreises Havelland über die meisten Netzwerkbeziehungen verfügt. An zweiter Stelle folgt mit deutlichem Abstand die Musik- und Kunstschule des Landkreises. Kurz dahinter rangieren mit ähnlich hohen Degree-Werten, etwas überraschend, die Kirchen und das Landgut A. Borsig. Knapp dahinter finden sich die Kommunen im Allgemeinen, zu denen insbesondere die Bürgermeister zählen. Das Schloss Ribbeck ist neben der Musik- und Kunstschule erst die zweite Kultureinrichtung, die im oberen Bereich des Top-Ranking erscheint. Genau denselben Grad der Vernetzung weisen das Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Brandenburg (MWFK) und der Tourismusverband Havelland auf. Dies deutet mitunter auf eine strukturell äquivalente Position der beiden Akteure hin. Interessant sind auch Akteure, von denen kein Repräsentant in die Befragung aufgenommen wurde, die sich in der Liste aber dennoch weiter oben finden. Dieses sind neben dem MWFK die Kommunen, die Havelländischen Musikfestspiele sowie beispielsweise das Künstlerdorf Strodehne und auch die Schulen und Kindergärten des Landkreises. Es fällt außerdem auf, dass klassische Kultureinrichtungen wie Schlösser und Museen relativ weit hinten im Ranking platziert sind. Andere traditionelle Kulturakteure wie Theater, Chöre, Orchester oder Philharmonien tauchen im oberen Drittel der bestvernetzten Akteure gar nicht auf. Dafür sind zivilgesellschaftliche Kulturinitiativen wie der Kulturverein Ribbeck, das Künstlerdorf Strodehne, die Kulturmühle Perwenitz, die Ribbecker Kulturschaffenden sowie die Initiativen / Vereine *Dorf macht Oper*, *Land (schafft) Kunst* und das *Netzwerk Raumumordnung* relativ prominent vertreten. Auch die regionalen Feuerwehreinheiten sind im oberen Drittel aller bestvernetzten Akteure dabei.

Tabelle 3: Liste der Akteure mit den höchsten All-Degree-Werten (Darstellung Netzwerk Kulturberatung)

Akteur	All-Degree
Landkreis HVL Verwaltung <sup>6</sup>	1.027
Musik- und Kunstschule HVL	0.536
Kirchen	0.5
Landgut A. Borsig	0.429
Kommunen	0.384
Schloss Ribbeck	0.366
MWFK BB	0.339
Tourismusverband Havelland	0.339
Havelländische Musikfestspiele	0.321
Landkreis HVL	0.304
Kulturzentrum Rathenow	0.295
Kulturverein Ribbeck	0.259
Künstlerdorf Strodehne	0.223
Schulen und Kindergärten HVL	0.223
Kulturmühle Perwenitz	0.214
Stadtverwaltung Nauen	0.188
Ribbecker Kulturschaffende	0.152
Schlösser allgemein	0.134
Sparkassen und Banken	0.125
Dorf macht Oper	0.116
Land schafft Kunst	0.116
Museen allgemein	0.116
Netzwerk Raumumordnung	0.116
Feuerwehr	0.116

6 Im Folgenden wird zwischen den beiden Akteuren *Landkreis HVL Verwaltung* und *Landkreis HVL* unterschieden. Während der erstgenannte Akteur insbesondere die Kulturverwaltung, vor allem das Referat *Kultur, Tourismus und Sport*, umfasst, steht der zweitgenannte Akteur stellvertretend für den gesamten Zuständigkeitsbereich des Landkreises, insbesondere die politische Entscheidungsebene. Hierunter fällt zum Beispiel die Person des Landrates, aber auch dessen Mitarbeiter und angeschlossene Dezernate.





Kunstschule des Landkreises. Dies ist auch damit zu begründen, dass die Schule häufig für Auftritte oder musikalisches Rahmenprogramm von Akteuren aus Politik, Verwaltung und Wirtschaft / Tourismus angefragt wird. Weiterhin als Anlaufstelle und als Ort der Begegnung, in diesem Sinne auch als *Netzwerk-Hub* im zivilgesellschaftlichen Mikrokosmos, fungieren die Kirchen. Auch sie werden häufig eingebunden, vor allem wenn es um die Bereitstellung von Räumlichkeiten und Rahmenprogramm geht, aber auch aufgrund der gemeindeeigenen Institutionen (Kirchenchöre, Musikgruppen, Kindergärten, Altenheime und ähnliches). Die viertmeisten eingehenden Beziehungen weisen schließlich die Kommunen auf. Diese Machtposition ist damit zu erklären, dass viele örtliche Akteure auf die Ressourcen und den *Goodwill* einer Kommune angewiesen sind. Entscheidend ist hier in der Regel die Person des Bürgermeisters. Die persönlichen Vorlieben, die intrinsische Motivation und der Vernetzungswille eines Bürgermeisters kann entscheidend für die kulturelle Fortentwicklung eines Ortes sein<sup>7</sup>.

*Tabelle 4: Liste der Akteure mit den höchsten In-Degree-Werten (Darstellung Netzwerk Kulturberatung)*

Akteur	In-Degree
Landkreis HVL Verwaltung	0.545
Musik- und Kunstschule HVL	0.312
Kirchen	0.259
Kommunen	0.205
Schloss Ribbeck	0.188
MWFK BB	0.179
Landkreis HVL	0.179
Landgut A. Borsig	0.17

### **Out-Degree (ausgehende Beziehungen)**

Auch die meisten ausgehenden Beziehungen gehen von der Kulturverwaltung des Landkreises aus. Aber dahinter unterscheidet sich die Rangliste deutlich von der des In-Degrees. Während die Musik- und Kunstschule des Landkreises jetzt weiter hinten rangiert, steht der Kulturverein Ribbeck gleich nach der Kulturverwaltung auf dem zweiten Platz. Der hohe Out-Degree-Wert indiziert, dass die Zuständige des Kulturvereins sehr häufig auf andere Akteure zugeht. Es folgt mit demselben Wert das Landgut A. Borsig, was wiederum auf eine mögliche strukturell äquivalente Position zwischen dem Landgut und dem Kulturverein im Netzwerk hinweist. Auch das Künstlerdorf Strodehne ist noch im Top-Ranking der meisten ausgehenden Beziehungen dabei.

<sup>7</sup> Zu diesem Ergebnis kam auch die 2014 in Thüringen durchgeführte Netzwerkanalyse. Hier zeigte sich, dass die Bürgermeister sogar die zentralen Dreh- und Angelpunkte sind, mit denen eine Kulturentwicklung stehen oder fallen konnte.

Tabelle 5: Liste der Akteure mit den höchsten Out-Degree-Werten (Darstellung Netzwerk Kulturberatung)

Akteur	Out-Degree
Landkreis HVL Verwaltung	0.482
Kulturverein Ribbeck	0.259
Landgut A. Borsig	0.259
Kirchen	0.241
Musik- und Kunstschule HVL	0.223
Kommunen	0.179
Schloss Ribbeck	0.179
Tourismusverband Havelland	0.179
MWFK BB	0.161
Havelländische Musikfestspiele	0.161
Künstlerdorf Strodehne	0.152

### Closeness-Centrality (Nähe zu anderen Akteuren)

Was die Erreichbarkeit anderer Akteure angeht, so lässt sich konstatieren, dass es abermals die Kulturverwaltung ist, die den größten Aktionsradius hat. Dieses Mal liegt sie aber gleichauf mit dem Landgut A. Borsig, welches aufgrund seiner Beziehungen exakt dieselbe Menge von Akteuren im Gesamtnetzwerk erreichen kann. Gefolgt werden die beiden Erstplatzierten vom Tourismusverband Havelland, der aufgrund seiner Funktion ebenfalls über vielfältige Netzwerkzugänge verfügt und so einen Großteil der Akteure des Gesamtnetzwerks auf direktem oder indirektem Wege erreichen kann. Dahinter rangieren die Kirchen. Der Kulturverein Ribbeck, das Künstlerdorf Strodehne und die Havelländischen Musikfestspiele sind die ersten Akteure aus dem Kultursektor, die über ihre Netzwerkbeziehungen die meisten Akteure erreichen.

Tabelle 6: Liste der Akteure mit den höchsten Closeness-Centrality-Werten (Darstellung Netzwerk Kulturberatung)

Akteur	Closeness-Centrality
Landkreis HVL Verwaltung	0.476
Landgut A. Borsig	0.476
Tourismusverband Havelland	0.455
Kirchen	0.443
Kulturverein Ribbeck	0.441
Künstlerdorf Strodehne	0.439
Havelländische Musikfestspiele	0.415
Musik- und Kunstschule HVL	0.414

### Betweenness-Centrality (Identifikation von Mittlerpositionen)

Dem Betweenness-Maß gilt besondere Aufmerksamkeit innerhalb dieses Gutachtens, da es mögliche Intermediäre identifiziert, die strukturelle Löcher im Gesamtnetzwerk überbrücken. Diese Broker des Netzwerks könnten in Zukunft eine wichtige Rolle bei Überlegungen zu Verantwortungsübernahmen, also der Ermächtigung zu sogenannten *Kümmerern*, innerhalb des Kulturentwicklungsprozesses spielen. Mit einem leichten Abstand zu den übrigen anderen Akteuren führen überraschend die Kirchen diese Liste an. Dies bedeutet, dass die Kirchen als Schnittstellen zu den unterschiedlichsten Teilnetzwerken fungieren, welche wiederum verschiedene Ressourcen bereitstellen. Als Mittler zwischen den Domänen Politik, Verwaltung, Kultur, Wirtschaft und Zivilgesellschaft nehmen die Kirchen eine dominante Rolle ein, die ihnen ein strategisches *Switchen*<sup>8</sup> zwischen den Teilnetzwerken erlaubt. Die Kirchen fungieren vor allem als *Türöffner* für einen Zugang zur Zivilgesellschaft. An zweiter Stelle als Broker des Netzwerks steht das Landgut A. Borsig. Obgleich dieser Akteur kein originär wichtiger Player für das Kulturleben im Landkreis Havelland ist, eröffnet er durch seine vielfältigen Verbindungen zu Wirtschaft, Politik und Tourismus dem Kulturfeld ungeahnte Möglichkeiten. Das Landgut überbrückt somit ein strukturelles Loch, welches zwischen dem Kultursektor und dem Bereich Wirtschaft / Tourismus zu klaffen scheint. Die Kulturverwaltung, die in dieser Wertung nur an dritter Stelle steht, spielt aus Brokerage-Perspektive vor allem die Rolle des Bindeglieds zwischen Politik und Kultur. Spannend, weil überraschend, ist die hohe Platzierung der Kulturmühle Perwenitz. Diese scheint sogar mehr strukturelle Löcher zu überbrücken als andere etablierte Player wie beispielsweise der Tourismusverband, das Schloss Ribbeck oder die Kommunen. Die Kulturmühle verfügt dabei vor allem über nicht-redundante Zugänge zu Akteuren außerhalb des Landkreises Havelland, unter anderem aus Berlin und anderen Teilen Brandenburgs, aber auch international, die für das gesamte Kulturfeld im Landkreis fruchtbar gemacht werden könnten.

Tabelle 7: Liste der Akteure mit der höchsten Betweenness-Centrality (Darstellung Netzwerk Kulturberatung)

Akteur	Betweenness-Centrality
Kirchen	0.22
Landgut A. Borsig	0.207
Landkreis HVL Verwaltung	0.162
Musik- und Kunstschule HVL	0.141
Kulturmühle Perwenitz	0.129

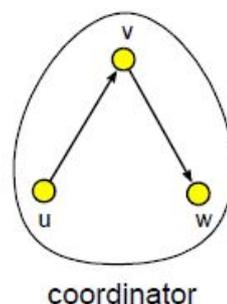
8 Der nordamerikanische Soziologie und Physiker Harrison White geht in seinem Buch *Identity and Control* (1992 und 2008) davon aus, dass Akteure an einer Vielzahl von Netzwerkschichten beteiligt sind und entsprechend, je nach Anlass, zwischen Netzwerkkontexten *switchen* können. Auf diese Weise erscheint es möglich, dass Akteure in unterschiedlichen Netzwerkkontexten verschiedene Broker-Rollen einnehmen. Als *Wanderer zwischen den Welten* oder als *Graue Eminenzen* werden solche Akteure betrachtet, die variabel zwischen einer Vielzahl unterschiedlicher, nicht-redundanter Netzwerke navigieren können.

Akteur	Betweenness-Centrality
Tourismusverband Havelland	0.125
MWFK BB	0.073
Schulen und Kindergärten HVL	0.068
Schloss Ribbeck	0.057
Kommunen	0.048
Havelländische Musikfestspiele	0.047
Sparkassen und Banken	0.04
Kulturzentrum Rathenow	0.039
Künstlerdorf Bahnitz	0.037
Künstler international	0.036

### Broker-Typen (Verschiedene Arten in der Ausübung von Mittlerpositionen)

In der Netzwerkforschung gibt es eine Berechnungsmöglichkeit, welche identifizierten Brokern bestimmte Rollenausübungen zuschreibt, die anhand der Art der Vernetzung der jeweiligen Akteure herausgefiltert werden können. Auf diese Weise wird deutlich, ob ein Akteur eher als ein Koordinator innerhalb seines *eigenen* Sektors, beispielsweise dem Kultursektor, fungiert oder ob er vielmehr als Gatekeeper – also als wichtige Person bei Entscheidungsfindungsprozessen – *zwischen seiner Organisation und der Umwelt* agiert. Ebenso ist es möglich, dass er Liaisons zwischen Akteuren anderer Sektoren knüpft, repräsentativ für seinen Sektor Informationen nach außen weitergibt oder Informationen aus einem Sektor heraus erhält und diese dann wieder in denselben Sektor hineingibt. Im Folgenden werden die Ergebnisse der Analyse für das Gesamtnetzwerk in der Modellregion aufgeführt.

Abbildung 5: Die coordinator-Rolle (Quelle: Gould und Fernandez 1989: 93)



In Abbildung 5 ist zu erkennen, dass ein Koordinator nur innerhalb seiner eigenen Organisationsgrenzen operiert. Der mittige Akteur, gekennzeichnet mit dem Buchstaben v, ist der Broker, der zwischen u und w vermittelt. Im untersuchten Gesamtnetzwerk sind es die Kirchen, welche die Rolle als koordinierende Instanz innerhalb ihres Sektors (Zivilgesellschaft) am häufigsten ausüben. Es ist auffällig, dass in dieser

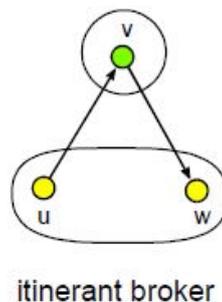
Wertung vor allem Akteure aus der Zivilgesellschaft und dem Kultursektor gelistet sind, während Vertreter anderer Sektoren hier nicht zu finden sind. Es lässt sich daraus schlussfolgern, dass zivilgesellschaftliche und kulturelle Akteure eher innerhalb ihres eigenen Sektors Brokerage-Positionen übernehmen, während Akteure aus Politik, Verwaltung und Wirtschaft / Tourismus verstärkt Beziehungen über die eigenen sektoralen Grenzen hinaus unterhalten.

Tabelle 8: Akteure, die am häufigsten die coordinator-Rolle ausüben (Darstellung Netzwerk Kulturberatung)

coordinator-Rolle	Wert
Kirchen	105
Musik- und Kunstschule HVL	94
Havelländische Musikfestspiele	23
Schlösser allgemein	18
Landkreis HVL Verwaltung	18

Eine andere Form des Brokerage zeigt die Abbildung der *itinerant broker*-Rolle. Die grüne Farbe<sup>9</sup> des mittigen Knotens markiert dessen Zugehörigkeit zu einem anderen Sektor. Insofern wird deutlich, dass die Informationen von *u* aus den Organisationsgrenzen hinaus an *v* getragen werden, welcher sie an *w* weitergibt und somit wieder in die Organisation hinein.

Abbildung 6: Die *itinerant broker*-Rolle (Quelle: Ebd.: 93)



Diese Broker-Rolle wird mit deutlicher Mehrheit von der Kulturverwaltung des Landkreises ausgefüllt, die Informationen und Anfragen aus einem Sektor erhält und dann wiederum selbst Akteure desselben Felds mit Informationen versorgt. In dieser Funktion bewegen sich hauptsächlich Akteure aus Verwaltung und Tourismus, während unter den erstgelisteten Instanzen keine Kulturakteure sind. Dies deutet

9 Die Farben stehen hier für keinen fest definierten Sektor (grün bedeutet in diesem Fall also nicht zwangsläufig *Wirtschaft* oder gelb *Kultur*, sondern die Farben weisen lediglich allgemein auf verschiedene sektorale Zugehörigkeiten hin).

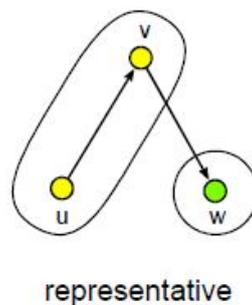
auf eine gewisse Machtposition jener Akteure hin, die als Broker den Informationsfluss zwischen Akteuren desselben Sektors regeln können. Eine eingehende Beziehung könnte darüber hinaus eher als eine *Anfrage* interpretiert werden, weil jemand – zum Beispiel ein Kulturakteur – Ressourcen von der Kulturverwaltung benötigt. Die von der Verwaltung ausgehende Beziehung kann entweder ebenfalls als Anfrage verstanden werden – oder aber – gegebenenfalls auch als eine Anweisung oder eine Verordnung, die in diesem Fall als ein Ausdruck hierarchischer Verhältnisse zu deuten wäre.

Tabelle 9: Akteure, die am häufigsten die itinerant broker-Rolle ausüben (Darstellung Netzwerk Kulturberatung)

<i>itinerant broker-Rolle</i>	Wert
Landkreis HVL Verwaltung	396
Tourismusverband Havelland	108
Landgut A. Borsig	86
Kirchen	64

Der repräsentative Broker ist ein Akteur, welcher Informationen aus dem eigenen Sektor erhält und diese dann, stellvertretend für diese Akteure, über die Grenzen hinaus an Instanzen anderer Sektoren gibt.

Abbildung 7: Die representative-Rolle (Quelle: Ebd.: 93)



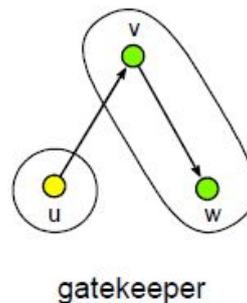
Die Rolle des Repräsentanten wird am häufigsten von den Kirchen sowie von der Kulturverwaltung bekleidet. Die Kirchen stehen im Netzwerk also häufig stellvertretend für die übrigen zivilgesellschaftlichen Akteure, während die Kulturverwaltung des Landkreises die übrigen Verwaltungsinstanzen repräsentiert und in sich bündelt. Die Musik- und Kunstschule des Landkreises repräsentiert hingegen den Kultursektor, während das Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur stellvertretend für die Politikdomäne steht.

Tabelle 10: Akteure, die am häufigsten die representative-Rolle ausüben (Darstellung Netzwerk Kulturberatung)

representative-Rolle	Wert
Kirchen	147
Landkreis HVL Verwaltung	119
Musik- und Kunstschule HVL	94
MWFK BB	46

Als ein Gatekeeper fungiert ein Akteur, welcher von außen kontaktiert wird und dann die Möglichkeit hat, die Informationen an andere Akteure des eigenen Sektors weiterzugeben oder diese für sich zu behalten. Auf diese Weise bekleidet ein Gatekeeper auch eine Machtposition, da er seine Position als Bindeglied zur Außenwelt strategisch nutzen kann.

Abbildung 8: Die gatekeeper-Rolle (Quelle: Ebd.: 93)



Als Gatekeeper fungieren vor allem die Kirchen, die mit Akteuren unterschiedlicher Sektoren interagieren und Informationen dann entsprechend ins eigene zivilgesellschaftliche Feld weitergeben können. Interessanterweise folgt auf dem dritten Platz wieder die Musik- und Kunstschule, welche offenbar die Kulturinstitution ist, die am häufigsten diese Rolle im Netzwerk ausübt.

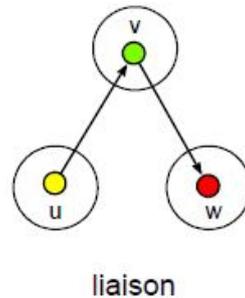
Tabelle 11: Akteure, die am häufigsten die gatekeeper-Rolle ausüben (Darstellung Netzwerk Kulturberatung)

gatekeeper-Rolle	Wert
Kirchen	171
Landkreis HVL Verwaltung	150
Musik- und Kunstschule HVL	149
MWFK BB	47

Eine fünfte Funktion, die per Brokerage-Position ausgeführt werden kann, ist die der sogenannten *liaison*. Akteure, die eine solche Broker-Rolle bekleiden, vermitteln zwischen Akteuren *unterschiedlicher* Sektoren. Diese Broker sind für den Kulturentwicklungsprozess besonders interessant, weil sie

diejenigen sind, die unterschiedliche Domänen zusammenbringen. Aufgrund ihrer Mittlerfunktion und ihren vielfältigen Zugängen zu Subnetzwerken können sie kreative Allianzen initiieren.

Abbildung 9: Die liaison-Rolle (Quelle: Ebd.: 93)



Die meisten Akteure können über die Kulturverwaltung des Landkreises miteinander verbunden werden. Diese ragt aus der Wertung – mit einem fast doppelt so hohen Wert wie dem des zweitplatzierten Akteurs – deutlich heraus. Es folgt, ebenfalls mit deutlichem Abstand vor den dritt- und viertplatzierten Akteuren, das Landgut A. Borsig. Dahinter rangieren die Kirchen und das Schloss Ribbeck (als einzige Kulturinstanz). Bei zukünftigen Überlegungen zur Ermächtigung von Akteuren als verantwortliche *Kümmerner*, also Koordinatoren, sollten diese Akteure demnach auf keinen Fall vernachlässigt werden.

Tabelle 12: Akteure, die am häufigsten die liaison-Rolle ausüben (Darstellung Netzwerk Kulturberatung)

liaison-Rolle	Wert
Landkreis HVL Verwaltung	418
Landgut A. Borsig	250
Kirchen	116
Schloss Ribbeck	110

## Einflussgrößen

Die befragten Interviewpartner setzten zum Ende jedes Gesprächs Einflusssteine auf die von ihnen genannten Akteure. Damit konnten sie einzelnen Akteuren Einflussmöglichkeiten zuschreiben, die sie von diesen im Rahmen des Kulturentwicklungsprozesses erwarteten. Pro Akteursblättchen konnten die Interviewpartner bis zu maximal fünf Einflusssteine setzen. Die Werte in Tabelle 13 sind die Summen der addierten Werte aus den insgesamt neun Netzwerkkarten. Es handelt sich bei den Werten also um eine Quantifizierung der subjektiven Wahrnehmungen der jeweiligen Interviewpartner. Ein Blick auf die Ergebnisse verrät, dass die größten Einflussmöglichkeiten der Kulturverwaltung des Landkreises zugeschrieben werden, passend zu deren zentralen Position im Gesamtnetzwerk. Es folgen mit den

Kommunen und dem MWFK zwei weitere Akteure aus dem Feld der Politik und der Verwaltung. Dies zeigt, dass die neun Interviewpartner besonders große Erwartungen an die Gestaltung politischer Rahmenbedingungen für das Kulturleben haben. Dann aber schon folgt mit dem Schloss Ribbeck ein Akteur aus dem Kultursektor. In den Gesprächen äußerten einige Interviewpartner, dass auf dem Schloss Ribbeck zwar gute Arbeit geleistet werde, dieses jedoch relativ isoliert agiere und sich wenig mit anderen Akteuren vernetzte. Da das Schloss sowie der Ort, in den es eingebettet ist, als kulturelles Aushängeschild des Landkreises Havelland fungieren, scheint es notwendig, dass gerade von hier aus auch eine kooperative Netzwerkarbeit gelebt wird. Der hohe zugeschriebene Einflusswert des Schlosses lässt sich also als Wunsch anderer Akteure aller Sektoren verstehen, dass sich das Schloss zukünftig offener gegenüber Zusammenarbeiten zeigt. Hinzu kommt, dass es im Ort Ribbeck scheinbar auch unabhängig vom Schloss eine große Anzahl divergierender Interessen unterschiedlicher Teilgruppen gibt. Gerade hier wäre es wichtig, dass das Schloss unter Umständen sogar eine moderierende und streitschlichtende Funktion einnimmt, um die Solidarität innerhalb des Ortes zu verbessern. Interessant ist, dass neben den *typischen* Verantwortungsträgern (politische Institutionen und Geldgeber wie Banken und Sparkassen) noch weitere Akteure aus dem Bereich der Kultur und der Zivilgesellschaft in der Liste erscheinen, von denen sich die Interviewpartner Impulse für die zukünftige Kulturentwicklung des Landkreises erhoffen. Dies sind zum Beispiel die Musik- und Theaterlehrer, die sich, entweder ehrenamtlich oder auf Honorarbasis, für das regionale Kulturleben engagieren. Dies tun sie bereits auf vielfältige Weise – ob in der Musik- und Kunstschule, bei der Organisation der Musik- und der Schlossfestspiele oder im Rahmen anderer kultureller Events. Hier bedarf es jedoch mitunter auch neuer Steuerungs- und Koordinationsformen sowie Zusammenarbeiten mit Schulen, um das kreative Potenzial dieser Lehrer besser auszuschöpfen. Diese sogenannten *Local Heroes* können maßgeblich für die Zukunft der Kulturarbeit sein, insbesondere für die Ausbildung des künstlerischen Nachwuchses. Aber auch von größeren Kultureinrichtungen wie den Museen wird zukünftig mehr erwartet. So bedauerte eine Interviewpartnerin, dass gerade die kleineren, ehrenamtlich geführten Museen sich nicht vernetzten. Ihrer Meinung nach sei ein Austausch zwischen professionell und ehrenamtlich geführten Museen notwendig, um den Wissenstransfer zwischen den Häusern zu verbessern. Eine andere Interviewpartnerin hingegen hofft, dass von einem externen Akteur, der bislang noch nicht zum Netzwerk gehört, neue, innovative Impulse ausgehen. Sie setzte deshalb fünf Einflusstheine auf die zuständige Agentur für die Kulturentwicklungsplanung, das Netzwerk Kulturberatung Berlin. Dies ist insofern spannend, weil auch die Netzwerktheorie suggeriert, dass Innovation in der Regel nicht vom Zentrum eines Netzwerks ausgeht, sondern von seiner Peripherie und dass die Impulse von Akteuren ausgehen, die erst kürzlich an ein Netzwerk angedockt sind. Schließlich werden aber auch die Schulen und Kindergärten in die Pflicht genommen, um den Bestand und den Ausbau der kulturellen

Infrastruktur zu garantieren. Obgleich bereits einige Kooperationen zwischen Kulturakteuren und Schulen bestehen, bemängelten einige Interviewpartner, dass Schulen und Lehrer nicht aktiv auf die Kulturschaffenden zuzugingen und dass es zu sehr von Lehrer- und Schulleitungspersönlichkeiten abhänge, ob Kultur an einer Schule stattfindet oder nicht<sup>10</sup>. Ein Interviewpartner äußerte, dass Lehrer sich heutzutage außerhalb ihrer Dienstzeit nicht in die Pflicht nehmen ließen. Dies sei anders als früher. Seiner Meinung nach seien die Lehrer innerhalb der letzten zehn Jahre aus dem Kulturleben *ausgestiegen*, während sie früher ein Knotenpunkt des kulturellen Lebens gewesen seien. Dies habe jedoch auch mit dem gesamten Wandel des Berufsbilds zu tun und der damit einhergehenden Veränderung des sozialen Prestiges von Lehrern.

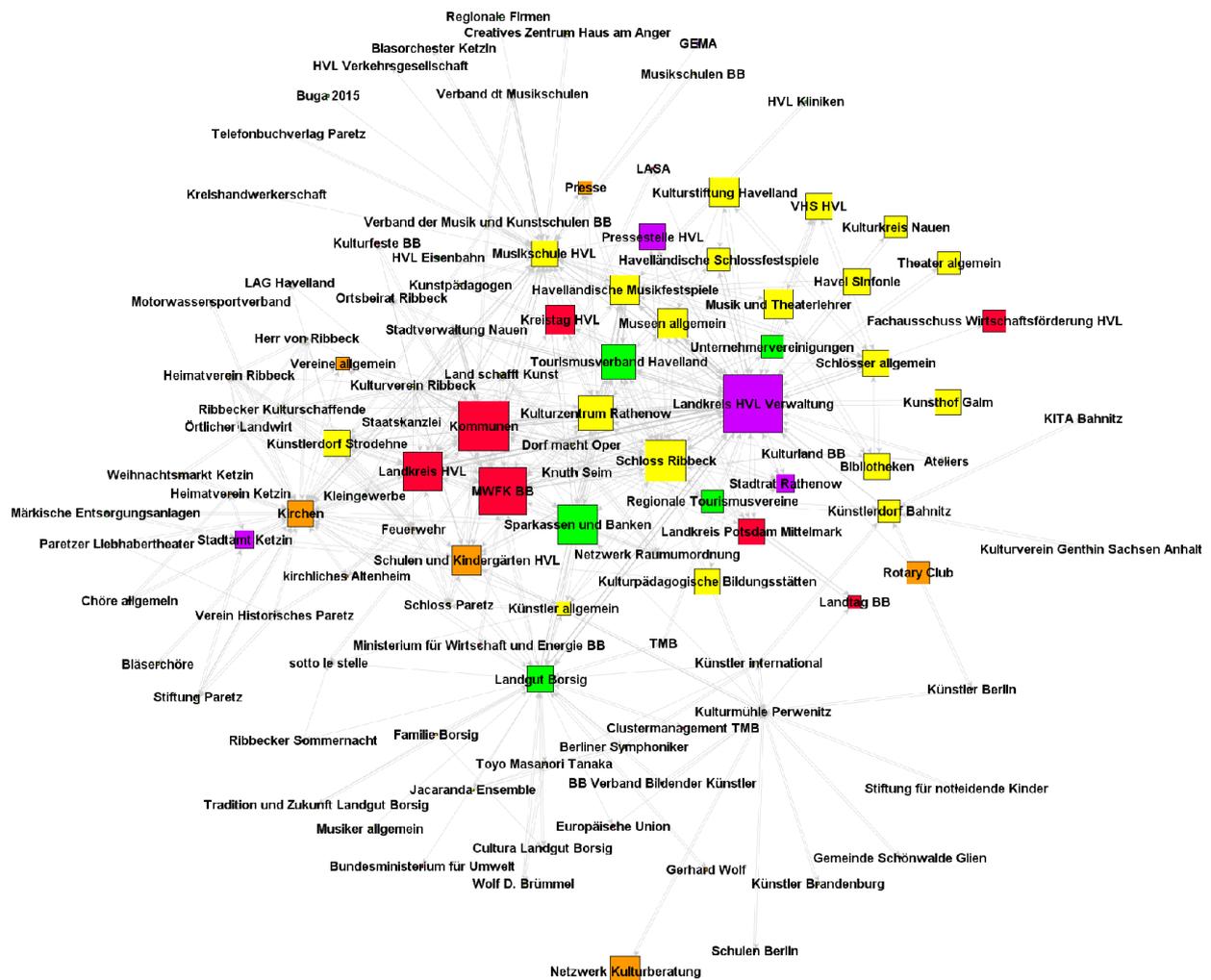
*Tabelle 13: Liste der Akteure, denen von den Interviewpartnern die größten zukünftigen Einflussmöglichkeiten auf den KEK-Prozess zugeschrieben wurden (Darstellung Netzwerk Kulturberatung)*

Akteur	Einflusswert
Landkreis HVL Verwaltung	20.0
Kommunen	15.0
MWFK BB	13.0
Schloss Ribbeck	10.0
Landkreis HVL	9.0
Sparkassen und Banken	9.0
Kulturzentrum Rathenow	7.0
Tourismusverband Havelland	7.0
Kreistag HVL	5.0
Musik- und Theaterlehrer	5.0
Havelländische Musikfestspiele	5.0
Kulturstiftung Havelland	5.0
Museen allgemein	5.0
Netzwerk Kulturberatung	5.0
Schulen und Kindergärten HVL	5.0

Nachfolgend ist das Gesamtnetzwerk abgebildet. Die jeweilige Größe der Netzwerkknoten symbolisiert deren zugeschriebenen Einflussmöglichkeiten auf die regionale Kulturentwicklung. Es fällt auf, dass es sich bei fast der Hälfte aller einflussreichsten Akteure um *kulturelle* Instanzen handelt. Dennoch lässt sich die Verantwortung nicht eindeutig auf nur *einen* der fünf Sektoren übertragen. Vielmehr werden Akteure *aller fünf* Sektoren von den Interviewpartnern in die Pflicht genommen.

10 Diese Einschätzung teilte auch eine Vielzahl der im Rahmen der Experteninterviews befragten Akteure. Zudem wurde diese Problematik auch von Teilnehmer des 1. Kulturworkshops thematisiert. Die verschriftlichten Ergebnisse sind auf der Webseite des Kulturentwicklungsprozesses abrufbar: <http://www.havelland.de/Kulturentwicklungsplanung.2696.0.html>.

Abbildung 10: Gesamtnetzwerk mit Hervorhebung der Akteure, denen die größten Einflussmöglichkeiten auf die Kulturentwicklung des Landkreises zugeschrieben wird (Darstellung Netzwerk Kulturberatung)



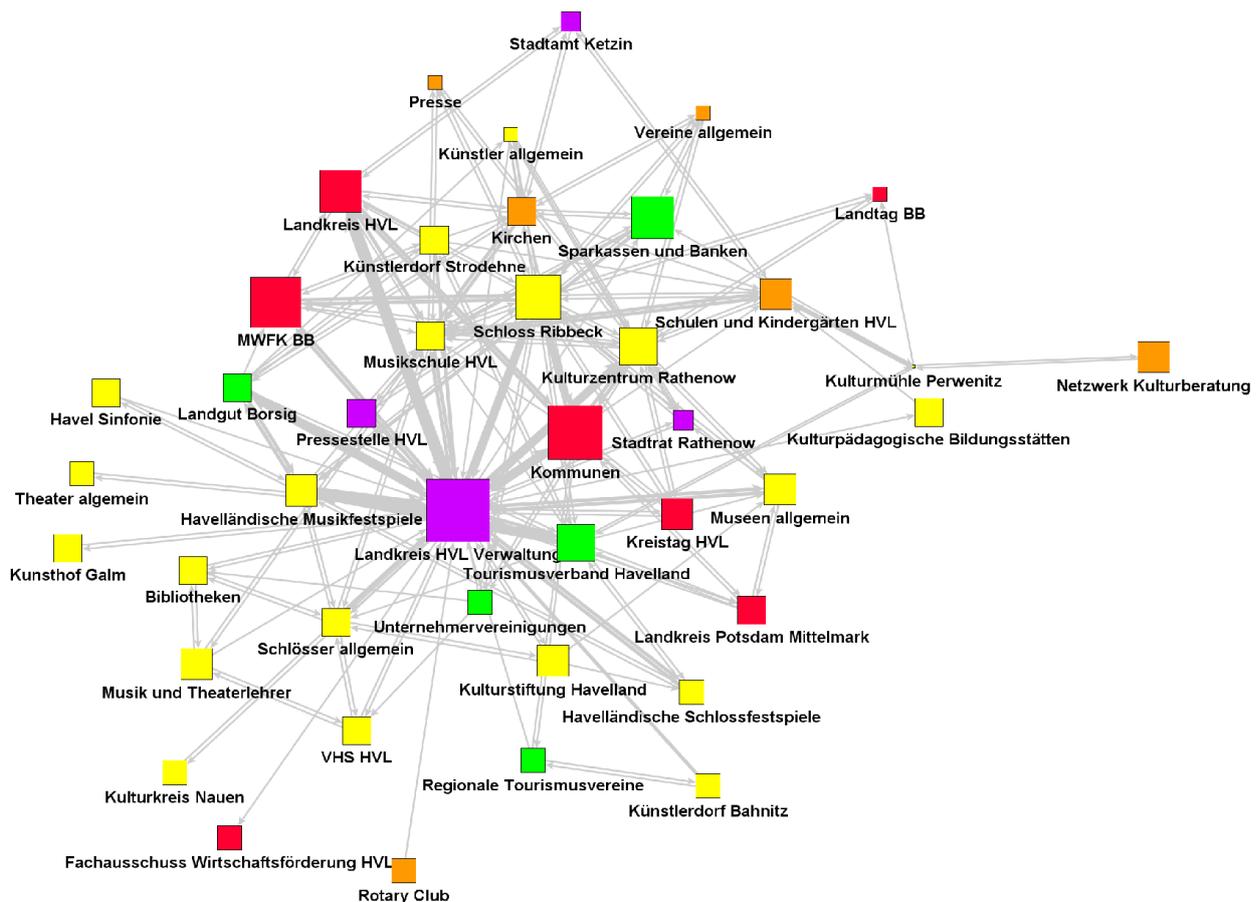
## Kernnetzwerk

Die wichtigsten Strukturen des Netzwerks werden deutlich sichtbar, wenn man das Gesamtnetzwerk auf seinen Kern reduziert. In der nächsten Abbildung sind nur die Akteure dargestellt, denen von den Interviewpartnern eine Einflussmöglichkeit von mindestens eins zugeschrieben wurde. Dieses trifft nur auf etwas mehr als ein Drittel aller Akteure des gesamten Kommunikationsnetzwerks zu.

Bei Betrachtung des Kernnetzwerks wird deutlich, dass sich die Kulturverwaltung des Landkreises wie die Spinne im Netz bewegt. Die Stärke der jeweiligen Beziehungen drückt sich zusätzlich in der Hervorhebung der dargestellten Verbindungslinien aus. Hier ist zu erkennen, dass die Kulturverwaltung besonders häufig frequentiert wird. Die Kulturverwaltung unterhält besonders starke Beziehungen zum

Landrat des Landkreises, zu den Kommunen, dem Tourismusverband, den Havelländischen Musikfestspielen und zum Landgut A. Borsig. Sie frequentiert außerdem häufig das Schloss Ribbeck und das Kulturzentrum Rathenow. Diese Kommunikationsbeziehung basiert jedoch offenbar nicht auf Wechselseitigkeit. In der linken unteren Hälfte des Kernnetzwerks sind vor allem Akteure aus dem Kultursektor angeordnet, von denen sich vor allem der Referatsleiter der Kulturverwaltung in Zukunft noch mehr erhofft. In dem Netzwerk taucht auch der Landkreis Potsdam-Mittelmark auf, dessen nördlicher Teil zusammen mit dem Landkreis Havelland die Reiseregion bildet, die vom Tourismusverband Havelland vermarktet wird. Die Verbindung zum Landkreis Potsdam-Mittelmark über den Tourismusverband bietet auch neue Anknüpfungspunkte für zukünftige Kooperationen zwischen Akteuren beider Landkreise. Hier wäre mitunter zu eruieren, welche Rolle die ohnehin bereits nah an diesen Knoten positionierten Akteure *Unternehmervereinigungen*, *Regionale Tourismusvereine* sowie die erst kürzlich ins Leben gerufene *Kulturstiftung Havelland*, aber auch die Museen, spielen könnten.

Abbildung 11: Kernnetzwerk mit Hervorhebung der Akteure, denen die größten Einflussmöglichkeiten auf die Kulturentwicklung des Landkreises zugeschrieben wird (Darstellung Netzwerk Kulturberatung)



Bezüglich der Museen gibt es bereits das landkreisübergreifende Event *Feuer und Flamme für unsere Museen*, in dessen Rahmen die Landkreise Havelland und Potsdam-Mittelmark sowie deren Museen bereits miteinander kooperieren. Zu den Kulturakteuren, die bislang eher schwach institutionalisiert sind, von denen aber dennoch zukünftige Impulse erwartet werden, zählen die Folgenden: Kulturpädagogische Bildungsstätten (so wie die Kulturmühle Perwenitz), Kunsthof Galm, Künstlerdorf Bahnitz, Künstlerdorf Strodehne und Musik- und Theaterlehrer. Hier gilt es möglicherweise zukünftig auch dezentrale Cluster zu stärken, die bislang in Teilen noch außerhalb der Reichweite der Kulturverwaltung des Landkreises lagen und diese für die regionale Kulturarbeit nutzbar zu machen.

In der nachstehenden Tabelle ist aufgeführt, zu welchen Anteilen die Akteure der fünf verschiedenen Sektoren am Kernnetzwerk partizipieren und wie stark sich die Gewichtung vom Gesamtnetzwerk unterscheidet. Es zeigt sich, dass der Anteil kultureller und politischer Akteure im Kernnetzwerk merklich gestiegen ist, während Akteure aus der Zivilgesellschaft deutlich weniger stark am Kernnetzwerk partizipieren als am Gesamtnetzwerk. Mit fast der Hälfte aller Akteure dominiert der Kultursektor das Kernnetzwerk – die wenigsten sind dem Bereich der Verwaltung zuzuordnen<sup>11</sup>.

*Tabelle 14: Anteil von Akteuren unterschiedlicher Sektoren am Kernnetzwerk  
(Darstellung Netzwerk Kulturberatung)*

Sektoren	Anzahl Akteure	In Prozent	Veränderung zum Gesamtnetzwerk (s. Tab. 1) in Prozent
Kultur	20	47,6	+ 3,3
Politik	7	16,7	+ 3,4
Sonstige / Zivilgesellschaft	6	14,3	- 7,8
Wirtschaft / Tourismus	5	11,9	- 0,5
Verwaltung	4	9,5	+ 1,6
<b>Gesamt</b>	<b>42</b>	<b>100</b>	<b>+ 9,3 / - 9,3</b>

In einem zusätzlichen Auswertungsschritt wurden die stärksten Netzwerkbeziehungen identifiziert, die zwischen zwei Knoten bestehen. Mithilfe dieser Methodik konnten die Kernstrukturen beziehungsweise -interaktionen des Netzwerks aufgedeckt werden, die sich aufgrund ihrer Stärke auch in den Visualisierungen deutlich hervorheben. Bei der intensivsten Beziehung handelt es sich demnach um eine Kommunikation, die vom Landkreis Havelland (Landrat) auf die Kulturverwaltung des Landkreises gerichtet ist. Diese Beziehung wurde von insgesamt fünf Interviewpartnern genannt. Diese Kommunikationsbeziehung wird von der Kulturverwaltung stark erwidert. Es handelt sich demnach um

11 Dies sagt allerdings nur sehr wenig über die Macht der Verwaltungsinstanzen aus, da einige Fachabteilungen unter dem allgemeinen Label *Landkreis HVL Verwaltung* zusammengefasst wurden und deshalb eine geringere Anzahl von Akteuren stellen.

eine stark wechselseitige Kommunikationsbeziehung. Genauso verhält es sich mit der Kulturverwaltung des Landkreises und den Havelländischen Musikfestspielen. Diese beiden Akteure pflegen ebenfalls eine stark wechselseitige Kommunikationsbeziehung. Dies lässt sich auch damit erklären, dass Verwaltungsmitarbeiter, die Musikfestspiele bei der Auswahl der Spielstätten unterstützt und als »Mitveranstalter« im Sinne der Brandenburgischen Landesförderung für Kultur agiert. Im Tourismusverband bekleidet der Referatsleiter das Amt des Vorsitzenden. Ebenso ist der Landkreis mit Abstand der größte Zuwendungsgeber des Verbandes<sup>12</sup>. Es folgt entsprechend eine weitere wechselseitige Beziehung zwischen den Havelländischen Musikfestspielen und dem Tourismusverband Havelland. Die Beziehungen sind in beiden Richtungen mit einem Wert von drei gekennzeichnet, so dass diese Beziehung ausgeglichen wechselseitig ist. Genauso verhält es sich auch zwischen der Kulturverwaltung des Landkreises und den Kommunen sowie zwischen der Kulturverwaltung und dem Landgut A. Borsig. Es sind noch drei weitere Akteurspaare zu nennen, die keine wechselseitigen, sondern sehr stark *gerichtete* Kommunikationsbeziehungen aufweisen: Die Kulturverwaltung des Landkreises geht scheinbar häufig auf das Kulturzentrum Rathenow und Schloss Ribbeck zu<sup>13</sup>, die Stadtverwaltung Nauen kontaktiert oftmals die Kommunen und der Kulturverein Ribbeck sucht ebenfalls den Kontakt zu den Kommunen.

Tabelle 15: Liste der intensivsten Beziehungen zwischen je zwei Akteuren (sog. Dyaden) des Gesamtnetzwerks; Kerninteraktionen (Darstellung Netzwerk Kulturberatung)

<b>Gerichtete Beziehung</b> (der erstgenannte Akteur geht aktiv auf den zweitgenannten Akteur zu)	<b>Beziehungsstärke</b> (Anzahl der Nennungen in den Interviews)
Landkreis HVL -> Landkreis HVL Verwaltung	5
Landkreis HVL Verwaltung -> Landkreis HVL	4
Landkreis HVL Verwaltung -> Havelländische Musikfestspiele	4
Havelländische Musikfestspiele -> Landkreis HVL Verwaltung	4
Havelländische Musikfestspiele -> Tourismusverband Havelland	3
Tourismusverband Havelland -> Havelländische Musikfestspiele	3
Kommunen -> Landkreis HVL Verwaltung	3
Landkreis HVL Verwaltung -> Kommunen	3

- 12 Anstelle von eigenständigen *Sachgebieten* werden im Landkreis Havelland die Bereiche Kultur, Sport und Tourismus von jeweils einem Sachbearbeiter betreut. Von diesen Stellen erfolgt die fachliche Beratung und finanzielle Unterstützung von Vereinen, die im operativen Bereich tätig sind (z.B. Havelländische Musikfestspiele, Kreisportbund, Tourismusverband Havelland).
- 13 Dies ist als *eine* Kommunikationsbeziehung zu verstehen, da die Leiterin des Kulturzentrums in Rathenow gleichzeitig auch die Geschäftsführung vom Schloss Ribbeck innehat und insofern Ansprechpartnerin für beide Einrichtungen ist.

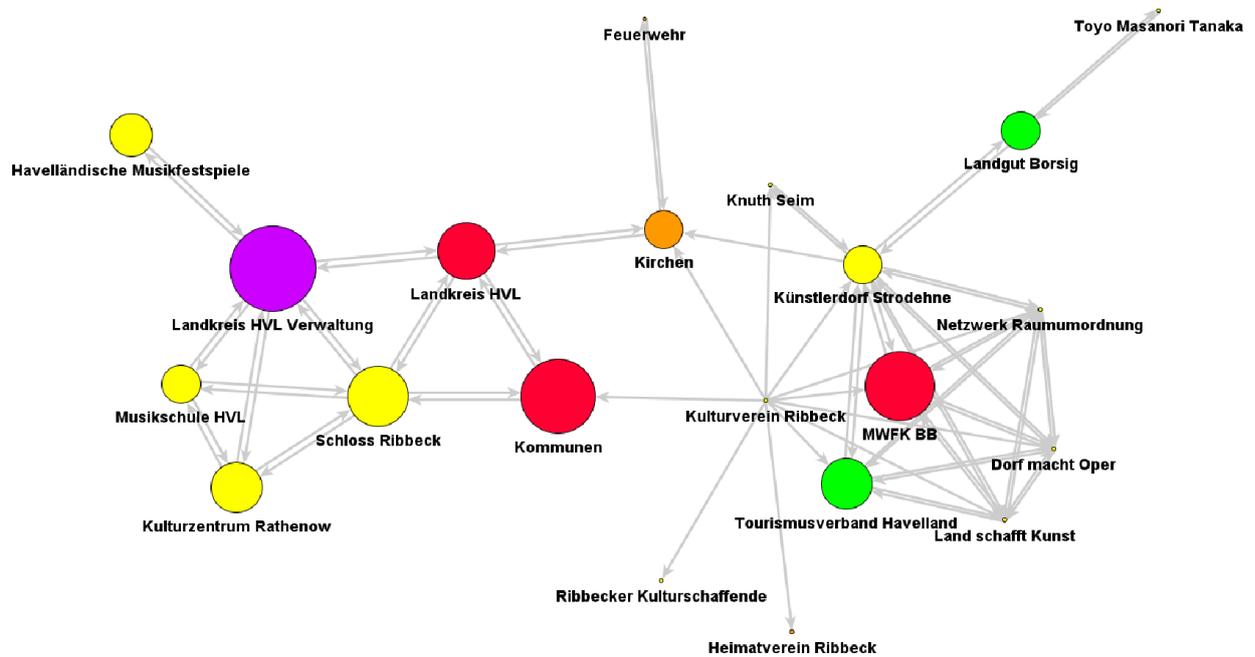
<b>Gerichtete Beziehung</b> (der erstgenannte Akteur geht aktiv auf den zweitgenannten Akteur zu)	<b>Beziehungsstärke</b> (Anzahl der Nennungen in den Interviews)
Kommunen	
Landkreis HVL Verwaltung -> Landgut A. Borsig	3
Landgut A. Borsig -> Landkreis HVL Verwaltung	3
Landkreis HVL Verwaltung -> Kulturzentrum Rathenow	3
Landkreis HVL Verwaltung -> Schloss Ribbeck	3
Stadtverwaltung Nauen -> Kommunen	3
Kulturverein Ribbeck -> Kommunen	3

### **Simmelian Backbone**

Eine weitere Funktion spezifischer Netzwerkanalyse-Software besteht in der Berechnung sogenannter *Simmelian Backbones*. Die Funktion basiert auf Konzepten des Soziologen Georg Simmels zu Mitgliedschaften in sozialen Gruppen. Mithilfe eines Rechenverfahrens werden tiefliegende Strukturen erkennbar. Die Strukturen kristallisieren sich heraus, indem alle Beziehungen auf ihre Stärke und Redundanz in den Triaden, in denen sie eingebettet sind, getestet werden (vgl. Nick et al. 2013). Auf diese Weise werden die Elementarteilchen des Netzwerks sichtbar, auf deren Verbindungen die übrigen Strukturen gründen. In der nachfolgenden Abbildung sind mindestens zwei übergeordnete Cluster zu erkennen, denen überraschenderweise die Kirchen und der Kulturverein Ribbeck zwischengeschaltet sind. Hier fällt auf, dass dem Kulturverein Ribbeck unter Umständen eine entscheidende Mittlerrolle zukommt, obwohl diesem von den Interviewpartnern keine Einflussmöglichkeiten zugeschrieben wurden. Die sehr gute Vernetzung des Kulturvereins liegt demnach gegebenenfalls außerhalb der Wahrnehmung anderer wichtiger Akteure. Auf der linken Seite der Netzwerkabildung ist ein Cluster zu erkennen, der vor allem von den landkreiseigenen Einrichtungen geprägt ist. Im Cluster auf der rechten Seite der Abbildung hingegen finden sich, abgesehen vom Tourismusverband, ausschließlich Akteure, auf die der Landkreis nicht unmittelbar Einfluss ausübt. Der Abbildung zufolge klafft ein strukturelles Loch zwischen dem linken und dem rechten Cluster. Um das Innovationspotenzial des rechten Clusters, der vor allem von qualitativ hochwertigen Kunst- und Kulturvereinen geprägt ist, für den etablierten Cluster des Landkreises nutzbar zu machen, gilt es dieses strukturelle Loch zu überbrücken. Hier stellt sich die Frage wie das Gemengelage aus Tourismus, freier kultureller Szene und zivilgesellschaftlichem Engagement mit den etablierten und institutionalisierten Playern der Regionalkultur des Landkreises auf produktive Weise zusammengebracht werden kann. Hier sind vermutlich auch die Entscheider aus

Politik und Verwaltung gefragt, die das Potenzial dieser dezentralen Cluster erkennen müssen und eine entsprechende Form der Steuerung finden müssen, um diese sinnvoll und nachhaltig in die kulturelle Infrastruktur des Landkreises einzubetten.

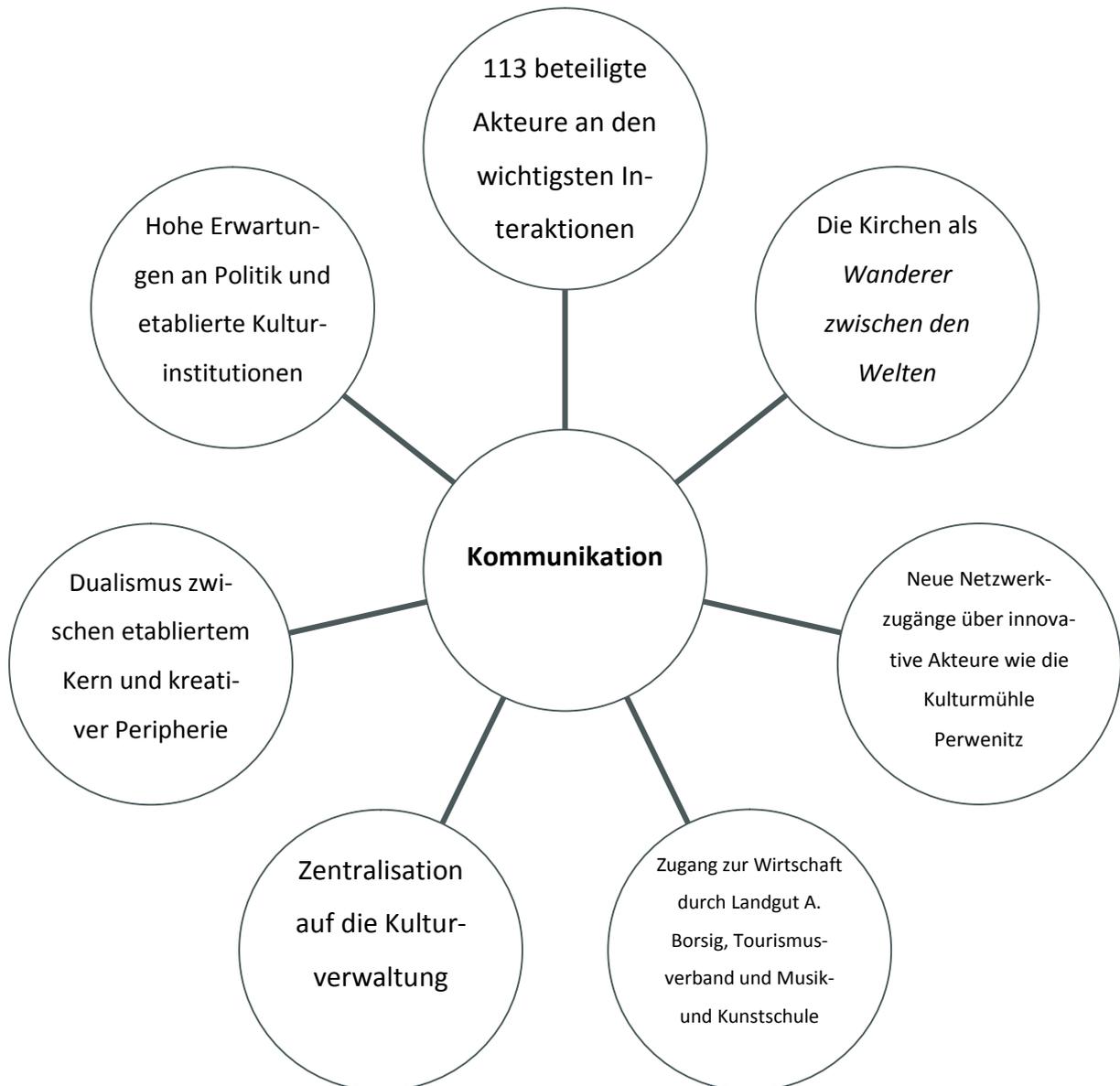
Abbildung 12: Simmelian Backbone-Darstellung mit Einflusswerten (Darstellung Netzwerk Kulturberatung)



## Zwischenergebnisse

- Das Kommunikationsnetzwerk umfasst 113 Akteure, davon 50 aus dem Kultursektor, 25 aus der Zivilgesellschaft, 15 aus der Politik, 14 aus dem Bereich Wirtschaft / Tourismus sowie neun, die dem Verwaltungssektor zuzuordnen sind.
- Die bestvernetzten Akteure im Rahmen der Netzwerkanalyse sind (in dieser Reihenfolge): die Kulturverwaltung des Landkreises, die Musik- und Kunstschule des Landkreises, die Kirchen, das Landgut A. Borsig und die Kommunen.
- Als *Broker* (Schnittstellen / Intermediäre) des Netzwerks fungieren vor allem folgende Akteure: die Kirchen, das Landgut A. Borsig, die Kulturverwaltung des Landkreises, die Musik- und Kunstschule des Landkreises und die Kulturmühle Perwenitz.
- Während die Kirchen als wichtige Koordinatoren und Repräsentanten innerhalb der Zivilgesellschaft agieren, übernimmt die Musik- und Kunstschule des Landkreises diese Aufgabe für den Kultursektor. Die Kulturverwaltung des Landkreises etabliert hingegen vor allem *Liaisons zwischen den Akteuren* der unterschiedlichen gesellschaftlichen Sektoren. Das Landgut A. Borsig und der Tourismusverband Havelland repräsentieren hingegen das Feld der Wirtschaft und des Tourismussegments.
- Der Kulturverwaltung des Landkreises wurde von den Interviewpartnern die größten Einflussmöglichkeiten auf die Kulturentwicklung der Modellregion zugeschrieben. Außerdem wurden folgenden Akteuren große Einflussmöglichkeiten eingeräumt (in dieser Reihenfolge): Kommunen (insbesondere Bürgermeister), Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur (MWFK), Schloss Ribbeck, Landkreis Havelland (insbesondere der Landrat), Sparkassen und Banken, Kulturzentrum Rathenow und Tourismusverband Havelland.
- Bei Reduzierung des Gesamtnetzwerks auf seinen Kern steigt der Anteil politischer und kultureller Akteure an, während der Anteil von Akteuren aus Wirtschaft und Zivilgesellschaft sinkt.
- Die stärkste wechselseitige Beziehung im Netzwerk besteht zwischen dem Landkreis Havelland (Landrat) und der Kulturverwaltung des Landkreises, gefolgt von wechselseitigen Beziehungen zwischen der Kulturverwaltung und den Havelländischen Musikfestspielen, der Kulturverwaltung und den Kommunen, der Kulturverwaltung und dem Landgut A. Borsig sowie zwischen den Havelländischen Musikfestspielen und dem Tourismusverband Havelland.

Abbildung 13: Zusammenfassung: Zentrale Charakteristika des Kommunikationsnetzwerks  
(Darstellung Netzwerk Kulturberatung)



## 4 Das Konfliktnetzwerk

Neben den Kommunikationsverbindungen wurden in der Befragung auch konflikthafte Beziehungen, also Spannungen, abgefragt, die mitunter zwischen den Netzwerkakteuren bestehen. Die Befragten sollten dabei an die vergangenen drei Monate zurückdenken und Konflikte benennen, die ein Fortkommen der Kulturentwicklung in der Modellregion mitunter erschweren oder sogar blockieren. Auf diese Weise konnten einige zentrale Konfliktlinien identifiziert werden sowie Akteure, die im Zentrum der Spannungen stehen. Das Wissen um die Hemmnisse der Kulturentwicklung könnte sich als sehr wichtig erweisen, um zukünftig einige der Problemlagen aktiv zu lösen.

### All-Degree (Grad der Vernetzung)

Im Zentrum der Konflikte steht, ebenso wie vormals innerhalb des Kommunikationsnetzwerks, die Kulturverwaltung des Landkreises. Dies ist jedoch insbesondere damit zu erklären, dass die Zeitkapazitäten des zuständigen Referats des Landkreises nicht ausreichen, um allen vorhandenen Kulturakteuren gerecht zu werden. Dieser Umstand führt zwangsläufig zu Dissonanzen. Hinzu kommen die vielen Mehrfachmitgliedschaften des federführenden Kulturreferatsleiters, die zu Rollenkonflikten führen, wenn es um die Priorisierung von Veranstaltungen geht. Des Weiteren verdeutlicht das Top-Ranking des Konfliktnetzwerks, dass Ribbeck – sowohl das Schloss wie auch der Ort und seine unterschiedlichen Interessengruppen – als ein Spannungsfeld betrachtet werden muss. Die Auflösung der hier bestehenden Konflikte könnte maßgeblich für die Kulturentwicklung des Landkreises sein. Weitere Konflikte finden sich insbesondere im unmittelbaren Radius der Havelländischen Musikfestspiele. Auch diese scheinen ein hohes Konfliktpotenzial aufzuweisen.

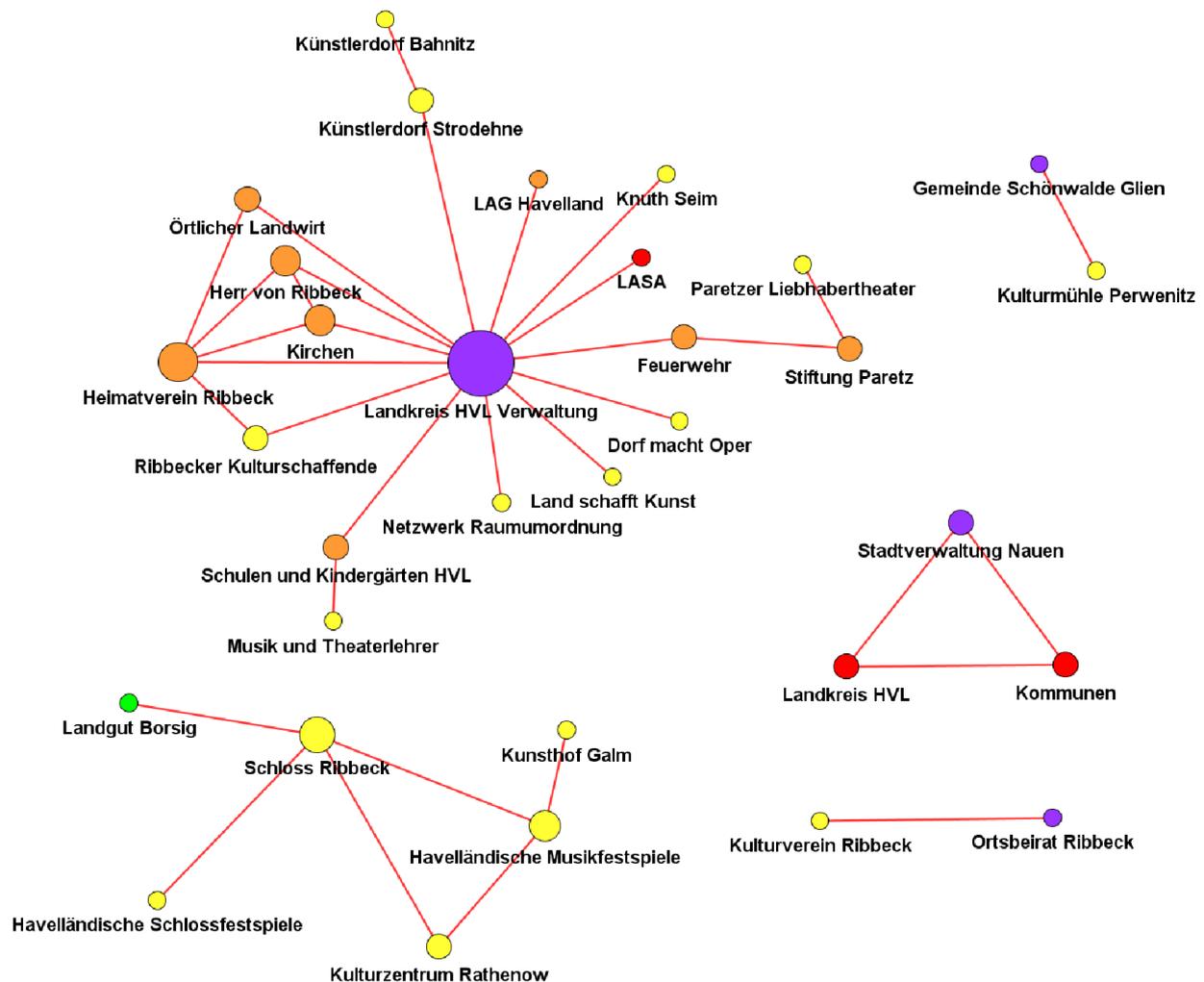
*Tabelle 16: Liste der Akteure, welche die meisten Konfliktbeziehungen aufweisen  
(Darstellung Netzwerk Kulturberatung)*

Akteur	Degree-Konflikte
Landkreis HVL Verwaltung	0.452
Heimatverein Ribbeck	0.161
Schloss Ribbeck	0.129
Havelländische Musikfestspiele	0.097
Herr von Ribbeck	0.097
Kirchen	0.097

In der nachstehenden Abbildung ist das Konfliktnetzwerk visualisiert. Am Konfliktnetzwerk sind nur knapp ein Viertel aller Akteure des Gesamtnetzwerks beteiligt – einige von ihnen können jedoch als

Stellvertreter für andere Instanzen interpretiert werden.

Abbildung 14: Konfliktnetzwerk mit Hervorhebung des All-Degrees (Darstellung Netzwerk Kulturberatung)

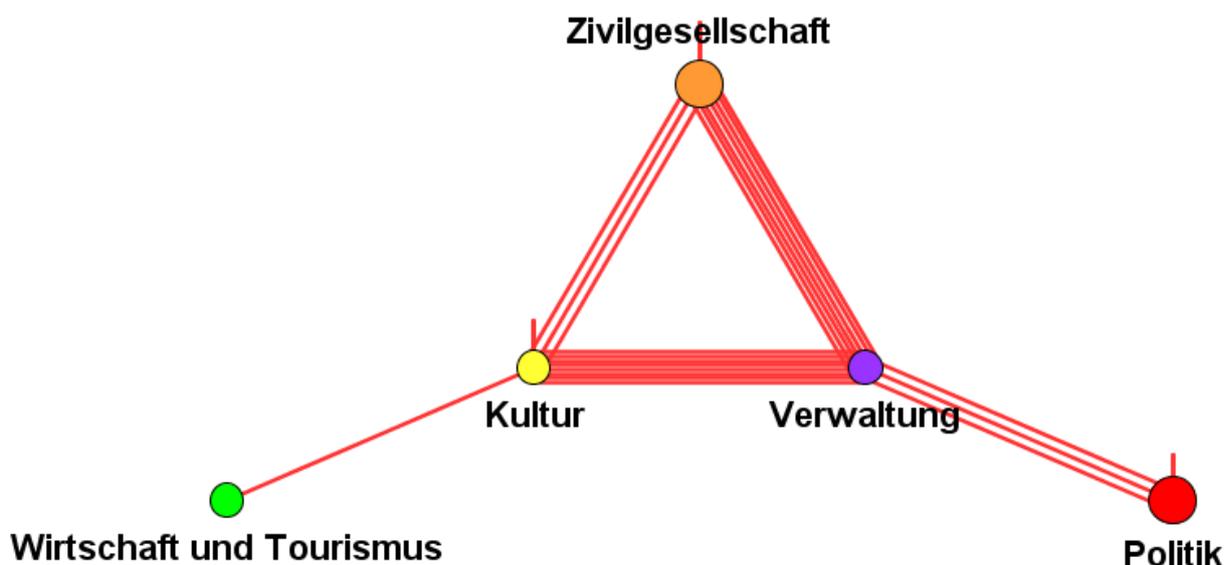


Über einige der visualisierten Konflikte gibt es Informationen, welche die Inhalte der Streitpunkte näher beschreiben. Die folgenden Darstellungen beschreiben exemplarisch Konfliktpunkte zwischen Akteuren verschiedener Domänen. So besteht zum Beispiel ein Hauptproblem in der Überforderung der Kulturverwaltung, die aufgrund der stark zentralisierten und auf sie gerichteten Steuerungsstrukturen kaum Spielraum für zusätzliche Netzwerkarbeit hat<sup>14</sup>. Einige Befragte wünschen sich eine stärkere Dezentralisierung der Koordinationsstrukturen und damit einhergehend die Förderung von bereits auf informeller oder selbstorganisierter Ebene bestehenden Kunst- und Kulturcluster. Hierbei geht es auch um die Ermächtigung sogenannter *Local Heroes*, also die Verantwortungsübertragung an

14 Zu einem ähnlichen Ergebnis gelangten auch die befragten Experten im Rahmen der im April dieses Jahres durchgeführten Experteninterviews.

Kulturschaffende und Privatiers, die bereits sehr gut vernetzt sind – nicht nur innerhalb des Landkreises, sondern häufig auch über die Landkreisgrenzen hinweg. In der unteren Abbildung ist das Konfliktnetzwerk auf der Makro-Ebene dargestellt. Die fünf farbigen Knoten stehen stellvertretend für die einzelnen Sektoren, denen die Akteure zugeordnet wurden. Hier ist zu erkennen, dass die meisten Konfliktlinien zwischen Verwaltung (lila) und Kultur (gelb) beziehungsweise Zivilgesellschaft (orange) bestehen. Jedoch lassen sich auch einzelne Konflikte zwischen Politik (rot) und Verwaltung ausmachen. Nur sehr wenige Konfliktlinien bestehen zum Bereich Wirtschaft / Tourismus (grün) – hier ist lediglich eine Spannungslinie zum Kulturfeld erkennbar. Die wenigen Spannungslinien zu diesem Bereich festigen jedoch den Verdacht, dass zum Feld der Wirtschaft ein strukturelles Loch besteht, welches nur von einigen wenigen Akteuren des Kulturfelds überbrückt wird. Akteure mit besonders gutem Zugang zum Bereich Wirtschaft / Tourismus sind unter anderem die Musik- und Kunstschule des Landkreises, das Landgut A. Borsig sowie in Teilen der Tourismusverband Havelland.

Abbildung 15: Darstellung der Konflikte auf der Makro-Ebene (Darstellung Netzwerk Kulturberatung)



### Hauptkonflikte

Bei der Auswertung der Netzwerkinterviews kristallisierten sich einige Top-Konfliktthemen heraus, die von vielen Interviewpartnern problematisiert wurden. Diese *brennenden Themen* der Region sollen im Folgenden weiter ausgeführt werden.

Abbildung 16: Zentrale identifizierte Konfliktfelder im Landkreis Havelland (Darstellung Netzwerk Kulturberatung)



### Schwach ausgeprägte Kooperationskultur im Landkreis

Einige Interviewpartner nahmen die Kooperationskultur innerhalb des Landkreises insgesamt als schwach wahr. Die Zusammenarbeit erfolge in den meisten Fällen nur punktuell und zeitlich begrenzt. Es gäbe aber beispielsweise keinen kreisübergreifenden Kulturverein, also keinen institutionalisierten Zusammenschluss. Außerdem haben Kunst- und Kulturakteure den Eindruck, dass sie in den meisten Fällen selbst aktiv auf andere Instanzen zugehen müssen, während nur selten jemand auf sie zugehen

würde. Da einigen Akteuren die Steuerung, Koordination und Vernetzung innerhalb des Landkreises fehlt, weichen sie auf andere Netzwerkstrukturen aus, die sie zum Teil auch außerhalb der Landkreisgrenzen finden. So pflegen einige Akteure gute Kontakte zu Künstlern und Schulen aus dem gesamten Brandenburger Raum sowie zahlreiche Kontakte zu Berliner Künstlern, insbesondere zu Absolventen der Universität der Künste. Auch zur Politik werden einige Kontakte gepflegt, die deutlich über die Grenzen des Landkreises hinausgehen. Neben dem Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Brandenburg (MWFK) sind hier auch das Kulturland Brandenburg (Dachmarke für kulturelle Vielfalt), die Kulturfeste im Land Brandenburg e.V., das Tourismus-Marketing Brandenburg (TMB), die Landesagentur für Struktur und Arbeit (LASA), das Brandenburgische Ministerium für Wirtschaft und Energie, der Landtag, das Bundesministerium für Umwelt und die Europäische Union von Bedeutung.

### **Mangelnde Abstimmung von Veranstaltungsterminen**

Einige Interviewpartner bemerkten, dass es im Landkreis keine zentrale Koordinationsstelle gäbe, an der die Veranstaltungszeitpunkte zusammenliefen und man Dopplungen im Terminkalender feststellen könnte<sup>15</sup>. Insgesamt könnte der Landkreis hier noch mehr leisten, insbesondere bei der Koordination von Großveranstaltungen. So käme es in der eng getakteten Saisonzeit immer wieder zu unglücklichen Überschneidungen, welche den Veranstaltern den Ticketverkauf erschwerten. Im Gegensatz zum Landkreis Havelland veröffentlicht der Landkreis Potsdam-Mittelmark jedes Jahr ein Heft, in dem alle Veranstaltungen aufgeführt werden und die Museen und Galerien abgebildet sind. Etwas Vergleichbares existiert im Landkreis Havelland nicht, weil dieser auf den Tourismusverband verweist, der bereits auf seiner Website einige Informationen bereitstellt. Der Tourismusverband druckt einen Veranstaltungskalender mit den *Highlights* der Saison. Die Printversion ist dabei weniger umfangreich als früher, da der Tourismusverband verstärkt auf eine digitale Eventdatenbank gemeinsam mit der Tourismus-Marketing Brandenburg GmbH setzt.

Hinzu kommt, dass private Kunst- und Kulturinitiativen häufig Veranstaltungen planen, die nicht mit dem Kulturreferat der Verwaltung abgestimmt werden, da sie in keiner Förderbeziehung zum Landkreis stehen. Das Kulturreferat versucht, soweit möglich, andere Akteure über landkreiseigene Veranstaltungen zu informieren. Dieser Informationsfluss beruht aber scheinbar nicht in allen Fällen auf Wechselseitigkeit, so dass die Veranstaltungen des Kreises mit Konkurrenzveranstaltungen um Besucher buhlen. Der Referatsleiter ist häufig auch in der Zwickmühle, da er manchmal als Mittelgeber von

---

15 Diese Erkenntnis lieferte sowohl die Auswertung der Experteninterviews als auch die Auswertung der Gruppenarbeiten im Rahmen des 1. Kulturworkshops.

Veranstaltungen fungiert, die beide am selben Wochenende stattfinden sollen. Da die Sommersaison nur kurz ist und es wenige Wochenenden gibt, die bespielt werden können, bedarf es einer neuen Form der Abstimmung zwischen den jeweiligen Veranstaltern. Überlegungen wie eine gemeinsame Vermarktung, zum Beispiel durch *ein Ticket für alle* oder ähnliches, sollten in solche eine Debatte einfließen. Jedoch bedürfe es hierzu auch Personen, »die gewillt sind zu kooperieren«, so der Tenor einiger Interviewpartner.

Einige befragte Akteure wünschten sich außerdem die Etablierung *loser Strukturen*, zum Beispiel zwischen dem Landkreis, der Reiseregion und dem Landesmuseumsverband, um sich regelmäßiger über die Verbesserung der kulturellen Infrastruktur austauschen zu können. Hier bedürfe es jedoch eines übergreifenden Koordinators, der die Zeitkapazitäten hat, um entsprechende Plattformen zu initiieren: »Es kümmert sich einfach keiner darum. Es ist niemand da, der das mal in die Hand nimmt und die Akteure zusammenbringt.« (O-Ton einer Interviewpartnerin) . Gerade für die Museen und die Schlösser seien solche Plattformen aber wichtig, da vor allem die Museen sehr stark isoliert arbeiteten und kaum Möglichkeiten hätten, um Ausstellungen und Öffnungszeiten miteinander abzustimmen.

### **Lange Entscheidungswege / Starke Abhängigkeit vom Landkreis**

Weiterhin stellten einige der Befragten fest, dass die Fortentwicklung des Kulturfelds im Landkreis sehr stark von den Entscheidungen des Landrats abhängen. Einige Entscheidungen würden länger auf sich warten lassen, da sie von der Zustimmung des Landrats bedürfen. Hinzu käme, dass das persönliche Engagement des Landrats eine nicht unerhebliche Rolle bei der Förderung / Nicht-Förderung bestimmter Kulturveranstaltungen spielen. Zudem sei manchmal unklar, wer der richtige Ansprechpartner für die Durchsetzung kulturpolitischer Ziele sei. Während einige Kulturakteure das Referat der Kulturverwaltung mit ihren Anliegen adressieren, welches als Mittlerinstanz zwischen Kultur und Politik fungiert, wenden sich andere Akteure direkt an den Landrat, ohne den Umweg über die Kulturverwaltung zu gehen. Dieser ist wiederum auch mit vielen anderen Themenfeldern befasst und kann nicht immer in der gegebenen Eile reagieren. Es lässt sich feststellen, dass einige Kulturakteure von der Schlüsselposition des Landrats wissen und diese auch strategisch für sich nutzen, während für andere Stakeholder der Landrat noch ein *weißer Fleck* auf der persönlichen Netzwerkkarte ist.

In manchen Gesprächen wurde auch bemängelt, dass die Zusammenarbeit zwischen Landkreis und Kommunen nicht optimal sei, was an dem O-Ton einer Interviewpartnerin deutlich wird: »Ich bedauere sehr, dass die Kommunikation zwischen dem Landkreis und der Stadt (Nauen) schlechter ist als sie sein müsste. Da könnte viel mehr sein.«

### **Differenzen zwischen *Einheimischen und Zugezogenen* (alter Ost-West-Konflikt)**

Ein Konflikt, der sich im Rahmen der Untersuchung gezeigt hat, besteht zwischen Kunst- und Kulturschaffenden, die im Landkreis Havelland Grundstücke erworben und neue Veranstaltungsräume aufgebaut haben und zwischen den örtlichen Akteuren, die diesen neu hinzugezogenen Akteuren laut der Aussage einiger Interviewpartner oftmals mit Skepsis begegnen. Ein Beispiel hierfür ist das Landgut A. Borsig. Vor Jahren kaufte Michael Stober das Landgut in Groß Behnitz bei Nauen und sanierte es. Heute steht dort ein Bio-Hotel, welches kürzlich als nachhaltigste Tagungs-, Event- und Hotellocation Deutschlands ausgezeichnet wurde. Herr Stober initiiert dort eigene Kulturveranstaltungen (zum Beispiel das Kulturfestival *Musica Allegro*, zusammen mit dem Festspielorganisator Herrn Brümmel und dem Dirigenten Herrn Tanaka oder das hauseigene Kulturfestival *sotto le stelle*, zusammen mit Frau Vogt, die auch für die Organisation der Ribbecker Sommernacht zuständig ist). Das Landgut A. Borsig fungiert außerdem selbst als Museum (es gibt zwei Dauerausstellungen und diverse Vermittlungsangebote) und ist Mitglied im Museumsverband sowie Mitglied bei den Industriestandorten. Das Landgut kann als *lebendiges Denkmal* verstanden werden und ist quasi ein *best practice*-Beispiel, wie man Umwelt und Kultur miteinander in Verbindung setzen kann. Herr Stober tritt auch selber als Förderer / Sponsor von Kunst und Kultur (zum Beispiel bei Lesungen) sowie als Kunstsammler auf (alle Bilder, die in den Hotelzimmern hängen, sind Originale). Die Bemühungen, die Herr Stober im Laufe der Jahre unternahm, erzielten bei den ansässigen Akteuren zunächst nicht den erhofften Effekt. Herr Stober initiierte dann irgendwann einen *Tag der offenen Tür*, zu dem circa 350 der ansässigen Bewohner kamen, was als zunehmende Zustimmung gegenüber dem Vorhaben gewertet werden konnte. Zu Beginn jedoch stellte sich der Ort scheinbar eher als *Barriere* der lokalen Kulturentwicklung dar. Ein (Mit-)Grund hierfür könnte darin liegen, dass Herr Stober als ein in Berlin lebender Immobilienexperte *von außen* in die eng verstrickte Domäne des Ortes eindrang und es ihm zu Beginn an Legitimität fehlte, um bei den örtlichen Bewohnern Akzeptanz zu finden. Das Vertrauen scheint mittlerweile aber groß genug zu sein, um erfolgreich agieren zu können.

Ähnlich verhält es sich auch an anderen Orten, so zum Beispiel in Perwenitz, wo die Kulturmühle steht oder in Ribbeck, wo die Architektin Sonja Hermann gemeinsam mit ihrem Mann viele neue Kulturprojekte auf den Weg brachte. In allen Fällen ist es so, dass Berliner in kleine Ortschaften des Landkreises Havelland gezogen sind, Grundstücke gekauft haben und neue Projekte initiiert haben, welche die Strahlkraft der jeweiligen Gemeinden erhöhten. Dennoch war es überall schwierig, die örtlichen Akteure von dem Wert der Arbeit zu überzeugen. Bis heute scheinen nicht alle Vorurteile und Spannungen zwischen *Einheimischen* und *Zugezogenen* aus dem Weg geräumt zu sein. Dies mag in Teilen auch mit der unterschiedlichen kulturellen Vorprägung der jeweiligen Akteure zu tun zu haben.

Hier treffen professionelle Künstler auf Laienkultur sowie Stadtkultur auf Kulturen des ländlichen Raums. *Konkurrenzdenken* und *Lokalpatriotismus* sorgten stellenweise dafür, dass eine kooperative Zusammenarbeit erschwert würde, so der Tenor einiger Interviewpartner. Auf der anderen Seite räumten die Zugezogenen ein, dass dies vielleicht auch nur eigene Unterstellungen seien, die es in der Realität zu überprüfen gelte. Oft seien es nicht die *einfachen Bürger*, die dem Neuen skeptisch gegenüber stünden, sondern vielmehr die etablierten *Entscheider*, beispielsweise Bürgermeister, Leiter von Heimat- oder Feuerwehrvereinen, die Angst um ihren Einflussbereich hätten anstatt den Mehrwert einer fruchtbaren Zusammenarbeit zu sehen.

### **Konflikt durch den Neueintritt der Stiftung Paretz in Ketzin**

Ein weiteres Beispiel, über das in einem der Netzwerkinterviews viel gesprochen wurde, ist der Neueintritt der Stiftung Paretz in das Kulturleben von Ketzin. Konflikte bestünden hier insbesondere zwischen der Stiftung, der örtlichen Theatergruppe und der örtlichen Feuerwehr. Laut Interviewpartner sei die Wahrnehmung der Stiftung dahingehend, dass sie den Ort erst zu dem gemacht habe, was er jetzt ist. Es habe jedoch schon vorher ein aktives kulturelles Leben gegeben und auch bereits viel Bürgerbeteiligung. Die Stiftung würde zudem *nur so tun*, als ob ihr Bürgerbeteiligung wichtig sei, so die Aussagen einiger Interviewpartner, dabei müssten ansässige Bürger und Künstler viel Geld zahlen, um die Räumlichkeiten nutzen zu können. Die Wirkung der Stiftung sei in der Wahrnehmung der örtlichen Akteure eher überregional zu verorten. Es würde eher das *fahrende Publikum* aus Potsdam und Berlin bedient und weniger die ansässigen Bewohner des Ortes. Insgesamt käme auch den Schlossherren selbst eine wichtige Rolle im Kulturleben zu. Dies sei aber nicht nur in Ketzin der Fall, sondern im gesamten Landkreis, so die Interviewten.

### **Zunehmend schwindendes bürgerschaftliches Engagement in einigen Teilen des Landkreises**

Ein Problem innerhalb des Landkreises besteht aus Sicht der Befragten in dem stellenweise abnehmenden bürgerschaftlichen Engagement im Bereich der Kunst und Kultur. Dies mag auch mit dem allgemeinen Trend der stärkeren Individualisierung einhergehen. Heutzutage sind Menschen flexibler und wechseln häufiger den Wohnort und den Arbeitsplatz. Sie denken und agieren europäisch, global und weniger lokal. Das öffentliche Leben müsste zukünftig folglich wieder auf breitere Füße gestellt werden, um das Miteinander zu stärken.

Es fällt auf, dass die größeren Kulturinstitutionen gar nicht über breite Unterstützerkreise verfügen. Das Kulturzentrum Rathenow hat zum Beispiel keinen eigenen Freundeskreis. Dies sei laut Leiterin des Zentrums auch »schwierig, weil die Leute sich ja in besonderer Weise mit dem Kulturzentrum identifizieren müssten«, was sie offenbar nicht tun. Die fehlende Identifikation habe aber auch mit der

Geschichte des Hauses zu tun, welches nicht aus einer Vereinsinitiative hervorgegangen sei, sondern 1958 formal gegründet wurde. Dennoch kämen jährlich viele Besucher in das Haus (ungefähr 40.000).

Als übergeordnete Konflikte, die unabhängig von dem Agieren einzelner Akteure bestehen, konnten vor allem zeitliche und inhaltliche Konflikte identifiziert werden. Ein besonders großer Konflikt ist zeitlicher Natur. Dies beginnt schon damit, dass Mitarbeiter der Verwaltung vor allem werktags, von Montag bis Freitag, arbeiten. Künstler und Ehrenamtliche hingegen arbeiten in der Regel zur Feierabendzeit und am Wochenende. Hieraus ergibt sich die Schwierigkeit einer effektiven Netzwerkarbeit. Es existieren offenbar bereits viele gut funktionierende Teilnetzwerke zwischen Künstlern, Vereinen und Initiativen. Diese könnten vom Landkreis viel besser genutzt werden. Jedoch mangelt es auch dem Referenten der Kulturverwaltung an Zeit, um alle Akteure an einen Tisch zu bringen und mit ihnen gemeinsam Strategien zu entwickeln. Der zeitliche Konflikt erschwert die Zusammenarbeit zwischen Landkreis und engagierten Bürgern.

### **Zeitkonflikte**

Vielen freischaffenden Künstlern fehlt es an Zeit, um Förderanträge zu schreiben oder sich zusätzlich zu vernetzen. Sie benötigen ihre Zeitkapazitäten, um Kunstwerke zu produzieren, Kultur zu vermitteln, eigene Kulturimmobilien instand zu halten und zu betreiben und / oder einer zusätzlichen Beschäftigung für die Absicherung des Lebensunterhalts nachzugehen. Eine Interviewpartnerin äußerte, dass sie bestenfalls einen *Coach* benötigte, der ihr bei der Erstellung von Förderanträgen behilflich sei. Solche Coaches würden aber oft ein hohes Honorar nehmen, so dass eine Inanspruchnahme schwierig sei. Ein solches Angebot (Hilfestellung bei der Beantragung von Fördermitteln) wäre demnach eine mögliche zukünftige Aufgabe, die vom Landkreis mitgetragen werden könnte.

### **Inhaltliche Konflikte**

Der inhaltliche Konflikt besteht in erster Linie in dem teilweise unterschiedlichen Verständnis *was Kunst und Kultur* eigentlich ist und ausmacht. Einige Interviewpartner bestätigten, dass diese Spannungslinie vor allem zwischen den örtlichen Bewohnern und den neu Hinzugezogenen bestünde. Laut Interviewpartnern würde die *experimentelle Kunst* von einigen Kulturvereinen praktiziert werden, darunter zum Beispiel der Kunsthof Galm oder das Künstlerdorf Strodehne, deren Initiatoren nicht originär aus dem Landkreis Havelland stammten. Diese innovativen Kunstprojekte erhielten sogar Förderungen von landkreisübergreifenden Instanzen wie beispielsweise der Kulturstiftung des Bundes. Die Künstler gerieten jedoch relativ schnell an ihre Grenzen, weil die örtlichen Akteure diese Art der Kunst nicht verstehen könnten. Dennoch wollten auch sie stolz auf ihren Ort sein. Hier gäbe es ein Missverständnis in der Kommunikation, so eine Interviewpartnerin. Sie sieht dennoch die Möglichkeit

einer guten Zusammenarbeit in der Zukunft: »Wenn man ihnen eine Brücke baut, um das mitzugestalten, dann versuchen die da auch aufzuspringen.« Ein Ziel für die Zukunft müsse demnach sein, eine kulturelle Identität derart zu entwickeln, dass örtliche Akteure sich mit ihr identifizieren können, aber auch Leute, die von weit entfernt kommen, es interessant finden die Kulturarbeit des Landkreises Havelland zu erleben.

### **Schwach ausgeprägte Zusammenarbeit zwischen dem Kultursektor und Schulen**

Häufig gingen die Interviewpartner auf die noch unzureichend ausgeprägte Kooperationskultur zwischen kultureller Szene und Schulen ein<sup>16</sup>. Kritik wurde vor allem dahingehend geäußert, dass es immer die Kulturreferenten und Künstler seien, die auf die Schulen und Lehrer zugehen müssten und dort quasi in der Rolle von *Bittstellern* agierten, während von den Schulen kaum Impulse ausgingen. So ließen sich Lehrer auf Kulturveranstaltungen nur selten sehen und seien darüber hinaus kritisch gegenüber den Künstlern eingestellt, aus Angst, dass diese ihnen »die Show stehlen« könnten. Kunstunterricht fände nur noch am Rande des Schulalltags statt und der Zugang zu Kunst und Theater ginge bei den Schülern zunehmend verloren oder sei sogar schon gar nicht mehr vorhanden, so die Aussagen einiger Befragten. Zwar gäbe es einige Kooperationsverträge mit Schulen und Kultureinrichtungen, aber diese mit Leben zu füllen gestalte sich sehr schwierig. Dabei hänge die Kulturzusammenarbeit oftmals mit einzelnen Lehrerpersönlichkeiten zusammen und deren intrinsischer Motivation, also ob die Kunst als wichtig erachteten oder nicht. Insbesondere die Schnittstelle zwischen Schulen und Theatern funktioniere wohl besonders schlecht. Hier würde sich gegebenenfalls das Kulturzentrum Rathenow als Kooperationspartner / Spielstätte eignen, aber die Zusammenarbeit ist offensichtlich noch nicht weit vorangeschritten. Es gibt jedoch einige Kulturakteure, die hier zukünftig als *Türöffner* fungieren könnten. So ist zum Beispiel die Kulturmühle Perwenitz bereits sehr gut mit Schulen vernetzt. Frau Venter, die Leiterin der kulturpädagogischen Einrichtung, arbeitet regelmäßig mit Schulklassen zusammen, die mit dem Reisebus direkt zur Kulturmühle fahren können, auch aus Berlin. Sie geht außerdem selbst an Schulen im Raum Havelland und bildet dort Schüler aus. Ein besonderes Projekt besteht in ihrer künstlerischen Arbeit mit Schulverweigerern. Auch die Musik- und Kunstschule des Landkreises und die Kirchen arbeiten bereits häufig mit den Schulen zusammen. Für das Kulturreferat der Verwaltung fungiert vor allem der Kulturkreis Nauen als *Türöffner*, um Zugang zu den Schulen zu erlangen und sie zur Zusammenarbeit zu bewegen.

---

16 Dies wurde insbesondere von Teilnehmern des 1. Kulturworkshops ebenfalls problematisiert.

### **Die Herausforderung Standort Ribbeck**

Als ein weiteres Spannungsfeld von großer Bedeutung für die Fortentwicklung der Kultur des Landkreises wurden der Ort und das Schloss Ribbeck identifiziert. Hinsichtlich des Schlosses zeigten sich viele Interviewpartner unzufrieden mit der Zusammenarbeit – eine Feststellung, die auch im Rahmen der Experteninterviews mehrmals zutage trat. Das Schloss arbeite isoliert und scheue die Kooperation, so die Meinung einiger Akteure. Dasselbe gelte für das Kulturzentrum Rathenow, dessen Leiterin auch das Schloss in Ribbeck verantwortet. Es seien in erster Linie Kommunikationsprobleme, welche die Zusammenarbeit erschweren beziehungsweise verhindern, so die Aussagen. Eine positive Veränderung könne dafür sorgen, dass Ribbeck als kulturelles Aushängeschild des Landkreises seine potenzielle Funktion als *Netzwerk Hub* besser wahrnimmt und damit die Region insgesamt stärkt. Aber nicht nur mit dem Schloss gebe es Probleme, sondern auch innerhalb des Ortes. Die verschiedenen Befindlichkeiten örtlicher Akteure (darunter der Heimatverein Ribbeck, Herr von Ribbeck, die örtlichen Landwirte, die Kirchen und die Ribbecker Kulturschaffenden) sorgten dafür, dass die Ortsgemeinschaft nicht homogen zusammenarbeite. Dies habe in der Vergangenheit eine Zeitlang recht gut funktioniert, sich aber mit dem zunehmenden Erfolg des Dorfes wieder geändert, weil neue Besitz- und Machtansprüche aufgekommen seien. Außerdem zeige sich der Heimatverein wenig offen für neue Kulturvorhaben und auch die Mitglieder des Ortsbeirats seien selten einer Meinung. Letztendlich sei Ribbeck aber auch von Entscheidungen abhängig, die aus der Stadt Nauen und vom Landkreis kämen. Da jedoch auch die Stadtverwaltung Nauen und der Landkreis keine optimale Zusammenarbeit pflegten, habe dies auch negative Auswirkungen auf Ribbeck.

### **Unzureichende Sichtbarkeit der Museen und Schlösser**

Vor allem Schlösser fungieren als kulturelle Aushängeschilder des Landkreises Havelland. Innerhalb der Reiseregion Havelland gibt es zwar auch circa fünfzig Museen, davon jedoch viele in der Stadt Brandenburg oder im Landkreis Potsdam-Mittelmark. Sowohl bei den Schlössern als auch bei den Museen ist zwischen solchen zu unterscheiden, die professionell geführt werden und denen, die ehrenamtlich beziehungsweise privat geführt werden. Die professionell geführten Häuser lassen sich relativ einfach vom Tourismusverband vermarkten und durch den Landkreis fördern. Bei den ehrenamtlich / privat geführten Einrichtungen ist dies schwieriger. Hier ist man in vielen Fällen auf das Engagement der Schlossherren und / oder der ehrenamtlichen Mitarbeiter der Museen angewiesen. Die Sichtbarkeit aller Häuser sowie der Wissenstransfer zwischen den *großen* und den *kleinen* Einrichtungen könnte verbessert werden, wenn lose Strukturen geschaffen werden, die eine Möglichkeit zum Austausch geben.

### **Kaum vorhandenes Mäzenatentum**

Angesprochen auf die Frage, inwieweit private Mäzene oder Sponsoren die Kulturaktivitäten ihres Kunstschaffens unterstützen, antworteten die meisten Akteure, dass Mäzenatentum in Landkreis nahezu nicht vorhanden sei. So gebe es kaum Unterstützung aus dem Mäzenatentum und auch die kürzlich gegründete Kulturstiftung des Landkreises erfülle noch nicht die bedeutsame Rolle als wahrnehmbarer Kulturförderer, die ihr bei Gründung zugedacht wurde. Vor allem der Kontakt zu den großen Unternehmen, also zur Wirtschaft, sei schwach ausgeprägt. Diese investierten als Sponsoren tendenziell eher in den Sport. Bei den kleineren Kunst- und Kulturakteuren scheint es darüber hinaus auch an Selbstbewusstsein gegenüber potenziellen Sponsoren zu mangeln, was hinderlich für die Akquise von Förderern und die Selbstvermarktung ist. »Warum sollen die mich sponsern? Die haben doch nichts davon«, so der Kommentar einer Künstlerin. Ein Problem besteht demnach in dem Unwissen über Möglichkeiten des reziproken Austauschs mit Wirtschaftsförderern der Region. Was kann den Förderern im Gegenzug zu ihren finanziellen Leistungen geboten werden? Hier bedürfte es der professionellen Beratung von Fundraising-Experten, um die regionalen Akteure zur effektiveren Akquise von Sponsoren zu befähigen.

### **Keine Synergien zwischen Schlossfestspielen und Musikfestspielen**

Zwischen den beiden sommerlichen Veranstaltungsreihen der Schlossfestspiele Ribbeck und der Havelländischen Musikfestspiele scheint es kaum Kooperationen zu geben, obwohl diese, zumindest hinsichtlich der Vermarktung, auf der Hand lägen. Bei den Schlossfestspielen handelt es sich um eine Gesellschaft, die sich erst kürzlich gegründet hat. Sie veranstaltet im Sommer Open-Air-Aufführungen, unter anderem auch in Ribbeck (*Amadeus*).

### **Starke Abhängigkeit von der Landesagentur für Strukturmaßnahmen (LASA)**

Eine weitere Spannungslinie wurde zur Landesagentur für Strukturmaßnahmen eingezeichnet. Diese fungiert als Instanz, die die Fördermittel aus dem Europäischen Sozialfond gegenüber Brüssel rechtfertigen muss. Sie agiert zwar nicht vor Ort im Landkreis, wurde in einem Interview aber als *großer Verhinderer* der Kulturentwicklung dargestellt. Die Gründe hierfür sind nicht bekannt.

## Zwischenergebnisse

- Etwa ein Viertel aller Akteure des Gesamtnetzwerks sind am Konfliktnetzwerk beteiligt.
- Die fünf Akteure mit den meisten Konfliktbeziehungen sind die folgenden: die Kulturverwaltung des Landkreises, der Heimatverein Ribbeck, das Schloss Ribbeck sowie die Havelländischen Musikfestspiele und Herr von Ribbeck.
- Ein Hauptproblem besteht in der *Überlastung der Kulturverwaltung des Landkreises*, die aufgrund der stark zentralisierten und auf sie gerichteten Steuerungsstrukturen kaum Spielraum für zusätzliche Netzwerkarbeit hat.
- Die *Kooperationskultur innerhalb des Landkreises* wird insgesamt als schwach wahrgenommen.
- Es gibt Probleme bei der Abstimmung von Veranstaltungsterminen.
- Einige Interviewpartner monierten, dass die Fortentwicklung des Kulturfelds im Landkreis zu stark von den Entscheidungen des Landrats abhängt.
- Ein Konflikt, der sich über den gesamten Landkreis hinweg beobachten lässt, besteht zwischen Kunst- und Kulturschaffenden, die im Landkreis Havelland Grundstücke erworben und neue Veranstaltungsräume aufgebaut haben und zwischen den örtlichen Akteuren, die diesen neu hinzugezogenen Akteuren oftmals mit Skepsis begegnen.
- Ein Problem innerhalb des Landkreises besteht in dem stellenweise abnehmenden bürgerschaftlichen Engagement im Bereich der Kunst und Kultur.
- Als übergeordnete Konflikte, die unabhängig von dem Agieren einzelner Akteure bestehen, konnten vor allem *zeitliche* und *inhaltliche* Konflikte identifiziert werden.
- Es existieren offenbar bereits viele gut funktionierende Teilnetzwerke zwischen Künstlern, Vereinen und Initiativen. Diese könnten vom Landkreis viel besser genutzt werden, wenn die Zeit es zuließe.
- Der inhaltliche Konflikt besteht in erster Linie in dem teilweise unterschiedlichen Verständnis *was Kunst und Kultur* eigentlich ist und ausmacht.
- Es konnte eine unzureichend ausgeprägte Kooperationskultur zwischen kultureller Szene und Schulen identifiziert werden.
- Der Ort und das Schloss Ribbeck bilden ein großes Spannungsfeld.
- Es gibt im Landkreis kein ausgeprägtes Mäzenatentum.

## 5 Das Netzwerk der Zukunft und Handlungsempfehlungen

Als dritte Untersuchungsdimension wurden *fehlende Beziehungen*, also *weiße Flecken* im Gesamtnetzwerk, abgefragt. Die Interviewpartner wurden zum Ende eines jeden Gesprächs danach gefragt, mit welchen Akteuren im Netzwerk sie sich eine bessere Zusammenarbeit wünschten und welche Akteure noch gar nicht in ihrer Netzwerkkarte auftauchten, zu denen sie sich aber in Zukunft gerne eine Verbindung aufbauen würden. Interessant ist hier, dass die meisten Interviewpartner nur wenig Bedarf an konkreten neuen Netzwerkbeziehungen hatten. Dies kann auf zweierlei Weise gedeutet werden: *Entweder* sind sie bereits mit ihrem Netzwerk zufrieden und benötigen tatsächlich keine neuen Ressourcen *oder* aber es fällt ihnen schwer Akteure zu benennen, die außerhalb ihrer Wahrnehmung liegen, von deren Existenz und Stellenwert sie also noch gar nicht wissen. Anstelle der Nennung konkreter Akteure, zu denen sie sich eine Beziehung wünschten, fokussierten sich die Interviewpartner auf die Beschreibung zukünftiger Veränderungspotenziale, die eine positive Transformation des Kulturlebens im Landkreis Havelland bewirken könnten. Die Aussagen hierüber werden im Folgenden mit der Problemlösung der zuvor identifizierten Konfliktfelder verknüpft. Hieraus ergeben sich erste Handlungsempfehlungen, die zum Ende eines jeden Zukunftsfelds kurz ausgeführt werden. Die Ergebnisse sind für die weitere Kulturentwicklungsplanung besonders relevant, weil es sich hierbei um Informationen und Potenziale handelt, die zeitnah von handelnden Personen genutzt werden können.

Abbildung 17: Zentrale Zukunftsfelder (Darstellung Netzwerk Kulturberatung)



## **Maßnahmen zur allgemeinen Stärkung der Kooperationskultur im Landkreis**

Die Kooperationskultur innerhalb des Landkreises könnte auf unterschiedliche Weise verbessert werden. Ein Anfang mag in der Verbesserung der politischen Rahmenbedingungen bestehen, die durch ein höheres persönliches Involvement der politischen Entscheider bewirkt werden könnte. Dies beginnt bei dem landkreiseigenen Fachausschuss für Wirtschaftsförderung, Kultur, Sport und Tourismus. Die Mitglieder des Ausschusses sollten eine noch aktivere Rolle bei dem Voranbringen der Kulturentwicklung spielen. Außerdem sollten die Schnittmengen zu den anderen Ausschussthemen, insbesondere der Wirtschaft und dem Tourismus, eruiert werden. Eine weitere Verantwortungsübernahme könnte durch den Staatssekretär des Landes erfolgen, dessen Spielraum, laut Interviewpartner, noch nicht ausgeschöpft scheint.

Eine weitere wichtige potenzielle Maßnahme liegt in der zunehmenden Einbindung und Ermächtigung von Künstlerdörfern, die im Landkreis eine zukunftsweisende Rolle spielen können. Mit ihrem innovativen Angebot experimenteller Kunst sind sie für die Markenbildung im Landkreis prädestiniert. Die beiden hervorstechenden Künstlerdörfer sind hier vermutlich das Künstlerdorf Strodehne und das Künstlerdorf Bahnitz. Aber auch der Kunsthof Galm kann hier eine entscheidende Rolle spielen. Momentan sind diese Künstlerdörfer noch nicht hinreichend in die institutionellen Strukturen des Landkreises sowie in die touristische Vermarktung integriert. Dabei fungieren diese Dörfer wiederum als Subnetzwerke beziehungsweise als *creative Milieus*, die selbst weitläufige Künstlernetzwerke unterhalten. Die Kontakte zu hunderten von Künstlern reichen häufig weit über die Landkreisgrenzen hinaus, von Berlin bis hin zu Kontakten auf internationaler Ebene. Politische Prominenz ist bereits bei kulturellen Events dieser Vereine anwesend, jedoch agieren sie zum Teil noch recht exklusiv. Eine Überbrückung struktureller und kultureller Lücken zwischen diesen pionierhaften Vereinen und den örtlichen Bewohnern könnte dafür sorgen, dass die Vereine noch besser in die kulturelle Infrastruktur des Landkreises eingebettet werden und an Legitimität gewinnen. Vor allem der Kulturverein Ribbeck, aber auch die Kulturmühle Perwenitz und das Landgut A. Borsig, verfügen bereits über sehr gute Kontakte zu Künstlern. Diese Institutionen könnten für den Landkreis eine *Scharnierfunktion* übernehmen, um das kreative Potenzial dieser Teilnetzwerke für den Landkreis zugänglich zu machen.

Wichtig für all diese Vorhaben ist die rechtzeitige Einbeziehung der Kommunen, insbesondere der Bürgermeister. Dies gilt für den gesamten Prozess der Kulturentwicklungsplanung. Bereits bei dem im Jahr 2014 in Thüringen durchgeführten Kulturentwicklungsprozess zeigte sich, dass Bürgermeister häufig die Dreh- und Angelpunkte der örtlichen Kulturentwicklung sind. Auch wenn dies im Landkreis Havelland etwas schwächer ausgeprägt sein mag, so sollte unbedingt berücksichtigt werden, dass zukünftige Maßnahmenpakete auch vom Votum der regionalen Bürgermeister beeinflusst werden. Die Einbindung und

Stärkung der interkommunalen Kommunikation könnte durch den regelmäßigen Austausch der Ortsbeiräte, Kreistage und Kulturausschüsse des Landkreises befördert werden, z.B. in Form eines *Runden Tisches* kommunalpolitischer Entscheider, die das Thema Kultur neu auf die Agenda setzen.

Denkbar wäre weiterhin die Gründung eines kreis- und spartenübergreifenden Kulturvereins. Dieser könnte als Dachverband die unterschiedlichen Interessengruppen unter seinem Dach bündeln. Dies wäre wichtig, da viele Kunst- und Kulturinitiativen bis heute gar nicht voneinander wissen. Der Landkreis Havelland funktioniert offenbar wie ein großer Flickenteppich, innerhalb dessen eine Vielzahl von Künstlern und Kulturschaffenden relativ isoliert arbeiten und Kontakte, wenn überhaupt, eher über die Landkreisgrenzen hinaus pflegen. Eine Lobby- und eine Pressure-Group, die auch im kulturpolitischen Feld Sichtbarkeit erlangt, kann sich aber erst formieren, wenn es eine übergeordnete Instanz gibt, welche diese lose Gruppe verteilter Akteure bündelt und steuert. Für die Fragmentierung des Landkreises ist mitunter auch die ehemalige Trennung ins östliche und ins westliche Havelland verantwortlich, die bis heute Auswirkungen auf das Kulturleben hat, auch wenn die offizielle Teilung nicht mehr besteht. Bevor die Entscheidung zur Gründung eines Dachverbands getroffen wird, sollte jedoch auch berücksichtigt werden, dass im Jahr 2019 voraussichtlich wieder eine Kreisgebietsreform ansteht. Je nachdem wie das Gebiet dann aussehen wird und welche Landkreise fusionieren, sollten auch die Strukturen eines entsprechenden Dachverbandes gestaltet werden. Dies bedeutet, dass bereits frühzeitig darüber nachgedacht werden müsste, welche Akteure dann dem Verband zugeordnet werden könnten und welche wiederum keine Rolle in einem solchen Zusammenschluss spielen würden.

Zur Stärkung des Zusammenhalts, des Austauschs und der Sichtbarkeit der Kunst- und Kulturschaffenden wäre in diesem Rahmen auch die Gründung einer alle ein bis zwei Jahre stattfindenden *Havelländischen Kulturmesse* (Arbeitstitel) denkbar. Die Messe könnte beispielsweise im Märkischen Ausstellungs- und Freizeitzentrum (MAFZ) in Schönwalde-Glien stattfinden. Ein solches Event könnte zu einer sichtbaren Marke für den Landkreis werden. Eine derartige Messe hätte außerdem den Vorteil, dass nicht nur Touristen erreicht würden, sondern dass sie auch einen Nutzen für die Einheimischen hätte, da die Anwohner des Westhavellandes häufig gar nicht wissen, was in Falkensee passiert und umgekehrt.

Insgesamt sollte verstärkt in einzelne Kulturcluster investiert werden. Diese gruppieren sich um starke Player, die bereits gute Kulturarbeit leisten und bestens vernetzt sind. Diese sogenannten *Local Heroes* können als Zugpferde für schwächere Akteure fungieren. Als derartige Zugpferde konnten im Rahmen der hier erfolgten Netzwerkanalyse vor allem die Kirchen, das Landgut A. Borsig, die Musik- und Kunstschule des Landkreises und der Kulturverein Ribbeck sowie der Tourismusverband Havelland identifiziert werden. Aber auch die Kulturmühle Perwenitz und die Künstlerdörfer spielen hier eine Rolle.

### **Maßnahmen zur besseren Abstimmung von Veranstaltungsterminen**

Für eine zukünftig effektivere Abstimmung von Veranstaltungsterminen bedarf es der Verantwortungsübernahme einer Instanz, die sich um die Koordination kümmert. Hierfür kommen in erster Linie die Kulturverwaltung und der ihr angebundener Tourismusverband infrage, die diese Aufgabe ja auch in Teilen bereits wahrnehmen. Für eine Professionalisierung, insbesondere für eine digitale Lösung der Koordination *aller Kulturaktivitäten* des Landkreises, wird externes Wissen benötigt. Dies könnte durch die Beauftragung einer IT-Agentur erfolgen oder beispielsweise im Rahmen eines Wissens- und Technologietransfer-Projekts, beispielsweise in Kooperation mit einer Hochschule und freiberuflichen Akteuren aus der Kultur- und Kreativwirtschaft. Hierfür könnten Anträge gestellt werden, zum Beispiel bei der Europäischen Union, um die kulturelle Infrastruktur des Landkreises zu stärken. Die Kompetenzen und die Zuständigkeiten müssen hierfür jedoch klar geregelt sein. Ist es also das Kulturreferat oder der Tourismusverband, der für dieses Unterfangen verantwortlich ist? Oder gibt es noch eine andere Instanz, die man hiermit betrauen könnte?

### **Maßnahmen, um Differenzen zwischen Einheimischen und Zugezogenen zu überwinden**

Für die Überbrückung struktureller und kultureller Unterschiede zwischen diesen beiden Stakeholder-Gruppen könnten moderierte Dialogforen sorgen, die es einzurichten gilt. Hierfür könnten bereits die Kulturworkshops dienen, die durch das Netzwerk Kulturberatung im Rahmen des Kulturentwicklungsprozesses angeboten werden. Eine Arbeitsgruppe könnte zu diesem Thema arbeiten und Formate entwickeln, die bei der Bewältigung des Kommunikationsproblems zwischen lokalen Akteuren und neu hinzugekommenen Instanzen helfen<sup>17</sup>. Vor allem die Erarbeitung einer gemeinsamen kulturellen Identität, also gemeinsamer *Narrative*, wird maßgeblich sein, um Misstrauen abzubauen und zusammen an der kulturellen Zukunft des Landkreises zu arbeiten. Hierbei ist es wichtig, dass der Mehrwert der neu in den Landkreis hinzugekommenen Akteure herausgestellt wird. Den örtlichen Akteuren sollte außerdem vermittelt werden, dass sie *mit ins Boot geholt* werden sollen, wenn es um die Darstellung der regionalen Identität geht. Eine Rückbesinnung auf traditionelle Havelländische Errungenschaften, gepaart mit den modernen und experimentellen Impulsen der akademisch / Berlinerisch geprägten Zugezogenen, könnte zu einer innovativen Mixtur kultureller Identität führen, die sowohl für ansässige Bewohner als auch für Touristen und potenzielle Neuankömmlinge attraktiv ist. Hierbei könnten neben altbewährten Formaten wie *Runden Tischen* auch moderne Formate wie zum Beispiel *Design Thinking Workshops* zur Anwendung kommen.

---

17 Hierfür könnte sich insbesondere die Arbeitsgruppe »Lokale Schlüsselpersonen und kooperative Projekte: Lokale Künstler und Kulturschaffende durch zentrale sowie dezentrale Vernetzung stärken« eignen, die im Rahmen des 1. Kulturworkshops bereits tätig wurde.

### **Maßnahmen, um das bürgerschaftliche Engagement wiederzubeleben**

Für eine stärkere Aktivierung der Zivilgesellschaft bieten sich mehrere Maßnahmen an. Für die bessere Erreichbarkeit der Schüler-Zielgruppe wäre es wichtig, dass auf den technologischen Wandel reagiert wird und kulturelle Angebote entsprechend aufbereitet und angeboten werden. Erste Ansätze vom Kulturreferat des Landkreises bestehen hier bereits (zum Beispiel die Teilnahme an Schülerwettbewerben durch den Scan eines QR-Codes). Solche Angebote gilt es zu verbessern und auszubauen, da ansonsten das Fernbleiben einer ganzen nachkommenden Generation an den örtlichen Kulturaktivitäten droht. Dasselbe gilt für die Gründung, Aufrechterhaltung und Attraktivitätssteigerung von kulturellen Unterstützernetzen. Vor allem die größeren Kulturinstitutionen, aber auch die experimentellen Kunstvereine, sollten Freundeskreise aufbauen, an denen auch junge Menschen partizipieren. Dies gilt beispielsweise auch für das Kulturzentrum Rathenow, welches bislang keinen solchen Freundeskreis unterhält. Darüber hinaus sollte jungen (Hobby-)Künstlern die Möglichkeit gegeben werden, dass sie ihre Kunst im öffentlichen Raum präsentieren können. Hier gibt es bereits vereinzelt einen Austausch, zum Beispiel mit der Kommunalen Wohnungsbaugesellschaft Rathenow. Solche Dialoge sollten in Zukunft intensiviert werden. Dies könnte auch die Teilhabe junger Menschen an der Erarbeitung einer kulturellen Identität ihres Ortes verbessern. In diesem Rahmen wäre auch ein generationenübergreifender Austausch wünschenswert, damit kein neues Spannungsfeld zwischen alten und jungen Menschen entsteht. Eine wichtige Rolle könnten hier die Kirchen spielen, die ja bereits als Repräsentanten des zivilgesellschaftlichen Mikrokosmos identifiziert wurden. Da sie bereits kircheneigene Kindergärten, Jugendgruppen und Altenheime unterhalten, wären sie prädestiniert für die Organisation eines generationenübergreifenden Dialogs. Allerdings hat auch der Stellenwert von Kirchen, vor allem unter Jugendlichen, stark abgenommen. Es ist fraglich, auf welche Weise die Kirchengemeinden derart gestärkt werden können, dass sie auch für jüngere Zielgruppen wieder attraktiv sind und das zivilgesellschaftliche Leben beeinflussen. Eine Stärkung der Kirchen könnte aber hilfreich sein, um auch das zivilgesellschaftliche Engagement wiederzubeleben. Hierfür bedarf es aber auch des Willens und des Engagements der Kirchen, die Jugendarbeit voranzubringen und zeitgemäße Angebote zu kreieren, die für Jugendliche reizvoll sind.

### **Maßnahmen, um den zeitlichen Konflikt zu lösen**

Um die Kulturverwaltung zu entlasten, wäre eine Dezentralisierung der Koordinations- und Steuerungsstrukturen wünschenswert. Momentan konzentrieren sich die Netzwerkstrukturen sehr stark auf das Kulturreferat der Verwaltung. Eine Dezentralisierung könnte erfolgen, indem Verantwortung auf andere Akteure übertragen wird, die ebenfalls über eine günstige Position im Netzwerk verfügen. Zusätzlich könnte gegebenenfalls die Stelle eines *regionalen Koordinators*, also eines *professionellen Kümmerers* geschaffen werden, der Aufgaben übernimmt, für die anderen Akteuren die Zeit fehlt. Er würde als

Netzwerkspezialist die verschiedenen Domänen und Kulturcluster in Austausch miteinander bringen und lose Strukturen schaffen, die später gegebenenfalls institutionalisiert werden könnten. An seiner Seite könnte ein Kulturbeirat agieren, der unter Umständen aus der bereits eingesetzten Lenkungsgruppe der Kulturentwicklungskonzeption hervorgeht. Denkbar wäre auch die Errichtung einer Wissens- und Technologietransferstelle beim Landkreis, die sich dem Thema der Kultur- und Kreativwirtschaft annimmt. Diese könnte neben Hilfe bei der Antragsstellung für Künstler auch eine Gründungsberatung anbieten und den technologischen Wandel voranbringen. Hier wäre zu eruieren, ob Kooperationen mit den Transferstellen von Hochschulen in Berlin oder Potsdam möglich wären.

### **Maßnahmen, um den *inhaltlichen Konflikt* zu lösen**

Der inhaltliche Konflikt ließe sich vor allem dann lösen, wenn gemeinsame Narrative entwickelt werden, die nicht nur der lokalen Identitätsbildung, sondern auch dem Kulturtourismus zugutekämen. Eine Möglichkeit bestünde in der stärkeren Herausarbeitung der Themen *Kultur und Nachhaltigkeit*, also *Kultur und Umwelt* bzw. *Natur*. Hierfür gibt es im Landkreis unterschiedliche Anknüpfungspunkte. Als Zugpferd könnte hier unter anderem das Landgut A. Borsig fungieren, welches im Bereich der Nachhaltigkeit sehr gut aufgestellt ist und bereits als *best practice*-Beispiel für die Verknüpfung von Nachhaltigkeit, (Erinnerungs-)Kultur und zeitgemäßer Eventdurchführung angesehen werden kann. Aber auch andere Kunst- und Kulturinitiativen wie *Land (schafft) Kunst* oder das *Netzwerk Raumordnung* könnten in solche Initiativen eingebunden werden, ebenso wie die Künstlerdörfer. Selbst andere Hotels und Tagungsstätten könnten auf den *Nachhaltigkeitszug* aufspringen und dafür sorgen, dass Besucher mit dem Landkreis Havelland schnell Begriffe wie *Kultur und Natur* assoziieren. Profitieren könnten von einer solchen Markenbildung demnach viele Akteure. Der Landkreis Havelland bietet sich für ein solches Vorhaben in besonderer Weise an, weil er sich eben – mit Ausnahme einiger Schlösser – nicht als Kreis auszeichnet, der durch eine reichhaltige Ansammlung (hoch-)kultureller Institutionen geprägt ist. So existieren im Kreis nur sehr wenige Museen, Theater, Chöre und Orchester. Gerade deshalb wäre die Entwicklung eines gemeinsamen Narratives, welches die vielen isoliert arbeitenden Künstler und Kulturschaffenden bündelt, eine gute Chance, um die Netzwerkarbeit zu verbessern und das kulturelle Profil des Landkreises zu schärfen. Das *Kultur und Nachhaltigkeits*-Profil könnte als Alleinstellungsmerkmal dienen, mit dem sich der Landkreis von anderen Brandenburger Landkreisen abgrenzt. Eine spannende Perspektive für den Landkreis bietet die Nähe zu Berlin. Hier sollte eruiert werden, inwieweit Wechselwirkungen zwischen Stadt und Land fruchtbar gemacht werden können. Es gibt bereits viele Wechselwirkungen, jedoch verlaufen diese meist zufällig und unkoordiniert. Viele Berliner haben ihren Zweitwohnsitz im Landkreis Havelland, Berliner Politiker treffen sich für Tagungen oder privat dort und vereinzelt lassen sich Künstler und Absolventen der Universität der Künste im Landkreis nieder. Außerdem fahren Schulklassen

vereinzelt in den Landkreis, zum Beispiel zur Kulturmühle, um künstlerisch zu arbeiten. Hier wäre zu eruieren, ob es eine Möglichkeit gäbe, diese Form des Austauschs für den Landkreis effektiver zu nutzen und Zusammenarbeiten mit der Stadt Berlin vielleicht sogar zu institutionalisieren. Vor allem der Zugang zu Berliner Hochschulen erscheint vielversprechend. Als *Raumpioniere* könnten Berliner Absolventen in den Landkreis kommen und weiße Flecken auf der Kulturlandkarte transformieren. Gemeinsam mit den örtlichen Anwohnern könnten sie Ideen entwickeln und Projekte umsetzen, um neue Narrative zu kreieren. Die Stadt könnte den ländlichen Raum gewissermaßen als *kulturelles Experimentierfeld* im besten Sinne nutzen und die Erfahrungen wiederum in die Stadt einfließen lassen und umgekehrt.

### **Maßnahmen, um die Zusammenarbeit mit Schulen zu verbessern**

Viele Akteure wünschen sich intensivere Zusammenarbeiten mit den Schulen, die jedoch scheinbar häufig wenig entgegenkommend sind. Die Kooperationsbereitschaft ließe sich mithilfe verschiedener Maßnahmen erhöhen. Eine Möglichkeit wäre an jeder Schule die Berufung einer Lehrkraft zu einem sogenannten *Kulturbotschafter*<sup>18</sup>. Diese Person wäre zukünftig Ansprechpartner für externe Kulturpartner und würde Kooperationen zwischen Schule und Kultur koordinieren. Auch wäre über die Einrichtung einer externen Agentur nachzudenken, die Kulturprojekte an Schulen vermittelt. In der Freien und Hansestadt Hamburg existiert beispielsweise eine Agentur, die institutionell von der Hamburger Bürgerstiftung gefördert wird und jährlich an fünf ausgewählten Schulen Tanzprojekte mit Schulklassen durchführt<sup>19</sup>. Zu diesem Zweck werden externe Choreografen als Honorarkräfte an die Schulen geschickt, um dort mit den Schülern ein Jahr lang zu arbeiten. Die Schüler treten zum Abschluss des Schuljahres in einem renommierten Stadttheater auf und präsentieren dort ihr Projekt. Eine solche Initiative wäre auch für den Landkreis Havelland denkbar. Weiterhin sollte berücksichtigt werden, dass Kulturakteure des Landkreises Havelland nicht nur mit Schulen des Landkreises zusammenarbeiten, sondern auch bereits Kontakte zu Schulen außerhalb der Landkreisgrenzen pflegen, zum Beispiel zu Schulen in Berlin, Sachsen-Anhalt oder Ostprignitz-Ruppin. Fraglich ist, inwieweit auch Kooperationen mit diesen außerhalb des Landkreises liegenden Schulen institutionalisiert werden sollen und ob hier eine Zusammenarbeit mit den Kommunen und / oder Landräten der umliegenden Kreise sinnvoll wäre. In dieser Hinsicht

---

18 Das Konzept zur Ermächtigung von Lehrern zu Kulturbotschaftern an Schulen wird aktuell in Hamburg im Bildungs- und Kulturausschuss diskutiert und folgt einem Antrag der SPD-Fraktion vom 09.09.2014 zur Prüfung dieser Vision durch die Bürgerschaft. Der Antrag ist unter [www.spd-fraktion-hamburg.de/buergerschaft/antraege/b/30914.html](http://www.spd-fraktion-hamburg.de/buergerschaft/antraege/b/30914.html) nachzulesen.

19 Das Projekt wird in Hamburg seit sieben Jahren von der conecco UG umgesetzt ([www.conecco.de](http://www.conecco.de)) und nennt sich *Step by Step*. Darüber hinaus existiert das Modellprogramm *Kulturagenten*, welches von der Stiftung Mercator und der Kulturstiftung des Bundes unterstützt wird. Hier entwickeln 46 Kulturagenten über einen Zeitraum von vier Jahren gemeinsam mit den Schülerinnen und Schülern, dem Lehrerkollegium, der Schulleitung, Eltern, Künstlerinnen und Künstlern sowie Kulturinstitutionen ein umfassendes und fächerübergreifendes Angebot der Kulturellen Bildung und bauen langfristige Kooperationen zwischen Schulen und Kulturinstitutionen auf ([www.kulturagenten-programm.de](http://www.kulturagenten-programm.de)).

gilt es zu erörtern, ob Kooperationen zwischen Kulturakteuren und Schulen sogar von einer übergeordneten Instanz (Dachverband?) initiiert und gesteuert werden könnten. Die Entscheidung zur Einsetzung einer solchen Institution müsste aber gegebenenfalls auf Landesebene beschlossen werden.

### **Maßnahmen zur Beilegung der Konflikte in Ribbeck**

Um die Konflikte in Ribbeck zu beruhigen und gleichzeitig *für das Kulturzentrum* des Landkreises Havelland ein konsistentes Arbeiten zu gewährleisten, ist eine Moderation vonnöten, die zwischen den unterschiedlichen Anspruchsgruppen vermittelt. Hierbei muss deutlich werden, dass das *Gegeneinander* innerhalb des Ortes hinderlich für die zukünftige Kulturentwicklung ist. Es sollte herausgestellt werden, dass alle Gruppen profitieren können, wenn sie an einem Strang ziehen. Fraglich ist hier, *wer die Verantwortung* für eine derartige Dialogführung übernehmen könnte und müsste. Einige der Zugezogenen aus Berlin, die in Ribbeck in den letzten Jahren sehr viel aufgebaut haben, sind mittlerweile frustriert, weil ihre Arbeit von manchen lokalen Stakeholdern aus ihrer Sicht nicht anerkannt wird und weil ihnen zusätzliche (politische) Steine in den Weg gelegt werden. Dies ist kontraproduktiv für die Region, die unter anderem aufgrund des demografischen Wandels vielmehr zusätzliche Anreize schaffen sollte, um derartiges Kreativ- und Innovationspotenzial solcher *Raumpioniere* in den Landkreis zu holen. Auch das Schloss Ribbeck ist in diesem Spannungsfeld gefordert. Viele Akteure zeigten sich unzufrieden mit der vermeintlich mangelnden Offenheit des Schlosses und wünschten sich eine Veränderung im Agieren dieser Kulturinstitution. Dies gilt nicht nur für den Ort Ribbeck, sondern vor allem auch landkreisübergreifend. Das Schloss muss sich demnach einerseits noch stärker in das eng gestrickte Teilnetzwerk des Ortes einbetten, als auch neue Beziehungen außerhalb des Ortes knüpfen beziehungsweise zu positiven Relationen umwandeln. Auch hier ist jedoch fraglich, *wer diese Netzwerkarbeit* zusätzlich leisten kann. Da die Leiterin des Schlosses eine Doppelfunktion innehat und gleichzeitig auch das Kulturzentrum Rathenow verantwortet, kann davon ausgegangen werden, dass ihr kaum noch zusätzliche Zeitkapazitäten zur Verfügung stehen. Hier sollte eruiert werden, ob ausreichend Mitarbeiter zur Verfügung stehen, die entsprechende Aufgaben übernehmen könnten oder ob dies auch ein Betätigungsfeld für die eventuell neu zu schaffende Stelle eines *regionalen Koordinators* sein könnte.

### **Maßnahmen, um die Sichtbarkeit der Schlösser und Museen zu erhöhen**

Um die Sichtbarkeit der kleinen und ehrenamtlich geführten Häuser zu erhöhen, könnten neue Plattformen geschaffen werden, die einen Wissenstransfer ermöglichen. Hierbei sollte ausgelotet werden, ob möglicherweise auch die Einrichtungen aus dem Landkreis Potsdam-Mittelmark einbezogen werden. Gerade im Hinblick auf die für das Jahr 2019 anstehende Kreisgebietsreform könnte die Vernetzung der

Kultureinrichtungen beider Landkreise sinnvoll sein. Eine Zusammenarbeit besteht außerdem schon aufgrund des gemeinsamen Events *Feuer und Flamme für unsere Museen*.

### **Maßnahmen, um das Mäzenatentum im Landkreis zu aktivieren**

Das bislang sehr schwach ausgeprägte beziehungsweise gar nicht vorhandene Mäzenatentum ließe sich verbessern, indem zum Beispiel die neu gegründete Kulturstiftung des Landkreises gestärkt wird. Hierbei sollte darüber nachgedacht werden, wie durch die Einbindung der Teilnahme von Personen unterschiedlicher Teilnetzwerke, deren Kontakte Zugänge zu neuen Ressourcen offerieren, das strukturelle Loch zum Unternehmenssektor überbrückt werden könnte. Außerdem ist darauf zu achten, dass die Kulturstiftung ihre Mittel nicht nur in bereits etablierte und ausreichend finanzierte Einrichtungen investiert, sondern auch Projekte und Kulturvereine fördert, die ein starkes Innovations- und Nachhaltigkeitspotenzial aufweisen. Letztendlich sollten die zu fördernden Projekte jedoch sehr dezidiert ausgewählt werden. Hierbei gilt es zu beachten, ob die Projekte auch andere Netzwerkcluster befruchten können und ob es realistisch erscheint, dass sich um das Projekt herum wieder neue Cluster formieren. Der Landkreis sollte sich darum bemühen, noch stärkere Kulturkooperationen mit Unternehmervereinigungen aufzubauen, so zum Beispiel mit der Industrie- und Handelskammer (IHK). Auch könnten die Schlossherren noch stärker in die Pflicht genommen werden. Diese verfügen mitunter über die finanziellen Mittel, zumindest aber über Räumlichkeiten, um die Kulturarbeit des Landkreises zu unterstützen. Hier gilt es Anreize zu schaffen, um gemeinsam mit den Schlossherren Ideen für eine zukünftige Zusammenarbeit zu entwickeln. Fraglich ist, ob nicht sogar eine richtige Strategie entwickelt werden könnte, eine Art »Schloss-Strategie«, in deren Rahmen die Schlösser des Landkreises alle miteinander kooperieren und sich auf bestimmte Grundsätze in der Zusammenarbeit mit Kunst- und Kulturschaffenden einigen. Potenzielle Mäzene könnten darüber hinaus in Berlin akquiriert werden. Es wurde bereits deutlich, dass wohlhabende Personen aus der Politikdomäne und / oder dem künstlerisch-wirtschaftlichen Bereich einen Zweitwohnsitz im Landkreis Havelland haben oder zumindest gerne zu exquisiten Kulturveranstaltungen in den Landkreis reisen. Hier sollte eruiert werden, ob diese Personen nicht noch viel stärker in die Kulturarbeit des Landkreises eingebunden werden könnten und in einigen Fällen auch Schirmherrschaften von kulturellen Events übernehmen könnten. Außerdem könnten Kunstwerke in den Landkreis gebracht werden, indem regelmäßig Stipendien an nationale und internationale Künstler vergeben werden, die für drei Monate in den Landkreis kommen und in einem der Künstlerdörfer leben und arbeiten. Diese könnten in dem Zeitraum Unterkunft, Verpflegung, Versicherung und so weiter erhalten und im Gegenzug nach Abschluss des Stipendiums die von ihnen erarbeiteten Kunstwerke dem Landkreis hinterlassen.

## Zusammenfassung der wichtigsten Handlungsempfehlungen

- Künstlerdörfer sollten stärker eingebunden und als Kulturknotenpunkte ermächtigt werden, um im Landkreis eine zukunftsweisende Rolle spielen zu können. Mit ihrem innovativen Angebot experimenteller Kunst sind sie für die Markenbildung im Landkreis prädestiniert.
- Vor allem der Kulturverein Ribbeck, aber auch die Kulturmühle Perwenitz und das Landgut A. Borsig, verfügen bereits über sehr gute Kontakte zu Künstlern. Diese Institutionen könnten für den Landkreis eine *Scharnierfunktion* übernehmen, um das kreative Potenzial dieser Teilnetzwerke für den Landkreis zugänglich zu machen.
- Die Einbindung und Stärkung der interkommunalen Kommunikation könnte durch den regelmäßigen Austausch der Ortsbeiräte, Kreistage und Kulturausschüsse des Landkreises befördert werden, z.B. in Form eines *Runden Tisches* kommunalpolitischer Entscheider, die das Thema Kultur neu auf die Agenda setzen.
- Denkbar wäre weiterhin die Gründung eines kreis- und spartenübergreifenden Kulturvereins. Dieser könnte als Dachverband die unterschiedlichen Interessengruppen unter seinem Dach bündeln.
- Zur Stärkung des Zusammenhalts, des Austauschs und der Sichtbarkeit der Kunst- und Kulturschaffenden wäre die Gründung einer alle ein bis zwei Jahre stattfindenden *Havelländischen Kulturmesse* denkbar.
- Insgesamt sollte verstärkt in einzelne Kulturcluster investiert werden. Diese gruppieren sich um starke Player, die bereits gute Kulturarbeit leisten und bestens vernetzt sind. Diese sogenannten *Local Heroes* können als Zugpferde für schwächere Akteure fungieren. Als derartige Zugpferde konnten im Rahmen der hier erfolgten Netzwerkanalyse vor allem die Kirchen, das Landgut A. Borsig, die Musik- und Kunstschule des Landkreises und der Kulturverein Ribbeck sowie der Tourismusverband Havelland identifiziert werden. Aber auch die Kulturmühle Perwenitz und die Künstlerdörfer spielen hier eine Rolle.
- Für eine Professionalisierung, insbesondere für eine digitale Lösung der Koordination *aller Kulturaktivitäten* des Landkreises, wird externes Wissen benötigt. Dies könnte durch die Beauftragung einer IT-Agentur erfolgen oder beispielsweise im Rahmen eines Wissens- und Technologietransfer-Projekts, beispielsweise in Kooperation mit einer Hochschule und freiberuflichen Akteuren aus der Kultur- und Kreativwirtschaft.
- Für die Überbrückung struktureller und kultureller Unterschiede zwischen *Einheimischen* und *Zugezogenen* könnten moderierte Dialogforen sorgen, die es einzurichten gilt.

- Für die bessere Erreichbarkeit der Schüler-Zielgruppe wäre es wichtig, dass auf den technologischen Wandel reagiert wird und kulturelle Angebote entsprechend aufbereitet und angeboten werden.
- Eine wichtige Rolle für die Aktivierung der Zivilgesellschaft könnten die Kirchen spielen, die ja bereits als Repräsentanten des zivilgesellschaftlichen Mikrokosmos identifiziert wurden. Da sie bereits kircheneigene Kindergärten, Jugendgruppen und Altenheime unterhalten, wären sie prädestiniert für die Organisation eines generationenübergreifenden Dialogs.
- Um die Kulturverwaltung zu entlasten, wäre eine Dezentralisierung der Koordinations- und Steuerungsstrukturen wünschenswert. Eine Dezentralisierung könnte erfolgen, indem Verantwortung auf andere Akteure übertragen wird, die ebenfalls über eine günstige Position im Netzwerk verfügen. Zusätzlich könnte gegebenenfalls die Stelle eines *regionalen Koordinators*, also eines *professionellen Kümmerers* geschaffen werden, der Aufgaben übernimmt, für die anderen Akteuren die Zeit fehlt.
- Der inhaltliche Konflikt ließe sich vor allem dann lösen, wenn gemeinsame Narrative entwickelt werden, die nicht nur der lokalen Identitätsbildung, sondern auch dem Kulturtourismus zugute kämen. Eine Möglichkeit bestünde in der stärkeren Herausarbeitung der Themen *Kultur und Nachhaltigkeit*, also *Kultur und Umwelt* bzw. *Natur*.
- Fraglich ist, inwieweit auch Kooperationen mit diesen außerhalb des Landkreis liegenden Schulen institutionalisiert werden sollen und ob hier eine Zusammenarbeit mit den Kommunen und / oder Landräten der umliegenden Kreise sinnvoll wäre. In dieser Hinsicht gilt es zu erörtern, ob Kooperationen zwischen Kulturakteuren und Schulen sogar von einer übergeordneten Instanz initiiert und gesteuert werden könnten.
- Um die Konflikte in Ribbeck zu beruhigen und für das *Kulturzentrum* des Landkreises Havelland ein konsistentes Arbeiten zu gewährleisten, ist eine Moderation vonnöten, die zwischen den unterschiedlichen Anspruchsgruppen vermittelt. Hierbei muss deutlich werden, dass das *Gegeneinander* innerhalb des Ortes hinderlich für die zukünftige Kulturentwicklung ist.
- Um die Sichtbarkeit der kleinen und ehrenamtlich geführten Häuser zu erhöhen, könnten neue Plattformen geschaffen werden, die einen Wissenstransfer ermöglichen. Hierbei sollte ausgelotet werden, ob möglicherweise auch die Einrichtungen aus dem Landkreis Potsdam-Mittelmark einbezogen werden.
- Das bislang schwach ausgeprägte beziehungsweise gar nicht vorhandene Mäzenatentum ließe sich verbessern, indem die neu gegründete Kulturstiftung des Landkreises besser genutzt wird.

## 6 Zusammenfassung der Ergebnisse und abschließende Anregungen für die Kulturentwicklung

Mit dem Auftrag zur Durchführung einer Netzwerkanalyse war vor allem die Intention verbunden, dass wichtige Interaktionen im Kommunikationsnetzwerk visualisiert und Schlüsselakteure identifiziert werden könnten. Darüber hinaus sollten auch Konfliktlinien sowie weiße Flecken im Netzwerk lokalisiert und thematisiert werden. In den Kapiteln 3, 4 und 5 des vorliegenden Gutachtens wurden die Ergebnisse der Analyse präsentiert, welche den drei Untersuchungsdimensionen – Kommunikation, Konflikt und Zukunft – zugeordnet sind. Die wichtigsten Ergebnisse werden abschließend noch einmal kurz zusammengefasst, um zukünftig einen Transfer auf die Diskussionen der einberufenen Arbeitsgruppen der Kulturworkshops leisten zu können.

Tabelle 17: Zentrale Handlungsschritte für die Kulturentwicklung (Darstellung Netzwerk Kulturberatung)

<b>Zentrale Handlungsschritte für die Kulturentwicklung</b>		
<b>Zentrale und dezentrale Koordination, Kommunikation und Kooperation befördern</b>	<b>Innovationspotenzial stärken</b>	<b>Zusammenhalt stabilisieren</b>
Regionale Vermittler aktivieren und mit Verantwortung ausstatten	Periphere Kunst- und Kulturvereine in die regionale Kulturarbeit einbinden	Interkommunalen Austausch initiieren ( <i>Runder Tisch</i> )
Einsetzung eines regionalen Koordinators	Wissens- und Technologietransferstelle einrichten, unter Umständen in Kooperation mit einer Hochschule	Gründung eines kreisübergreifenden Kulturvereins
<i>Zugpferde</i> bzw. Ankereinrichtungen stärken (vor allem Kirchen, Landgut A. Borsig, Musik- und Kunstschule, Kulturverein Ribbeck, Tourismusverband, Kulturmühle Perwenitz)		Gründung einer alle ein bis zwei Jahre stattfindenden <i>Havelländischen Kulturmesse</i>
		Dialogforum für <i>Einheimische und Zugezogene</i>
		Gemeinsame Narrative entwickeln (z.B. <i>Kultur und Umwelt</i> )

Die im Mai des Jahres 2015 durchgeführte Netzwerkanalyse zeigt, dass der Landkreis Havelland über ein reichhaltiges Kulturangebot verfügt. Von den 113 in der Analyse erfassten Akteuren sind 50 unmittelbar dem Kultursektor zuzuordnen, weitere 25 der Zivilgesellschaft und somit auch engagierten Bürgern. Insgesamt ließ sich ein stark auf die Kulturverwaltung ausgerichteter Cluster identifizieren, während es aber auch einige selbstorganisierte Kulturenetzwerke gibt, die nicht unmittelbar dem Landkreis unterstehen, sondern ihre Fördergelder eigenständig beim Land Brandenburg oder der Europäischen Union akquirieren.

Als *Vermittler zwischen unterschiedlichen gesellschaftlichen Teilbereichen* fungieren überraschenderweise vor allem die Kirchen, ebenso wie das privat geführte Landgut A. Borsig. Aufgrund ihrer Funktion, aber auch durch das starke Engagement ihres federführenden Referenten, ist die Kulturverwaltung weiterhin sehr gut in viele Domänen hinein vernetzt. Von den Kultureinrichtungen könnte vor allem die Musik- und Kunstschule des Landkreises eine Ankerfunktion übernehmen, aufgrund ihrer starken Vernetzung in sämtliche gesellschaftliche Teilbereiche, auch zum ansonsten unterrepräsentierten Wirtschaftssektor. Innovationspotenzial bieten Kunst- und Kulturvereine wie die Kulturmühle Perwenitz oder der Kulturverein Ribbeck, da sie sehr gute Künstlernetzwerke unterhalten, die für den Landkreis nutzbar gemacht werden könnten. Ähnlich verhält es sich mit den Künstlerdörfern Bahnitz und Strodehne sowie dem Kunsthof Galm.

Der Kulturverwaltung des Landkreises wurden von den Interviewpartnern die größten Einflussmöglichkeiten auf die Kulturentwicklung der Modellregion zugeschrieben. Außerdem wurden folgenden Akteuren große Einflussmöglichkeiten eingeräumt: Kommunen (insbesondere Bürgermeister), Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur (MWFK), Schloss Ribbeck, Landkreis Havelland (insbesondere der Landrat), Sparkassen und Banken, Kulturzentrum Rathenow und Tourismusverband Havelland.

Ein Hauptproblem besteht in der *Überforderung der Kulturverwaltung*, die aufgrund der stark zentralisierten und auf sie gerichteten Steuerungsstrukturen kaum Spielraum für zusätzliche Netzwerkarbeit hat. Einige Interviewpartner stellten zudem kritisch fest, dass die Fortentwicklung des Kulturfelds im Landkreis zu stark von den Entscheidungen des Landrats abhängt. Die Kooperationskultur innerhalb des Landkreises wird insgesamt als schwach wahrgenommen. Um die Kulturverwaltung zu entlasten, wäre eine Dezentralisierung der Koordinations- und Steuerungsstrukturen wünschenswert. Eine Dezentralisierung könnte erfolgen, indem Verantwortung auf andere Akteure übertragen wird, die ebenfalls über eine günstige Position im Netzwerk verfügen. Zusätzlich könnte gegebenenfalls die Stelle eines *regionalen Koordinators*, also eines *professionellen Kümmerers* geschaffen werden, der Aufgaben übernimmt, für die anderen Akteuren die Zeit fehlt. Auch könnte die Einbindung und Stärkung der interkommunalen Kommunikation verbessert werden. Ein regelmäßiger Austausch von Ortsbeiräten, Kreistagen und Kulturausschüssen des Landkreises könnte befördert werden, indem beispielsweise ein Runder Tisch kommunalpolitischer Entscheider implementiert wird, die das Thema Kultur neu auf die Agenda setzen. Denkbar wäre weiterhin die Gründung eines kreis- und spartenübergreifenden Kulturvereins. Dieser mag als Dachverband die unterschiedlichen Interessengruppen unter seinem Dach bündeln. Insgesamt sollte verstärkt in *einzelne Kulturcluster* investiert werden. Diese gruppieren sich um starke Player, die bereits gute Kulturarbeit leisten und bestens vernetzt sind. Diese sogenannten *Local Heroes können als Zugpferde für schwächere Akteure fungieren*. Als derartige Zugpferde wurden im Rahmen der hier er-

folgten Netzwerkanalyse vor allem die Kirchen, das Landgut A. Borsig, die Musik- und Kunstschule des Landkreises und der Kulturverein Ribbeck sowie der Tourismusverband Havelland identifiziert. Aber auch die Kulturmühle Perwenitz und die Künstlerdörfer spielen hier eine Rolle. Eine zunehmende Einbindung und *Ermächtigung von Künstlerdörfern* würde dem Landkreis Zugang zu neuen Künstlernetzwerken eröffnen. Mit ihrem innovativen Angebot experimenteller Kunst sind sie für die Markenbildung im Landkreis prädestiniert.

Es konnten darüber hinaus Probleme bei der Abstimmung von Veranstaltungsterminen festgestellt werden. Für eine Professionalisierung, insbesondere für eine digitale Lösung der Koordination aller Kulturaktivitäten des Landkreises, wird externes Wissen benötigt. Dies könnte durch die Beauftragung einer IT-Agentur erfolgen oder im Rahmen eines Wissens- und Technologietransfer-Projekts, beispielsweise in Kooperation mit einer Hochschule und freiberuflichen Akteuren aus der Kultur- und Kreativwirtschaft.

Ein Konflikt, der sich über den gesamten Landkreis hinweg beobachten lässt, besteht zwischen Kunst- und Kulturschaffenden, die im Landkreis Havelland Grundstücke erworben und neue Veranstaltungsräume aufgebaut haben und zwischen den *örtlichen Akteuren*, die diesen *neu hinzugezogenen Akteuren* oftmals mit Skepsis begegnen. Der inhaltliche Konflikt besteht in erster Linie in dem teilweise unterschiedlichen Verständnis *was Kunst und Kultur eigentlich ist* und ausmacht. Zur Stärkung des Zusammenhalts, des Austauschs und der Sichtbarkeit der Kunst- und Kulturschaffenden wäre die Gründung einer alle ein bis zwei Jahre stattfindenden *Havelländischen Kulturmesse* denkbar. Für die Überbrückung struktureller und kultureller Unterschiede zwischen *Einheimischen* und *Zugezogenen* könnten moderierte Dialogforen sorgen, die es einzurichten gilt. Der inhaltliche Konflikt ließe sich vor allem dann lösen, wenn gemeinsame Narrative entwickelt werden, die nicht nur der lokalen Identitätsbildung, sondern auch dem Kulturtourismus zugutekämen. Eine Möglichkeit bestünde in der stärkeren Herausarbeitung der Themen *Kultur und Nachhaltigkeit*, also *Kultur und Umwelt* bzw. *Natur*. Um die Konflikte in Ribbeck zu beruhigen und in *dem Kulturzentrum* des Landkreises Havelland wieder für ein konsistentes Arbeiten zu sorgen, ist eine Moderation vonnöten, die zwischen den unterschiedlichen Anspruchsgruppen vermittelt. Hierbei muss deutlich werden, dass das *Gegeneinander* innerhalb des Ortes hinderlich für die zukünftige Kulturentwicklung ist.

Ein weiteres Problem innerhalb des Landkreises besteht in dem stellenweise abnehmenden bürgerschaftlichen Engagement im Bereich der Kunst und Kultur. Dabei existieren offenbar bereits viele gut funktionierende Teilnetzwerke zwischen Künstlern, Vereinen und Initiativen. Diese könnten vom Landkreis viel besser genutzt werden, wenn die Zeit es zuließe. Viele der Initiativen wurden aber nicht von örtlichen Bewohnern, sondern durch von außen kommende Akteure initiiert. Eine wichtige Rolle für die Aktivierung der Zivilgesellschaft könnten die Kirchen spielen, die ja bereits als Repräsentanten des *civil-*

*gesellschaftlichen Mikrokosmos* identifiziert wurden. Da sie bereits kircheneigene Kindergärten, Jugendgruppen und Altenheime unterhalten, wären sie prädestiniert für die Organisation eines generationenübergreifenden Dialogs. Für die bessere Erreichbarkeit der Schüler-Zielgruppe wäre es wichtig, dass auf den technologischen Wandel reagiert wird und kulturelle Angebote entsprechend aufbereitet und angeboten werden.

Bei allen Ausführungen dieses Gutachtens handelt es sich selbstverständlich nur um einen Ausschnitt der Realität, der sich aus der Quantifizierung der subjektiven Wahrnehmungen der Interviewpartner ergibt. Auch das sogenannte *Gesamtnetzwerk* erhebt deshalb nicht den Anspruch auf Vollständigkeit. Es ist jedoch davon auszugehen, dass die Ergebnisse der Netzwerkanalyse valide sind, insofern sie Auskunft über die vermeintlich wichtigsten Akteure, Interaktionen und Barrieren der Kulturentwicklung geben. Das vorliegende Subgutachten dient als weitere Grundlage für die Arbeitsgruppen und soll Teil der Diskussion des zweiten Kulturworkshops werden, der am 15. Oktober 2015 in Rathenow oder Umgebung stattfinden wird. Gleichfalls fließen die Ergebnisse in das zusammenfassende Abschlussgutachten ein.

## Quellenverzeichnis

- Burt, Ronald S. (1992): »The Social Structure of Competition«, in: Nohria, Nitin / Eccles, Robert G. (Hrsg.): *Networks and organizations. Structure, form, and action*, Boston, Mass: Harvard Business School Press, S. 57–91.
- Föhl, Patrick S. / Sievers, Norbert (2013): »Kulturentwicklungsplanung. Zur Renaissance eines alten Themas der Neuen Kulturpolitik«, in: Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (Hrsg.): *Jahrbuch für Kulturpolitik 2013. Thema: Kulturpolitik und Planung*, Essen/Bonn: Klartext, S. 63–82.
- Föhl, Patrick S. / Peper, Robert (2014): Transformationsprozesse benötigen neue methodische Ansätze: Einsatz einer Netzwerkanalyse bei der Erarbeitung einer Kulturentwicklungskonzeption. *Kulturpolitische Mitteilungen*(147), 56–58.
- Friedrichs, Jürgen (1998): »Soziale Netzwerke und die Kreativität einer Stadt«, in: Göschel, Albrecht / Kirchberg, Volker (Hg.): *Kultur in der Stadt. Stadtsoziologische Analysen zur Kultur*, Opladen: Leske + Budrich, S. 145–163.
- Gould, Roger. V. / Fernandez, Roberto. M. (1989): »Structures of Mediation: A Formal Approach to Brokerage in Transaction Networks«, in: *Sociological Methodology* 19, S. 89–126.
- Kirchberg, Volker (2012): *Local arts organization and network analysis - a case study in Germany*, Leuphana Universität Lüneburg (unveröffentlichte Studie). Online abrufbar unter: [http://pure.leuphana.de/ws/files/6998483/Kirchberg\\_2014\\_Local\\_arts\\_organizations\\_and\\_structural\\_network\\_analysis.pdf](http://pure.leuphana.de/ws/files/6998483/Kirchberg_2014_Local_arts_organizations_and_structural_network_analysis.pdf)
- Nick, Bobo / Lee, Conrad / Cunningham, Pádraig / Brandes, Ulrik (2013): »Simmelian Backbones: Amplifying Hidden Homophily in Facebook Networks«, in: IEEE (Hrsg.): *Advances in Social Networks Analysis and Mining*, Niagara Falls, Canada, S. 525–532.
- Schiffer, Eva / Hauck, Jennifer (2010): »Net-Map: Collecting Social Network Data and Facilitating Network Learning through Participatory Influence Network Mapping«, in: *Field Methods* 22 (3), S. 231–249; DOI: 10.1177/1525822X10374798.
- Schiffer, Eva / Waale, Douglas (2008): *Tracing Power and Influence in Networks. Net-Map as a Tool for Research and Strategic Network Planning*, Hrsg. v. International Food Policy Research Institute. Washington.

Schönhuth, Michael (2013): »Landkarten sozialer Beziehungen. Partizipativ-visuelle Datenerhebung mit haptischen und elektronischen Werkzeugen: Entwicklungen - Typen - Möglichkeiten - Grenzen«, in: Schönhuth, Michael / Gamper, Markus / Kronenwett, Michael / Stark, Martin (Hrsg.): *Visuelle Netzwerkforschung. Qualitative, quantitative und partizipative Zugänge*, 1. Aufl., Bielefeld: Transcript (Sozialtheorie), S. 59–81.

Schönhuth, Michael / Gamper, Markus (2013): »Visuelle Netzwerkforschung. Eine thematische Annäherung«, in: Schönhuth, Michael / Gamper, Markus / Kronenwett, Michael / Stark, Martin (Hrsg.): *Visuelle Netzwerkforschung. Qualitative, quantitative und partizipative Zugänge*, 1. Aufl., Bielefeld: Transcript (Sozialtheorie), S. 9–33.

Sievers, Norbert (2012): *Kulturelle Bildung zwischen Staat, Markt und Zivilgesellschaft*, Hrsg. v. Bundesvereinigung Kulturelle Kinder- und Jugendbildung (BKJ) e. V., online verfügbar unter [www.kubi-online.de/artikel/kulturelle-bildung-zwischen-staat-markt-zivilgesellschaft](http://www.kubi-online.de/artikel/kulturelle-bildung-zwischen-staat-markt-zivilgesellschaft), zuletzt geprüft am 26.09.2014.

## Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1: Funktionen aktueller Kulturentwicklungsplanungen.....	6
Abbildung 2: Kulturpolitisches Akteursnetzwerk.....	8
Abbildung 3: Gesamtnetzwerk.....	15
Abbildung 4: All-Degree mit Hervorhebung der am stärksten vernetzten Akteure .....	16
Abbildung 5: Die coordinator-Rolle.....	20
Abbildung 6: Die itinerant broker-Rolle .....	21
Abbildung 7: Die representative-Rolle .....	22
Abbildung 8: Die gatekeeper-Rolle.....	23
Abbildung 9: Die liaison-Rolle .....	24
Abbildung 10: Gesamtnetzwerk mit Hervorhebung der einflussreichsten Akteure.....	27
Abbildung 11: Kernnetzwerk mit Hervorhebung der einflussreichsten Akteure.....	28
Abbildung 12: Simmelian Backbone-Darstellung mit Einflusswerten.....	32
Abbildung 13: Zentrale Charakteristika des Kommunikationsnetzwerks	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
Abbildung 14: Konfliktnetzwerk mit Hervorhebung des All-Degrees .....	36
Abbildung 15: Darstellung der Konflikte auf der Makro-Ebene.....	37
Abbildung 16: Zentrale identifizierte Konfliktfelder im Landkreis Havelland .....	38
Abbildung 17: Zentrale Zukunftsfelder .....	49
Tabelle 1: Anteil von Akteuren unterschiedlicher Sektoren am Gesamtnetzwerk.....	11
Tabelle 2: Zentrale Konzepte der Netzwerkanalyse.....	12
Tabelle 3: Liste der Akteure mit den höchsten All-Degree-Werten.....	14
Tabelle 4: Liste der Akteure mit den höchsten In-Degree-Werten.....	17
Tabelle 5: Liste der Akteure mit den höchsten Out-Degree-Werten.....	18
Tabelle 6: Liste der Akteure mit den höchsten Closeness-Centrality-Werten.....	18
Tabelle 7: Liste der Akteure mit der höchsten Betweenness-Centrality .....	19
Tabelle 8: Akteure, die am häufigsten die coordinator-Rolle ausüben .....	21
Tabelle 9: Akteure, die am häufigsten die itinerant broker-Rolle ausüben .....	22
Tabelle 10: Akteure, die am häufigsten die representative-Rolle ausüben.....	23
Tabelle 11: Akteure, die am häufigsten die gatekeeper-Rolle ausüben .....	23
Tabelle 12: Akteure, die am häufigsten die liaison-Rolle ausüben .....	24
Tabelle 13: Liste der Akteure, denen von den Interviewpartnern die größten zukünftigen Einflussmöglichkeiten auf den KEK-Prozess zugeschrieben wurden .....	26
Tabelle 14: Anteil von Akteuren unterschiedlicher Sektoren am Kernnetzwerk.....	29
Tabelle 15: Liste der intensivsten Beziehungen zwischen je zwei Akteuren .....	30
Tabelle 16: Liste der Akteure, welche die meisten Konfliktbeziehungen aufweisen.....	35
Tabelle 17: Zentrale Handlungsschritte für die Kulturentwicklung .....	60

## Anhang

- Leitfaden des Netzwerkinterviews
- Net-Map-Fotos (auf Nachfrage)

## **Ablaufplan Net-Map-Interview / KEK-Prozess Landkreis Havelland**

Zeitraum: 26. bis 28. Mai 2015

Interviewer: Robert Peper; Dauer des Interviews: ca. 60 Minuten

### **1. Namensgenerator (Kommunikation & Interaktion)**

*Wenn Sie an Ihren Alltag der letzten drei Monate zurückdenken: Mit wem haben Sie über kulturelle Angelegenheiten gesprochen, die Ihnen wichtig waren?*

*Vorgehen:* Die Namen werden auf Akteurskarten (farbige Post-its) geschrieben und anschließend auf dem Papier befestigt. Die Akteure können der Übersichtlichkeit wegen auf der Netzwerkkarte nach Gruppen sortiert werden.

Farben der Post-its und Spielfiguren:

Politik = rot

Behörde / Verwaltung = blau

Kultur = gelb

Wirtschaft = grün

Zivilgesellschaft / Sonstige = orange

### **2. Namensinterpretator**

*Bitte nennen Sie nachfolgend:*

- Die Pfeilrichtung (ich habe IHN / SIE häufiger kontaktiert, er / sie hat MICH häufiger kontaktiert, wir haben uns etwa gleich häufig kontaktiert); wird dann mit entsprechendem Pfeilkopf in der Verbindungslinie von Ego zu Alteri markiert

Verbindungslinie = blau

Pfeilrichtung = entweder eher einseitige Kommunikation (nur eine Pfeilrichtung) oder wechselseitige Kommunikation (Pfeilspitzen an beiden Enden der Verbindungslinie)

### **3. Alter-Alter-Matrix**

#### **Network of communication (information flow)**

*Nun würden wir gerne von Ihnen wissen, welche Personen in Ihrem Umfeld miteinander kommunizieren. Bitte zeichnen Sie noch die entsprechende Pfeilrichtung (er / sie hat ihn / sie HÄUFIGER kontaktiert, sie haben sich etwa gleich häufig kontaktiert) ein; die Richtung des Kommu-*

nikationsflows wird dann mit entsprechendem Pfeilkopf in der Verbindungslinie zwischen den Akteuren markiert.

Verbindungslinie = blau

Pfeilrichtung = entweder eher einseitige Kommunikation (nur eine Pfeilrichtung) oder ausbalancierte Kommunikation (Pfeilspitzen an beiden Enden der Verbindungslinie)

#### **Network of conflicts (disturbance)**

*Nun würden wir gerne von Ihnen wissen, an welchen Stellen es im Netzwerk Ihrer Modellregion zu Konflikten gekommen ist. Bitte zeichnen Sie eine rote Verbindungslinie pro bestehenden Konflikt.*

Konflikt = rote Verbindungslinie

#### **4. Setzen von Einflussstürmen**

*Frage: Wie groß schätzen Sie den Einfluss einzelner Akteure auf Entscheidungen hinsichtlich des Havelländer KEK-Prozesses ein?*

*Vorgehen:* Der Interviewpartner hat die Möglichkeit den Einfluss von Akteuren mit kleinen Stapeln von Holzchips und Spielfiguren darzustellen. Dabei gilt: je höher der Turm, desto höher der Einfluss des Akteurs. Die Türme werden neben die Akteurskarten gesetzt. Anschließend kann der Interviewpartner im Detail über die Art der Einflussmöglichkeiten einzelner Akteure sprechen und die Höhe der Türme, wenn nötig, noch verändern. Die Höhe des Stapels sollte auf vom Interviewer auf dem Papierbogen notiert werden (z.B. drei Holz-Chips = 3).

Maximaler Einflusswert = 5

#### **5. Fragen zur Zukunft des Kulturnetzwerks**

*Fragen: Welche Netzwerke benötigen Sie, um überlebensfähig zu bleiben (Kooperation)? Wo fehlen ihnen Partner? Wo sind weiße Flecken?*

*Vorgehen:* Die gewünschten Netzwerkverbindungen könnten als gestrichelte Linien dargestellt werden.

## **6. Diskussion**

In einer Schlussbetrachtung kann diskutiert werden, welche Auswirkungen das Netzwerk bzgl. von Organisationsstrategien hat, wo der Einfluss herkommt und was passiert, wenn von den Akteuren gegensätzliche Ziele verfolgt werden.