Kulturentwicklungskonzeption für die Modellregion Landkreis Hildburghausen und Landkreis Sonneberg

Visualisierung der Governance-Strukturen in der Modellregion mittels einer Netzwerkanalyse

Gutachten im Auftrag von

Gefördert durch

Freistaat Thüringen

Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur

Oktober 2014

Projektleitung: Dr. Patrick S. Föhl und Dr. Norbert Sievers

Institut für Kulturpolitik der
Kulturpolitischen Gesellschaft
Weberstr. 59a
53113 Bonn

www.kupoge.de

Projektbearbeitung: Robert Peper, M. A.

Leuphana Universität Lüneburg
Institut für Soziologie und Kulturorganisation (ISKO)
Lehrstuhl: Prof. Dr. Volker Kirchberg

Kontakt: robert.peper@leuphana.de

Inhaltsverzeichnis

1 Einführung: Bedarf und Zielstellung 4

2 Durchführung der Netzwerkanalyse 8

2.1 Forschungsdesign 9

2.2 Auswertung 11

2.2.1 Das Kommunikationsnetzwerk 12

2.2.2 Das Konfliktnetzwerk 32

2.2.3 Das Netzwerk der Zukunft 37

3 Ausblick und Handlungsempfehlungen 46

3.1 Zusammenfassung der Ergebnisse 46

3.2 Handlungsempfehlungen 48

Literaturverzeichnis 55

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis 57

Anhang 59

1 Einführung: Bedarf und Zielstellung

Das vorliegende Subgutachten dient als Ergänzung der bereits durchgeführten Strukturanalyse sowie der Bestandsaufnahme der kulturellen Infrastruktur in der Südregion[1]. 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.

Anlässlich des ersten Kulturworkshops diskutierten die Teilnehmer der Gruppe 3, *Koordinationsstrukturen für die Kulturentwicklung schaffen*, die Grundannahme, dass es in der Modellregion ein Defizit an belastbaren Netzwerk- und Entscheidungsstrukturen in Kulturverwaltung und -politik gäbe. Aufgrund dieser Tatsache besteht bei den betroffenen Kulturakteuren ein Bedarf an neuen Steuerungsstrukturen, die durch die Landkreise oder sogar landkreisübergreifend organisiert werden könnten. Darüber hinaus äußerten die Beteiligten den Wunsch nach Verantwortungsübernahme durch einzelne Personen in größeren Gemeinden. Allerdings warnten die Workshop-Teilnehmer vor einer Installation künstlicher Parallel-Strukturen. So sei es ratsam die bereits vorhandenen Strukturen zu identifizieren und sie für die Implementation effektiver Kommunikations- und Kooperationswege innerhalb der Modellregionen nutzbar zu machen.

Mithilfe der Durchführung einer Netzwerkanalyse können die Kerninteraktionen sichtbar gemacht werden, die das Kulturfeld der beiden Landkreise 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 Löcher[2] zwischen unterschiedlichen Teilnetzwerken identifizieren. Die Durchführung von 14 sogenannten *Net-Map-Interviews* mit wichtigen Schlüsselakteuren der Modellregion liefert folgende Ergebnisse:

---

1 Die Dokumente stehen im Internet zum Download unter www.kulturkonzept-hbn-son.de bereit.

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).

- 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 / Cliquen miteinander verbinden und strukturelle Löcher 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 in der Modellregion existiert (Reflexion und Handlungsempfehlungen zum effektiveren Nutzen bestehender Strukturen sowie der strategischen Knüpfung neuer Kontakte und dem Überbrücken struktureller Löcher)

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 beiden Landkreisen 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 beim dritten Kulturworkshop in Schleusingen, reflektiert und diskutiert werden können. Da die Sichtbarmachung von Netzwerkstrukturen auch die Identifikation von Schlüsselakteuren und fehlenden Beziehungen beinhal-

tet, 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
Kommunikations-funktion	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 Entscheidungsvakuum.

Die Durchführung einer Netzwerkanalyse zur Erfassung kulturpolitischer Strukturen im ländlichen Raum ist ein Novum und bislang, nach aktuellem Kenntnisstand des kulturwissenschaftlichen Felds im In- und Ausland, noch nicht durchgeführt worden. 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 Dollereder, 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 Entscheidungsprozesses in Hamburg erforscht.[3] Die Netzwerkanalyse hat in den Sozialwissenschaften Hochkonjunktur, weil sie durch ihre vielfältigen Anwendungsmöglichkeiten interdisziplinär einsetzbar ist und vielfach zu Beratungszwecken genutzt wurde.

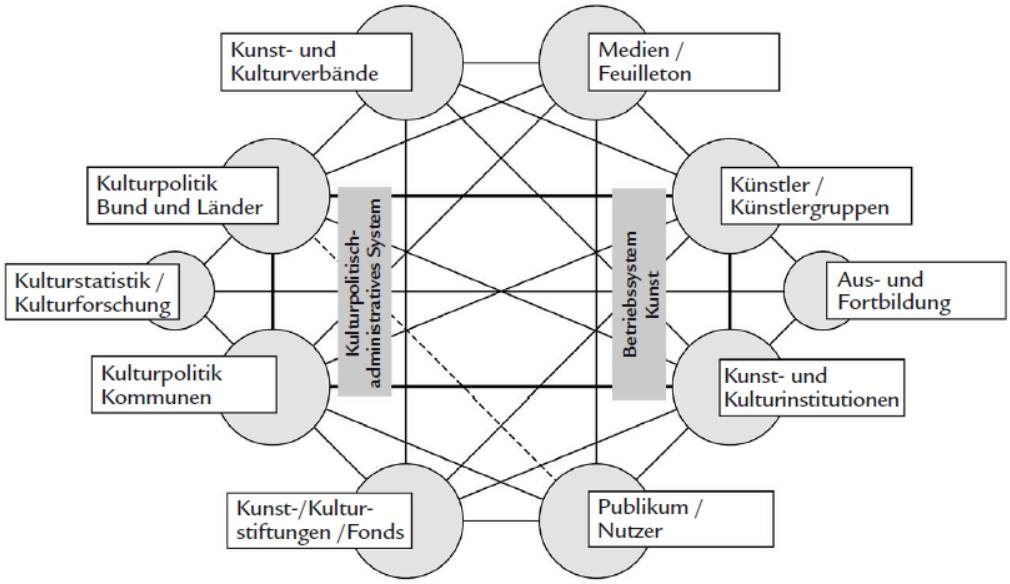
3 Die Dissertation, die voraussichtlich im Frühjahr 2015 fertiggestellt wird, trägt den Arbeitstitel *Relationale Grenzen in kulturpolitischen Steuerungsprozessen – eine netzwerkanalytische Untersuchung am Fallbeispiel der Stiftung Historische Museen Hamburg*. Die Dissertation wird an der Fakultät Kulturwissenschaften der Leuphana Universität Lüneburg angefertigt und von Prof. Dr. Volker Kirchberg betreut.

Ihr erstmaliger Einsatz in einem Kulturentwicklungsprozess 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 der Netzwerkanalyse

Laut Norbert Sievers besteht ein kulturpolitisches Akteursnetzwerk aus mindestens zwei übergeordneten Systemen, denen wiederum einzelne Akteursgruppen zugeordnet werden können (vgl. im Flogenden 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 und Zivilgesellschaft beziehungsweise Sonstige. Diese Unterteilung hat sich in der vom Autor in Hamburg bereits durchgeführten Studie 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 zweiten Septemberwoche des Jahres 2014. Für die Erhebung der Daten wurden insgesamt 14 Personen ausgewählt, die repräsentativ für ein gesellschaftliches Feld (Politik, Verwaltung, Kultur, Wirtschaft oder Zivilgesellschaft) und stellvertretend für einen Landkreis (Sonneberg oder Hildburghausen) stehen. Die Auswahl der Interviewpartner erfolgte in enger Abstimmung mit dem Projektleiter des Kulturentwicklungsprozesses, Herrn Dr. Föhl vom Institut für Kulturpolitik sowie mit Herrn Rothe von der Regionalen Aktionsgruppe LEADER Hildburghausen-Sonneberg e.V. Neben Vertretern der Landratsämter wurden Bürgermeister, Kulturamtsmitarbeiter, Museumsdirektoren, Leiter von Musikvereinen, Kreisheimatpfleger, Tourismusvertreter sowie Wirtschaftsrepräsentanten in die Befragung aufgenommen.

Als Methode zur Erhebung der Netzwerkdaten wurde das sogenannte *Net-Map-Interview* gewählt. 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[4]. 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 zusammenarbeiten, 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

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).

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[5]. 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 er ausdrücken, wieviel Einfluss und Gestaltungsmöglichkeiten er 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.

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

2.2 Auswertung

Im Laufe der Woche, in der die Datenerhebung durchgeführt wurde, entstanden insgesamt 14 Netzwerkkarten auf DIN A2-Pappen, die abfotografiert und zur Auswertung nach Hamburg gebracht wurden. Die 14 Einzelnetzwerke wurden am Computer zu einem Gesamtnetzwerk zusammengefasst. Dieses Gesamtbild ist als Stichprobe zu verstehen, welche die wichtigsten Interaktionen des Kulturfelds der Modellregion Sonneberg / Hildburghausen abbildet. Das Gesamtnetzwerk enthält 167 Akteure. Die Mehrzahl der Akteure ist dem Kultursektor (Künstler, Kulturinstitutionen wie Museen und Theater oder Musikvereine) zuzuordnen, gefolgt von Akteuren aus der Zivilgesellschaft. Es folgen Instanzen aus dem Bereich Wirtschaft / Tourismus und dann – mit etwas Abstand – Akteure aus den Sektoren Verwaltung und Politik.

Tabelle 1: Anteil von Akteuren unterschiedlicher Sektoren am Gesamtnetzwerk (eigene Darstellung)

Sektoren	**Anzahl Akteure**	**In Prozent**
Kultur	64	38,3
Sonstige / Zivilgesellschaft	42	25,2
Wirtschaft / Tourismus	31	18,5
Verwaltung	17	10,2
Politik	13	7,8
Gesamt	**167**	**100**

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 Bürgermeister (zum Beispiel aus Sonneberg, Hildburghausen, Heldburg, Föritz, Lauscha, Römhild und so weiter) unter dem gemeinsamen Label *Bürgermeister regional* zusammengefasst und als ein einzelner Netzwerkknoten behandelt worden. Ebenso verhält es sich mit spezifischen Abteilungen (zum Beispiel Personalamt, Rechtsamt oder Denkmalschutz) der Landratsämter, die allgemein unter den beiden Labeln *Landratsamt SON* und *Landratsamt HBN* zusammengefasst sind. Darüber hinaus wurden einzelne Feuerwehrvereine als *Feuerwehr,* einzelne Sportvereine als *Sport* und einzelne Musikvereine als *Musikvereine regional* bezeichnet und wie ein einziger Akteur behandelt. Auch für die Grund-, Haupt-, Real- und Gymnasialschulen wurde ein einzelner Netzwerkknoten mit dem Label *Schulen* eingerichtet.

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 2.2.1, 2.2.2 und 2.2.3 erläutert.

Tabelle 2: Zentrale Konzepte der Netzwerkanalyse (eigene Darstellung)

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 *Flow* 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 *eingehenden* Beziehungen, die ein Akteur unterhält (und damit Indikator für eine Machtposition)
Out-Degree	Menge aller *ausgehenden* 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 aussagekräftigsten für die Identifikation von Brokern / Mittlern
Brokerage	Das Konzept beschreibt das Überbrücken sog. *struktureller Löcher*, 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 *Triaden*, reduziert. Auf diese Weise können Kernstrukturen eines Netzwerks identifiziert werden

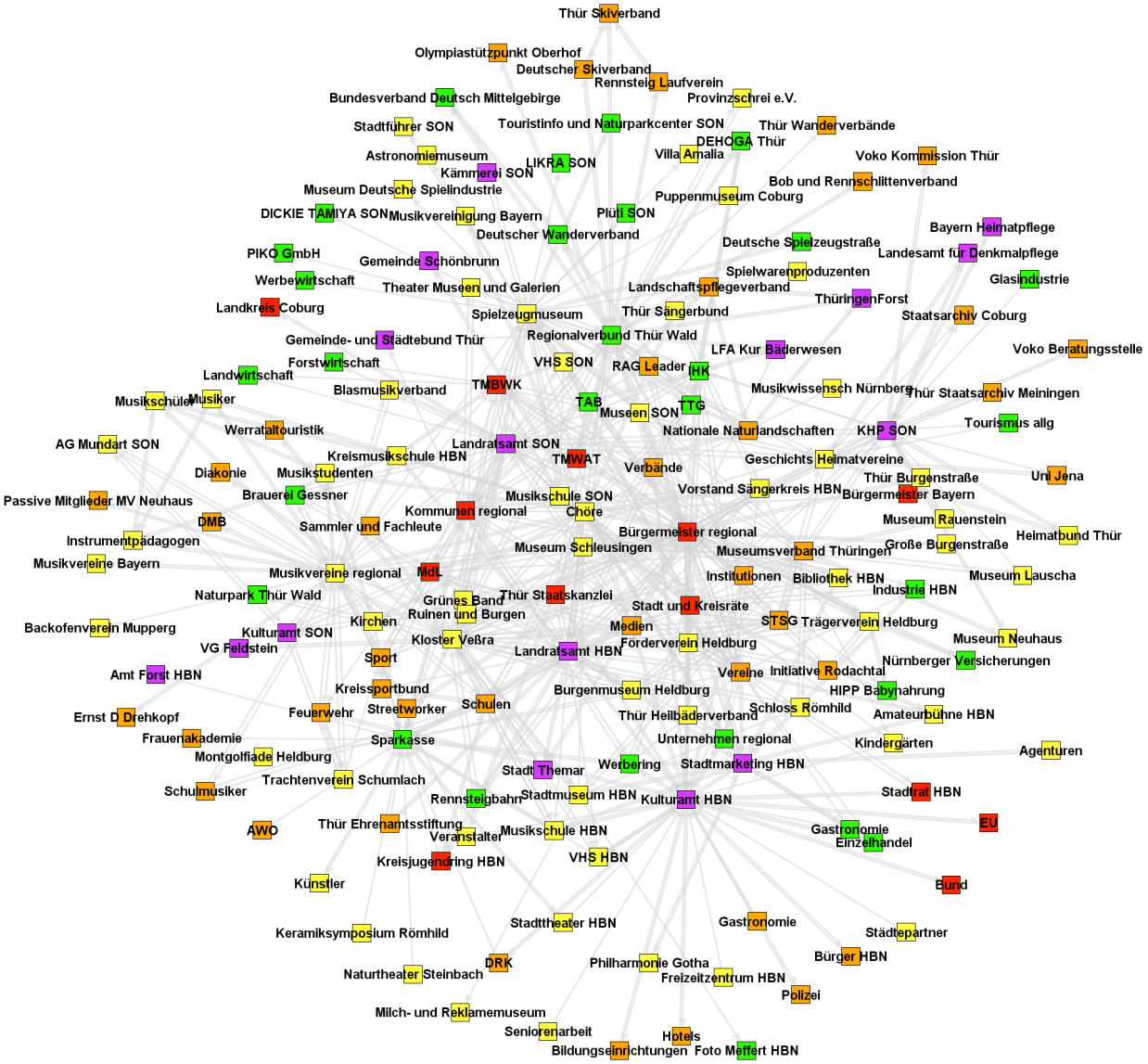
2.2.1 Das Kommunikationsnetzwerk

Nach Auswertung der Daten wird deutlich, dass die Bürgermeister beider Landkreise mit Abstand über die meisten Netzwerkbeziehungen verfügen. An zweiter Stelle folgt, vielleicht etwas überraschend, der Regionalverbund Thüringer Wald. An dritter Stelle steht das Landratsamt Hildburghausen, einige Plätze vor dem Landratsamt Sonneberg. Es folgt auf dem vierten Rang das Kulturamt Hildburghausen. Erst an fünfter Stelle erscheint mit den Musikvereinen der erste Akteur aus dem Kultursektor. Demnach wären die Musikvereine im Kulturfeld der Modellregion bestens vernetzt, wobei die Chöre hier noch gar nicht enthalten sind, sondern einzeln gewertet wurden und auf dem neunten Platz der bestvernetzten Akteure rangieren. 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 den Vereinen im Allgemeinen, die Stadt- und Kreisräte, der Museumsverband Thüringen sowie beispielsweise Geschichts- und Heimatvereine und auch das Thüringische Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur (kurz: TMBWK).

Tabelle 3: Liste der Akteure mit den höchsten Degree-Werten (eigene Darstellung)

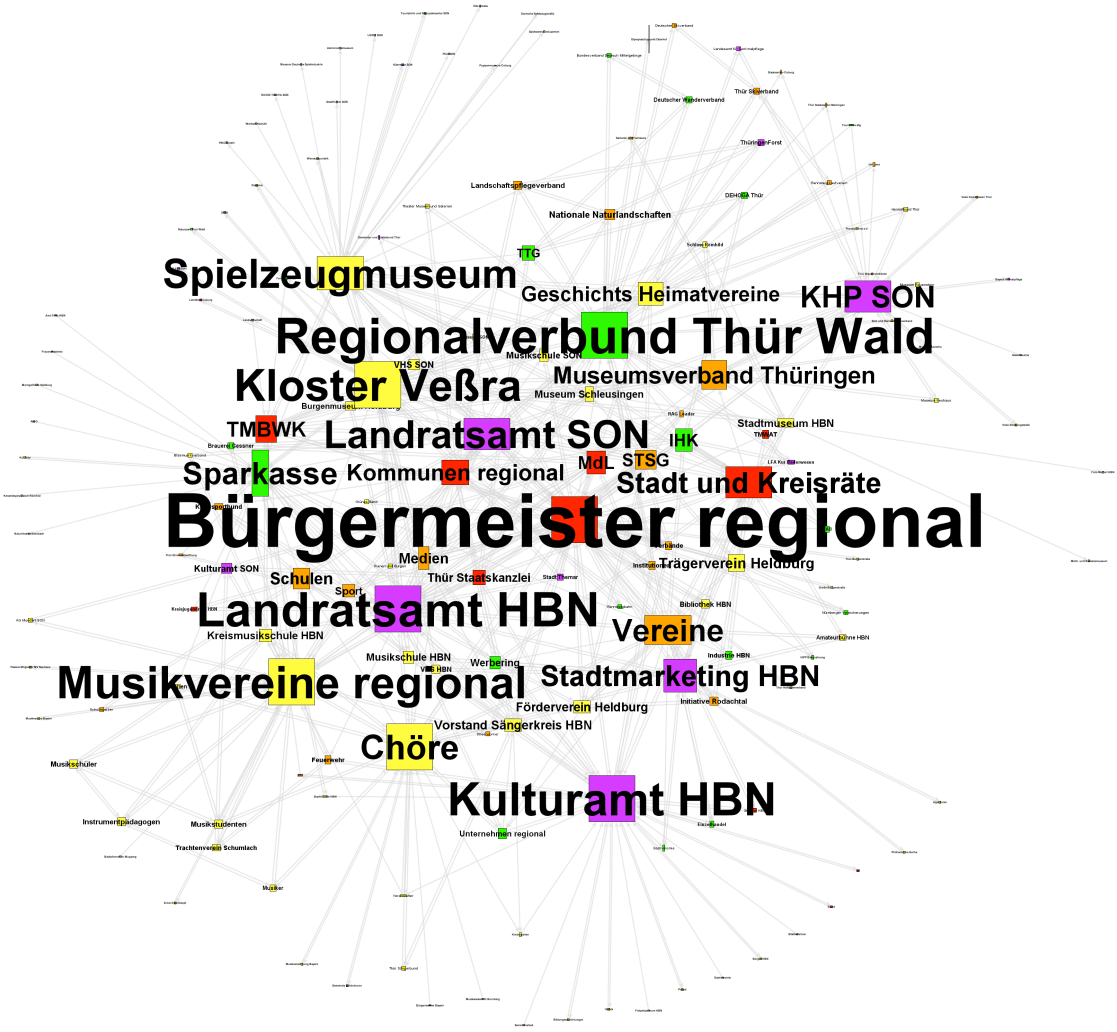
Akteur	**All-Degree**
Bürgermeister regional	0.5092024539877301
Regionalverbund Thür Wald	0.3374233128834356
Landratsamt HBN	0.32515337423312884
Kulturamt HBN	0.3128834355828221
Musikvereine regional	0.3067484662576687
Kloster Veßra	0.3006134969325153
Spielzeugmuseum	0.27607361963190186
Landratsamt SON	0.2638036809815951
Chöre	0.23312883435582823
Sparkasse	0.20858895705521474
Vereine	0.20858895705521474
KHP SON	0.20245398773006135
Stadt- und Kreisräte	0.19631901840490798
Stadtmarketing HBN	0.19631901840490798
Museumsverband Thüringen	0.15950920245398773
Kommunen regional	0.15337423312883436
Geschichts- u. Heimatvereine	0.1411042944785276
TMBWK	0.1411042944785276
MdL	0.12269938650306748
IHK	0.11656441717791412
STSG	0.11656441717791412
Schulen	0.11042944785276074

Abbildung 3: Gesamtnetzwerk (eigene Darstellung)



In Abbildung 3 ist das gesamte Kommunikationsnetzwerk abgebildet. Die farbliche Unterscheidung der Knoten dient der Zuordnung zu den fünf unterschiedlichen Sektoren. Im Zentrum des Netzwerks sind die gut vernetzten Akteure angeordnet, während in der Peripherie des Netzwerks Knoten positioniert sind, die nur über sehr wenige Beziehungen verfügen. Es zeigt sich, dass das Netzwerk recht durchmischt ist und die Akteure verschiedener Sektoren miteinander vernetzt sind. Jedoch wird deutlich, dass die politischen Akteure (in roter Farbe) vor allem im zentralen Bereich des Netzwerks zu finden sind, während Akteure der Kultur (gelbe Farbe) und der Zivilgesellschaft (orangene Farbe) häufiger an den Rändern des Netzwerks positioniert sind. Die Wirtschafts- (in grüner Farbe) und Verwaltungsinstanzen (lila) sind hingegen hauptsächlich mittig, zwischen Zentrum und Peripherie, angeordnet. In der folgenden Abbildung 4 werden die am stärksten vernetzten Akteure hervorgehoben.

Abbildung 4: All-Degree mit Hervorhebung der am stärksten vernetzten Akteure (eigene Darstellung)



In-Degree (eingehende Beziehungen)

Den höchsten In-Degree weisen – ebenfalls mit Abstand – die regionalen Bürgermeister auf. Dies bedeutet, dass die Bürgermeister besonders häufig von anderen Akteuren kontaktiert werden, die aktiv auf die Bürgermeister zugehen, möglicherweise um an Informationen oder andere Ressourcen zu gelangen. In den Interviews gaben mehrere Befragte zudem an, dass die Bürgermeister häufig selbst Mitglied in Vereinen seien und schon deshalb in engem Austausch mit anderen Akteuren stünden. Die zweitmeisten eingehenden Verbindungen weist das Kulturamt Hildburghausen auf. Dieses wird von jeglichen Akteuren kontaktiert, die ihre kulturellen Anliegen in der Stadt Hildburghausen umsetzen möchten und dabei von Abteilungen und / oder Ressourcen des zuständigen Amtes abhängig sind. Die Sparkasse steht als wichtiger Zuwendungsgeber an vierter Stelle in der Liste. Vor allem die Kulturstiftung der Sparkasse ist demnach sehr wichtig für das Kulturfeld der Modellregion. Erst danach folgen die Kulturakteure, allen voran die Musikvereine, das Kloster Veßra und die Chöre.

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

Akteur	In-Degree
Bürgermeister regional	0.24539877300613497
Kulturamt HBN	0.17791411042944785
Regionalverbund Thür Wald	0.16564417177914112
Sparkasse	0.15950920245398773
Landratsamt HBN	0.15337423312883436
Musikvereine regional	0.15337423312883436
Kloster Veßra	0.147239263803681
Chöre	0.11656441717791412

Out-Degree (ausgehende Beziehungen)

Auch die meisten ausgehenden Beziehungen gehen von den Bürgermeistern aus. Aber dahinter unterscheidet sich die Rangliste deutlich von der des In-Degrees. Während das Kulturamt Hildburghausen weiter hinten rangiert, steht das Spielzeugmuseum gleich hinter den Bürgermeistern auf dem zweiten Platz. Der hohe Out-Degree-Wert indiziert, dass die Direktorin des Spielzeugmuseums häufig auf andere Akteure zugeht. Es folgen die zwei Landratsämter, die denselben Wert aufweisen, was auf eine strukturell äquivalente Position beider Ämter im Netzwerk hinweist. Auch die Kreisheimatpflege Sonneberg (kurz: KHP SON) ist unter den Akteuren mit den meisten ausgehenden Beziehungen zu finden. Dieser Wert geht mit der eigenen Wahrnehmung des Kreisheimatpflegers Sonnebergs einher, der sich, laut Interviewaussage, auch selbst als wichtigen Netzwerkknoten – und in der Rolle des *Türöffners* für andere Akteure – versteht.

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

Akteur	Out-Degree
Bürgermeister regional	0.2638036809815951
Spielzeugmuseum	0.17791411042944785
Landratsamt HBN	0.17177914110429449
Landratsamt SON	0.17177914110429449
Regionalverbund Thür Wald	0.17177914110429449
Kloster Veßra	0.15337423312883436
Musikvereine regional	0.15337423312883436
Kulturamt HBN	0.13496932515337423
Vereine	0.12269938650306748
Chöre	0.11656441717791412
KHP SON	0.11042944785276074

Closeness-Centrality (Nähe zu anderen Akteuren)

Was die Erreichbarkeit anderer Akteure angeht, so lässt sich konstatieren, dass es abermals die Bürgermeister sind, die den größten Aktionsradius haben. Gefolgt werden sie von den Landratsämtern, die aufgrund ihrer vielfältigen Netzwerkzugänge ebenfalls einen Großteil der Akteure des Gesamtnetzwerks auf direktem oder indirektem Wege erreichen können. Es folgen das Spielzeugmuseum und das Kloster Veßra, die offenbar diejenigen Kulturakteure sind, die über ihre Netzwerkbeziehungen die meisten Akteure erreichen. Sodann tauchen die Stadt- und Kreisräte in der Liste auf, dahinter die Vereine und der Regionalverbund Thüringer Wald – alles Institutionen, die offenbar über eine sehr gute Reichweite im Kommunikationsnetzwerk verfügen.

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

Akteur	Closeness-Centrality
Bürgermeister regional	0.515838724308324
Landratsamt SON	0.44337977306768983
Landratsamt HBN	0.4389753382358916
Spielzeugmuseum	0.43752657474336387
Kloster Veßra	0.431825902759737
Stadt- und Kreisräte	0.41688852876490334
Vereine	0.41558166817316383
Regionalverbund Thür Wald	0.4066581354209793

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 großen Abstand zu allen anderen Akteuren führen die regionalen Bürgermeister auch diese Liste an. Dies bedeutet, dass die Bürgermeister 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 Bürgermeister eine dominante Rolle ein, die ihnen ein strategisches *Switchen* zwischen den Teilnetzwerken erlaubt. An zweiter Stelle als Broker des Netzwerks steht der Regionalverbund Thüringer Wald. Obgleich dieser Akteur ursprünglich kein wichtiger Player für das Kulturleben ist, eröffnet er durch seine vielfältigen Verbindungen zu Wirtschaft, Politik und Tourismus dem Kulturfeld ungeahnte Möglichkeiten. Der Verbund überbrückt somit ein strukturelles Loch, welches zwischen dem

Kultursektor und dem Bereich Wirtschaft / Tourismus zu klaffen scheint. Das Kulturamt Hildburghausen ist wiederum an der Schnittstelle zu den örtlichen Akteuren der Stadt platziert. Darüber hinaus unterhält das Kulturamt jedoch auch politische Kontakte zum Bund und zur Europäischen Union, die für das Kulturnetzwerk fruchtbar gemacht werden könnten. Im Kultursektor sind es offensichtlich vor allem die größeren Museen sowie die Musikvereine, die als Broker wichtige Mittlerpositionen zwischen den Sektoren einnehmen. Interessant sind auch die Platzierungen der Kreisheimatpflege sowie der Geschichts- und Heimatvereine, deren Einfluss auf das Gesamtnetzwerk jeweils nicht zu unterschätzen ist.

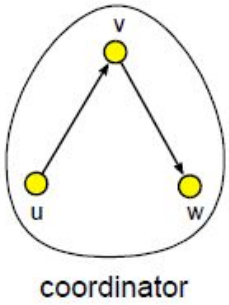
Tabelle 7: Liste der Akteure mit der höchsten Betweenness-Centrality (eigene Darstellung)

Akteur	**Betweenness-Centrality**
Bürgermeister regional	0.24009328498459964
Regionalverbund Thür Wald	0.1430885097875093
Kulturamt HBN	0.12331961375614375
Kloster Veßra	0.12329586540373251
Spielzeugmuseum	0.10904117965071511
Musikvereine regional	0.10373659410562694
Landratsamt HBN	0.09686912418173373
Landratsamt SON	0.08004564316466731
Chöre	0.07431852234779046
KHP SON	0.07338049221718178
Sparkasse	0.06033277700556594
Stadtmarketing HBN	0.04737300230017869
Stadt- und Kreisräte	0.0371685868946436
Vereine	0.03135161122770766
Geschichts- u. Heimatvereine	0.03120689477663131

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 regionalen Musikvereine, welche die Rolle als koordinierende Instanz innerhalb ihres Sektors am häufigsten ausüben. Es ist auffällig, dass in dieser Wertung ausschließlich Kulturakteure gelistet sind, während Vertreter anderer Sektoren hier nicht zu finden sind. Es lässt sich daraus schlussfolgern, dass Kulturakteure eher innerhalb ihres eigenen Sektors Brokerage-Positionen übernehmen, während Akteure aus Politik, Verwaltung, Wirtschaft und Zivilgesellschaft verstärkt Beziehungen über die eigenen sektoralen Grenzen hinaus unterhalten.

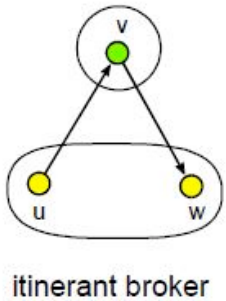
Tabelle 8: Akteure, die am häufigsten die coordinator-Rolle ausüben (eigene Darstellung)

coordinator-Rolle	**Wert**
Musikvereine regional	101
Chöre	86
Spielzeugmuseum	50
Kloster Veßra	48

Eine andere Form des Brokerage zeigt die Abbildung der *itinerant broker*-Rolle. Die grüne Farbe[6] 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.

6 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).

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



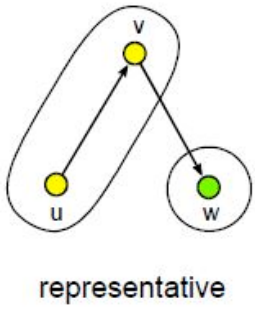
Diese Broker-Rolle wird mit deutlicher Mehrheit von den Bürgermeistern ausgefüllt, die Informationen und Anfragen aus einem Sektor erhalten und dann wiederum selbst Akteure desselben Felds mit Informationen versorgen. In dieser Funktion bewegen sich hauptsächlich Akteure aus Politik, Verwaltung und Tourismus, während unter den erstgelisteten Instanzen keine Kulturakteure sind. Dies deutet 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 vom Bürgermeister benötigt. Die vom Bürgermeister 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 (eigene Darstellung)

***itinerant broker*-Rolle**	**Wert**
Bürgermeister regional	370
Regionalverbund Thür. Wald	147
Kulturamt HBN	141
Landratsamt HBN	106

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)



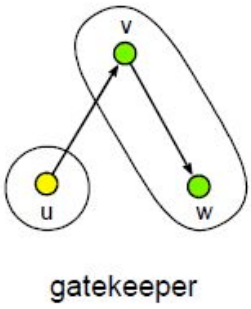
Die Rolle des Repräsentanten wird am häufigsten von den Musikvereinen sowie vom Hennebergischen Museum, Kloster Veßra, bekleidet. Diese beiden Akteure stehen im Netzwerk also häufig stellvertretend für die übrigen Kulturakteure. Der Regionalverbund Thüringer Wald hingegen scheint den Wirtschafts- und Tourismussektor zu repräsentieren, während die Bürgermeister stellvertretend für Politik und Verwaltung stehen.

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

representative-Rolle	Wert
Musikvereine regional	184
Kloster Veßra	111
Regionalverbund Thür. Wald	89
Bürgermeister regional	87

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)



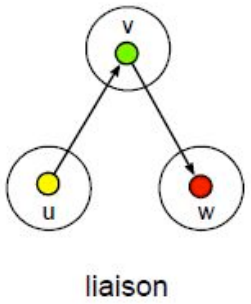
Als Gatekeeper fungieren vor allem die Bürgermeister, die mit Akteuren unterschiedlicher Sektoren interagieren und Informationen dann entsprechend ins eigene Politikfeld weitergeben können. Interessanterweise folgt den Bürgermeistern das Spielzeugmuseum, welches offenbar die Kulturinstitution ist, die am häufigsten diese Rolle im Netzwerk ausübt.

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

gatekeeper-Rolle	**Wert**
Bürgermeister regional	117
Spielzeugmuseum	114
Musikvereine regional	112
Kloster Veßra	105
Regionalverbund Thür. Wald	105

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 Bürgermeister miteinander verbunden werden. Diese ragen aus der Wertung – mit einem doppelt so hohen Wert wie dem des zweitplatzierten Akteurs – deutlich heraus. Es folgen das Kulturamt HBN, der Regionalverbund Thüringer Wald sowie das Landratsamt HBN. Bei zukünftigen Überlegungen zur Ermächtigung von Akteuren als verantwortliche *Kümmerer*, also Koordinatoren, sollten diese Akteure demnach auf keinen Fall vernachlässigt werden.

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

liaison-Rolle	**Wert**
Bürgermeister regional	884
Kulturamt HBN	408
Regionalverbund Thür. Wald	315
Landratsamt HBN	298

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 14 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 den Bürgermeistern zugeschrieben werden, passend zu deren zentralen Position im Gesamtnetzwerk. Dann aber schon folgt mit den Schulen ein Akteur, der in den anderen Auswertungen eher eine Nebenrolle spielte. In den Gesprächen äußerten die Interviewpartner, dass die Schulen unverzichtbarer Partner in der Kulturentwicklung seien, da sie den künstlerischen Nachwuchs ausbildeten, die sogenannten *Local Heroes* der Zukunft. Die Zusammenarbeit mit den Schulen sei jedoch nicht immer einfach und es mangele an guten Ausbildern, zum Beispiel geschulten Musiklehrern. Aus diesem Grund wünschte sich eine Vielzahl der Befragten eine zukünftig stärker ausgeprägte Kulturausrichtung in den Schulen sowie Kooperationen mit Schulen, zum Beispiel in Form von gemeinsamer Raumnutzung oder im Austausch von Personal. Hinsichtlich finanzieller Ressourcen und kulturpolitischer Strategien für die Modellregion wurden das Land Thüringen im Allgemeinen, das TMBWK, die Landratsämter und die Kommunen besonders in die Pflicht genommen. So seien diese Akteure am ehesten in der Lage, um kulturpolitisch Akzente zu setzen und finanzielle Förderschwerpunkte festzulegen. Jedoch ging es hinsichtlich der Einflussmöglichkeiten nicht ausschließlich um finanzielle Interventionsmöglichkeiten, sondern auch um Einflussnahme kreativer Art, um zivilgesellschaftliches Engagement *von unten,* welches sich unter anderem an der Nennung der

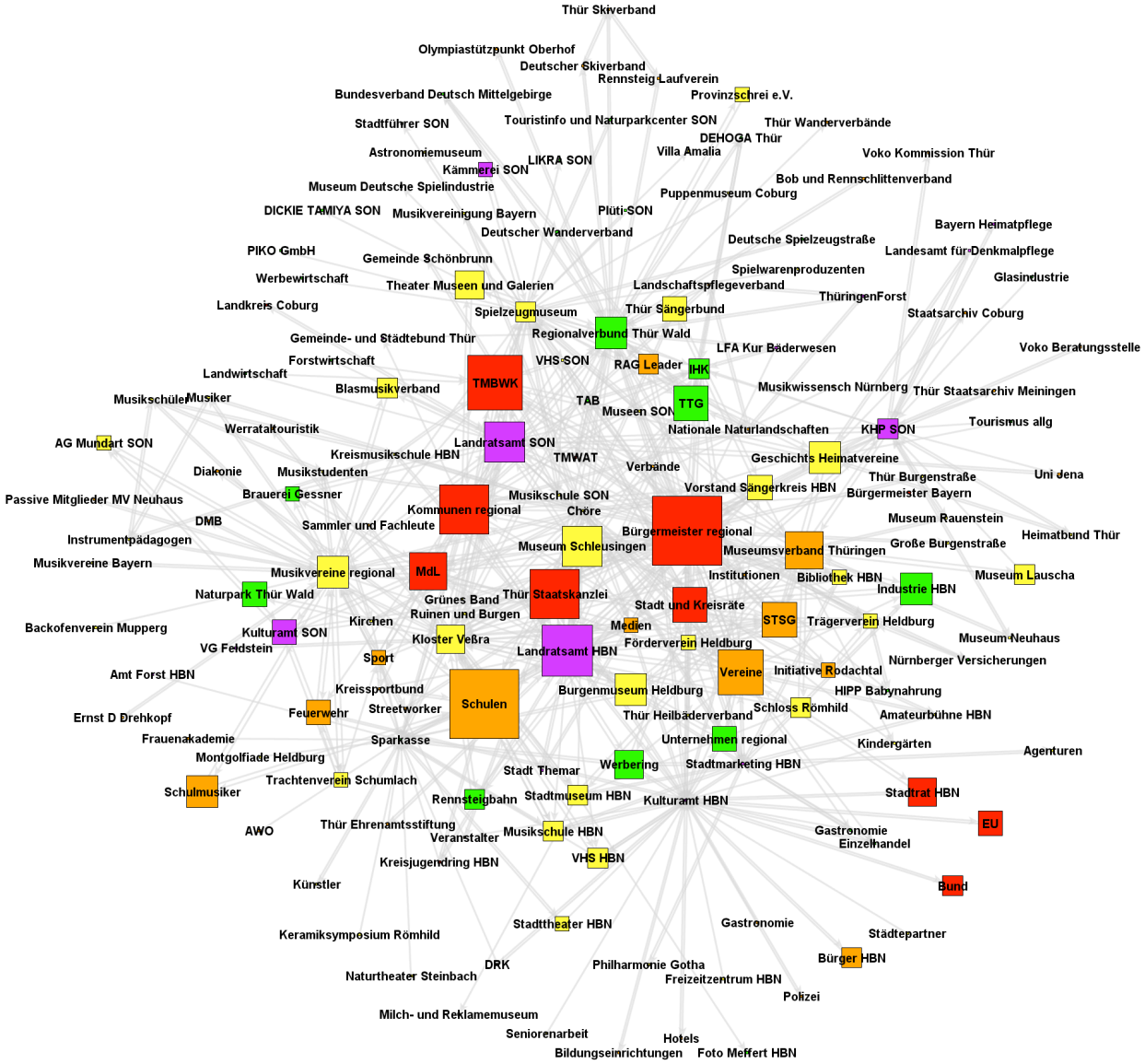
Vereine festmachen lässt. Bereits existierenden Dachverbänden wie dem Museumsverband Thüringen, die Stiftung Thüringer Schlösser und Gärten (STSG) oder der Thüringer Tourismus GmbH (TTG) wurden ebenso Einflussmöglichkeiten eingeräumt, um die kulturelle Infrastruktur regional zu stärken.

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

Akteur	**Einflusswert**
Bürgermeister regional	27.0
Schulen	22.0
TMBWK	15.0
Landratsamt HBN	13.0
Kommunen regional	12.0
Thür. Staatskanzlei	12.0
Vereine	10.0
Landratsamt SON	8.0
Museum Schleusingen	8.0
MdL	7.0
Museumsverband Thüringen	7.0
STSG	6.0
Stadt- und Kreisräte	6.0
TTG	6.0

In der nachfolgenden Abbildung 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 *politische* 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.

Abbildung 10: Gesamtnetzwerk mit Hervorhebung der Akteure, denen die größten Einflussmöglichkeiten auf die Kulturentwicklung beider Landkreise zugeschrieben wird (eigene Darstellung)



Kernnetzwerk

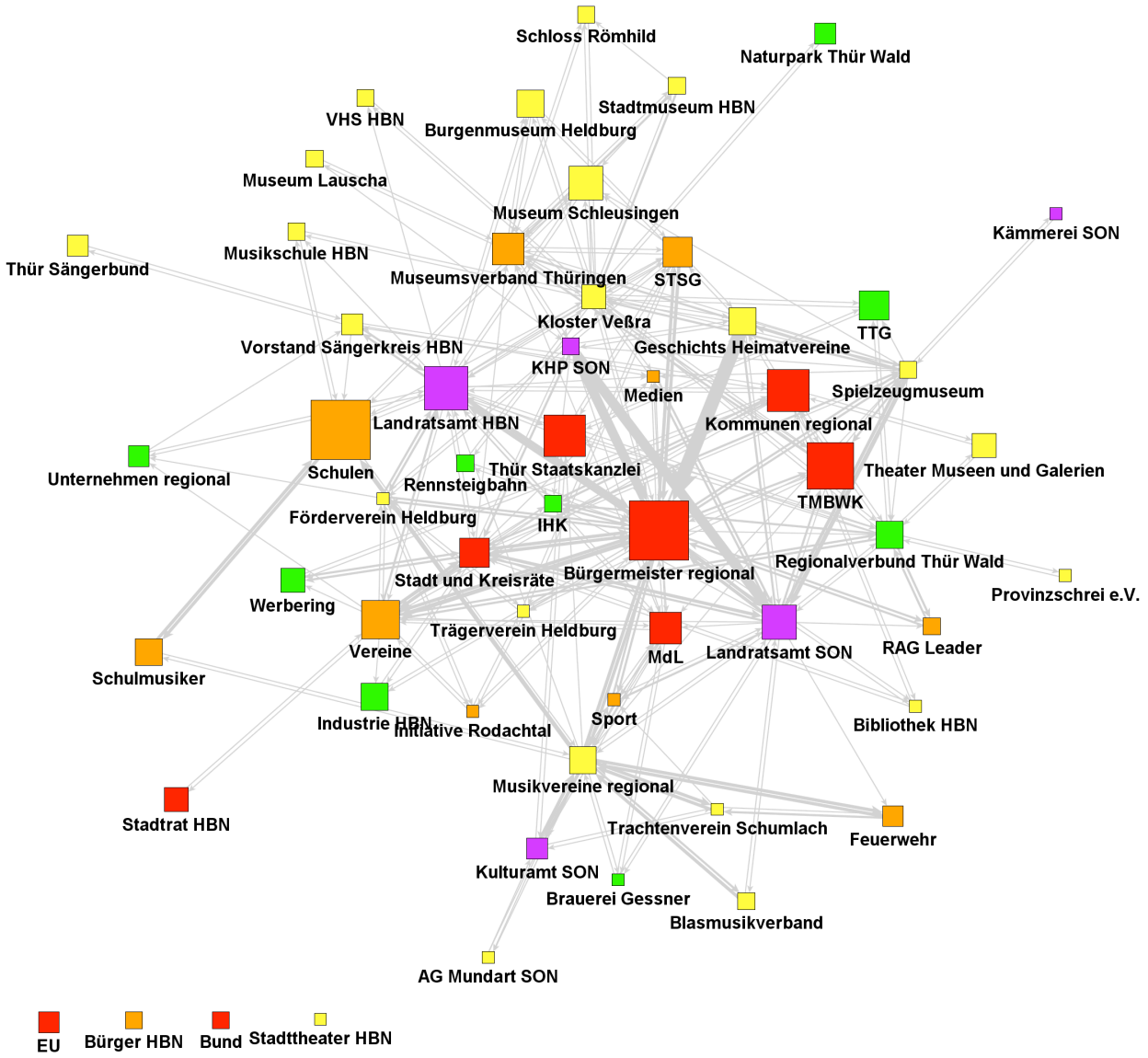
Die wichtigsten Strukturen des Netzwerks werden deutlich sichtbar, wenn man das Gesamtnetzwerk auf seinen Kern reduziert. In der nächsten Abbildung sind nur die Akteure dargestellt, denen von den Interviewpartnern eine Einflussmöglichkeit von mindestens eins zugeschrieben wurde. Dieses trifft nur auf etwa ein Drittel aller Akteure des gesamten Kommunikationsnetzwerks zu. In der Visualisierung finden sich in der linken unteren Bildhälfte zusätzlich vier Akteure, die zwar als einflussreich eingestuft

wurden, jedoch überhaupt nicht mit den anderen Akteuren vernetzt sind. Es handelt sich dabei um die Europäische Union, den Bund, die Bürger der Stadt Hildburghausen sowie das Stadttheater Hildburghausen[7].

Bei Betrachtung des Kernnetzwerks wird deutlich, dass sich die Bürgermeister wie die Spinne im Netz bewegen. Die Stärke der jeweiligen Beziehungen drückt sich zusätzlich in der Hervorhebung der dargestellten Verbindungslinien aus. Hier ist zu erkennen, dass die Bürgermeister besonders häufig frequentiert werden. Bei den direkten Netzwerknachbarn der Bürgermeister handelt es sich ebenfalls um politische Akteure, darunter das TMBWK, die Mitglieder des Landtags (MdL), die Thüringische Staatskanzlei, die regionalen Kommunen sowie die Stadt- und Kreisräte. In der linken oberen Bildhälfte sind hingegen vermehrt Akteure aus dem Kultursektor angeordnet, insbesondere aus dem Musik- und Museumsbereich. Es fällt auf, dass dem Museum Schleusingen mehr Einflussmöglichkeiten eingeräumt werden als dem Spielzeugmuseum oder Kloster Veßra, obgleich diese beiden Akteure in den vorangegangenen Auswertungen stets deutlich höhere Zentralitätswerte aufwiesen als das Museum in Schleusingen. Relativ zentral, jedoch mit wenig Einflussmöglichkeiten ausgestattet, sind auch die Förder- und Trägervereine Heldburg im Kern des Netzwerks angeordnet. Diese sind dort zu finden, weil viele Akteure der anderen Sektoren Mitglied in den beiden Vereinen sind. Ähnlich verhält es sich mit der Stiftung Thüringer Schlösser und Gärten, an der auch politische Vertreter beteiligt sind. Bei den Wirtschaftsakteuren ist unter anderem die Industrie- und Handelskammer (IHK) hervorzuheben, die ebenfalls sehr nah am Kern des Netzwerks zu finden ist und von vielen Interviewpartnern als wichtiger Netzwerkpartner genannt wurde. Sie bietet einen Zugang zur regionalen Wirtschaft. Von den Akteuren aus der Kulturverwaltung sind im Zentrum des Kernnetzwerks insbesondere die beiden Landratsämter und die Kreisheimatpflege Sonneberg (KHP SON) angeordnet. In der Netzwerkdarstellung sieht es so aus, als wenn das Landratsamt Hildburghausen stärker mit den örtlichen Museen vernetzt ist, während das Landratsamt Sonneberg einen stärkeren Draht zu den regionalen Musikvereinen zu haben scheint. Auch Akteure, die bislang nicht in den Auswertungen auftauchten, zum Beispiel die Regionale Leader-Aktionsgruppe (RAG Leader), die Medien, die Rennsteigbahn oder der Provinzschrei e.V., scheinen für die Kulturentwicklungsplanung in der Modellregion eine wichtige Rolle zu spielen. Der Provinzschrei e.V. steht dabei stellvertretend für erst kürzlich gegründete Vereine (ähnlich wie der Schwarzwurzel e.V.), die mit ihrer Arbeit eine jüngere Zielgruppe, vielleicht den kulturellen Nachwuchs, ansprechen.

7 Eine Aufgabe für die Zukunft könnte darin bestehen, diese Akteure stärker in das Netzwerk einzubeziehen.

Abbildung 11: Kernnetzwerk mit Hervorhebung der Akteure, denen die größten Einflussmöglichkeiten auf die Kulturentwicklung beider Landkreise zugeschrieben wird (eigene Darstellung)



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 politischer Akteure im Kernnetzwerk merklich gestiegen ist, während Akteure aus den Bereichen Verwaltung, Wirtschaft und Zivilgesellschaft weniger stark am Kernnetzwerk partizipieren als am Gesamtnetzwerk. Dennoch stellen die Bereiche Kultur und Zivilgesellschaft die meisten Akteure des Kernnetzwerks – die wenigsten sind dem Bereich der Verwaltung zuzuordnen[8].

8 Dies sagt allerdings nur sehr wenig über die Macht der Verwaltungsinstanzen aus, da einige Fachabteilungen unter den allgemeinen Labeln *Landratsamt HBN*, *Landratsamt SON* sowie *Kulturamt HBN* zusammengefasst wurden und deshalb eine geringere Anzahl von Akteuren stellen.

Tabelle 14: Anteil von Akteuren unterschiedlicher Sektoren am Kernnetzwerk (eigene Darstellung)

Sektoren	**Anzahl Akteure**	**In Prozent**	**Veränderung zum Gesamtnetzwerk (s. Tab. 1) in Prozent**
Kultur	22	39,3	+ 1,0
Sonstige / Zivilgesellschaft	11	19,6	- 5,6
Wirtschaft / Tourismus	9	16,1	- 2,4
Politik	9	16,1	+ 8,3
Verwaltung	5	8,9	- 1,3
Gesamt	**56**	**100**	**+ 9,3 / - 9,3**

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 von den Geschichts- und Heimatvereinen auf die Bürgermeister gerichtet ist. Diese Beziehung wurde von insgesamt zehn Interviewpartnern genannt. Allerdings ist die Beziehung nicht stark wechselseitig, sondern eine eindeutig auf die Bürgermeister *gerichtete Beziehung*. An zweiter Stelle folgt eine Kommunikationslinie der Stärke sechs, die von der Kreisheimatpflege Sonneberg in Richtung der regionalen Bürgermeister zielt. Diese Kommunikationsbeziehung wird von den Bürgermeistern stark erwidert. Es handelt sich demnach um eine stark wechselseitige Kommunikationsbeziehung. Genauso verhält es sich mit der Kreisheimatpflege Sonneberg und dem Landratsamt Sonneberg. Diese beiden Akteure pflegen ebenfalls eine stark wechselseitige Kommunikationsbeziehung. Es folgt eine weitere wechselseitige Beziehung zwischen den regionalen Bürgermeistern und dem Landratsamt Hildburghausen. Die Beziehungen sind in beiden Richtungen mit einem Wert von vier gekennzeichnet, so dass diese Beziehung ausgeglichen wechselseitig ist. Es sind noch drei weitere Akteurspaare zu nennen, die sehr starke Kommunikationsbeziehungen aufweisen: die regionalen Bürgermeister gehen scheinbar häufig auf die Vereine zu, die regionalen Musikvereine kontaktieren oftmals die Schulen und das Spielzeugmuseum sucht den Kontakt zum Landratsamt Sonneberg.

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

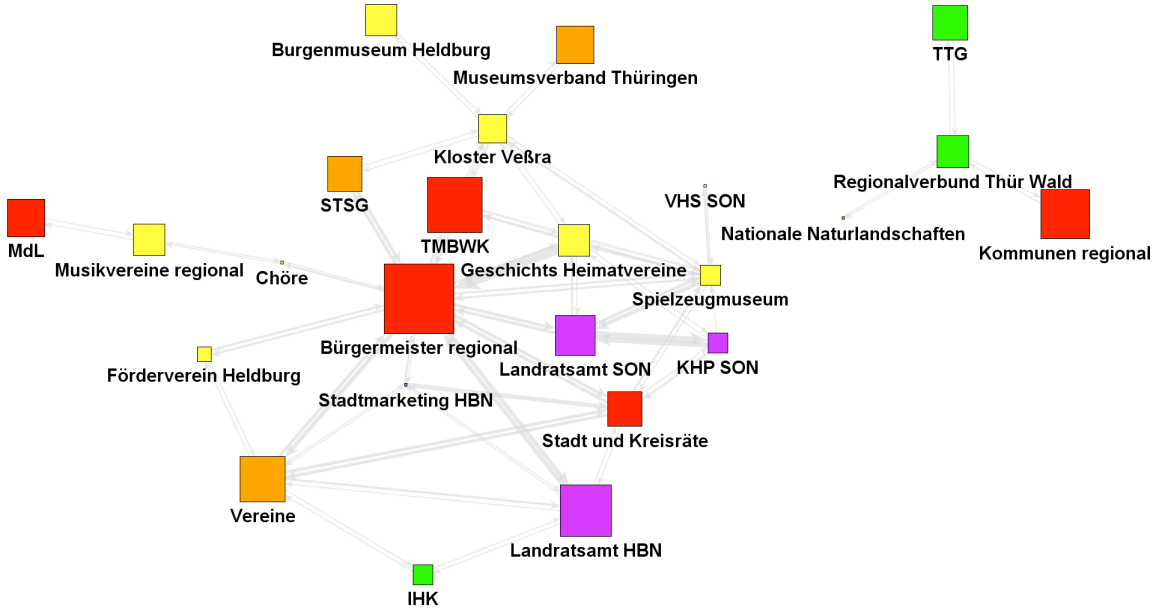
Gerichtete Beziehung (der erstgenannte Akteur geht aktiv auf den zweitgenannten Akteur zu)	**Beziehungsstärke** (Anzahl der Nennungen in den Interviews)
Geschichts- u. Heimatvereine -> Bürgermeister regional	10
KHP SON -> Bürgermeister regional	6
Bürgermeister regional -> KHP SON	4
Landratsamt SON -> KHP SON	6
KHP SON -> Landratsamt SON	5
Bürgermeister regional -> Landratsamt HBN	4
Landratsamt HBN -> Bürgermeister regional	4
Bürgermeister regional -> Vereine	4
Musikvereine regional -> Schulen	4
Spielzeugmuseum -> Landratsamt SON	4

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 ist deutlich zu erkennen, dass sich die meisten Akteursbeziehungen um die Bürgermeister herum gruppieren, welche ihrerseits an den meisten Interaktionen direkt beteiligt sind. Unterhalb des Netzwerkknotens, der stellvertretend für die regionalen Bürgermeister steht, sind vor allem Akteure aus Politik und Verwaltung angeordnet, die miteinander im Austausch stehen. Eine Dreiecksbeziehung lässt sich unter anderem zwischen den Bürgermeistern, dem Landratsamt HBN und den Stadt- und Kreisräten ausmachen. Eine weitere Dreieckskonstellation ist zwischen den Bürgermeistern, dem Stadtmarketing HBN und dem Landratsamt HBN zu finden. Auch zwischen den Bürgermeistern, dem Landratsamt Sonneberg und den Geschichts- und Heimatvereinen lässt sich eine Triade identifizieren. Dieses sind nur einige von vielen Beziehungsdreiecken, die sich in der Grafik widerfinden. Die Mitglieder des Landtags, die regionalen

Musikvereine und die Chöre stehen relativ unverbunden in diesem Kern. Sie sind in der Darstellung lediglich indirekt über die Bürgermeister mit den anderen Akteuren verbunden. Das TMBWK steht in dieser Netzwerkdarstellung mit den Bürgermeistern, Kloster Veßra und den Geschichts- und Heimatvereinen in Verbindung. Als einziger Wirtschaftsakteur taucht in der linken Darstellung die Industrie- und Handelskammer auf, die sich in einer Dreieckskonstellation mit den Vereinen und dem Landratsamt HBN befindet. Auf der rechten Seite der Grafik ist zudem ein kleiner Netzwerkverbund, bestehend aus der Thüringer Tourismus GmbH, dem Regionalverbund Thüringer Wald, den Nationalen Naturlandschaften und den regionalen Kommunen, zu entdecken, der mit dem linken Cluster nicht verbunden ist. Dieser Verbund zeigt, dass der Regionalverbund Thüringer Wald als Türöffner Zugang zu anderen Sparten gewährleistet.

Abbildung 12: Simmelian Backbone-Darstellung (eigene Darstellung)



Zwischenergebnisse

- Das Kommunikationsnetzwerk umfasst 167 Akteure, davon 64 aus dem Kultursektor, 42 aus der Zivilgesellschaft, 31 aus dem Bereich Wirtschaft / Tourismus, 17 aus der Verwaltung sowie 13, die dem Politiksektor zuzuordnen sind
- Die bestvernetzten Akteure sind (in dieser Reihenfolge): die regionalen Bürgermeister, der Regionalverbund Thüringer Wald, das Landratsamt Hildburghausen, das Kulturamt Hildburghausen, die regionalen Musikvereine und das Hennebergische Museum Kloster Veßra.
- Als *Broker* (Schnittstellen / Intermediäre) des Netzwerks fungieren vor allem folgende Akteure: die regionalen Bürgermeister, der Regionalverbund Thüringer Wald, das Kulturamt Hildburghausen, das Hennebergische Museum Kloster Veßra, das Spielzeugmuseum und die regionalen Musikvereine.
- Während die regionalen Musikvereine als wichtiger Koordinator *innerhalb* des Kultursektors agieren, sind es vor allem die Bürgermeister, die Liaisons *zwischen den Akteuren* der unterschiedlichen gesellschaftlichen Sektoren etablieren – der Regionalverbund Thüringer Wald repräsentiert hingegen das Feld der Wirtschaft und des Tourismussegments.
- Den regionalen Bürgermeistern wurden von den Interviewpartnern die größten Einflussmöglichkeiten auf die Kulturentwicklung der Modellregion zugeschrieben. Außerdem wurden folgenden Akteuren große Einflussmöglichkeiten eingeräumt (in dieser Reihenfolge): Schulen, Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur, Landratsamt Hildburghausen, regionale Kommunen, Thüringische Staatskanzlei und Vereine.
- Bei Reduzierung des Gesamtnetzwerks auf seinen Kern steigt der Anteil politischer und kultureller Akteure an, während der Anteil von Akteuren aus Verwaltung, Wirtschaft und Zivilgesellschaft sinkt.
- Die stärkste Beziehung im Netzwerk besteht zwischen den Geschichts- und Heimatvereinen und den regionalen Bürgermeistern, gefolgt von wechselseitigen Beziehungen zwischen der Kreisheimtatpflege Sonneberg und den regionalen Bürgermeistern sowie zwischen der Kreisheimatpflege Sonneberg und dem Landratsamt Sonneberg.

2.2.2 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)

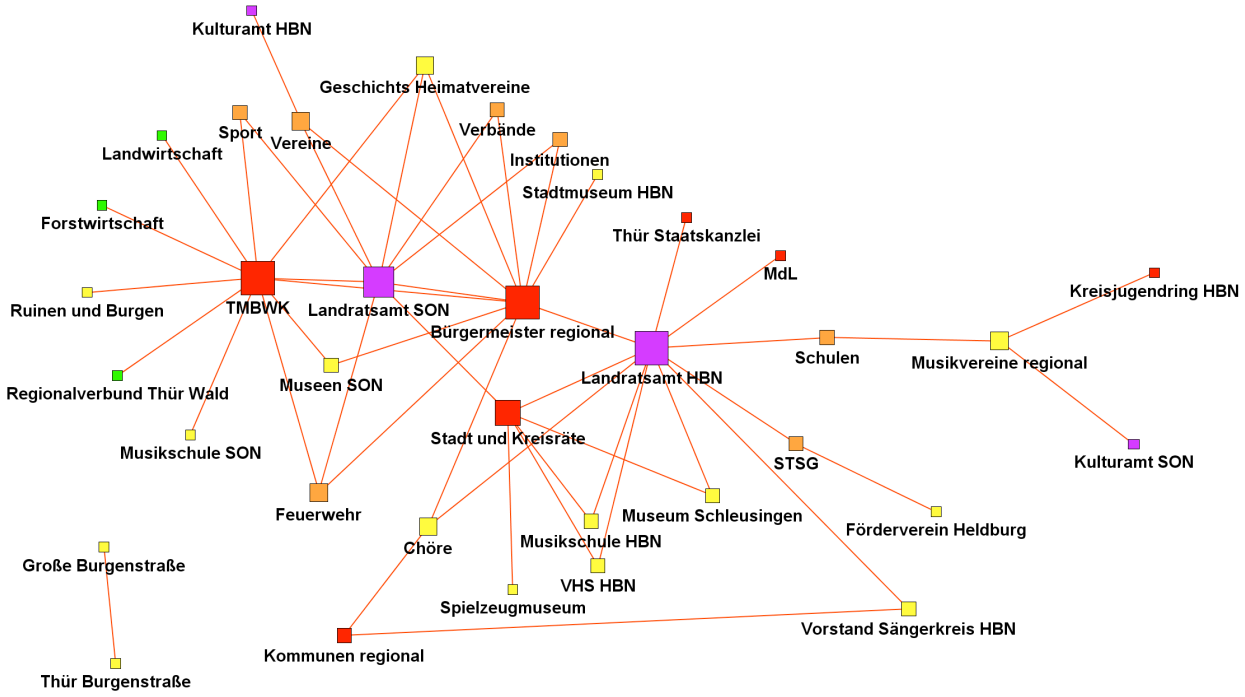
Im Zentrum der Konflikte stehen insbesondere fünf Akteure, die alle dem Politik- und Verwaltungssektor zuzuordnen sind. Die meisten Konflikte weisen die regionalen Bürgermeister, das Landratsamt Hildburghausen und das Thüringische Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur auf, dicht gefolgt vom Landratsamt Sonneberg sowie den Stadt- und Kreisräten. Erst im Anschluss folgen Instanzen aus dem Kulturbereich, zum Beispiel die Chöre, die regionalen Musikvereine und die Geschichts- und Heimatvereine.

Tabelle 16: Liste der Akteure, welche die meisten Konfliktbeziehungen aufweisen (eigene Darstellung)

Akteur	Degree-Konflikte
Bürgermeister regional	0.3142857142857143
Landratsamt HBN	0.3142857142857143
TMBWK	0.3142857142857143
Landratsamt SON	0.2571428571428571
Stadt- und Kreisräte	0.17142857142857143
Chöre	0.08571428571428572
Feuerwehr	0.08571428571428572
Geschichts- u. Heimatvereine	0.08571428571428572
Musikvereine regional	0.08571428571428572
Vereine	0.08571428571428572

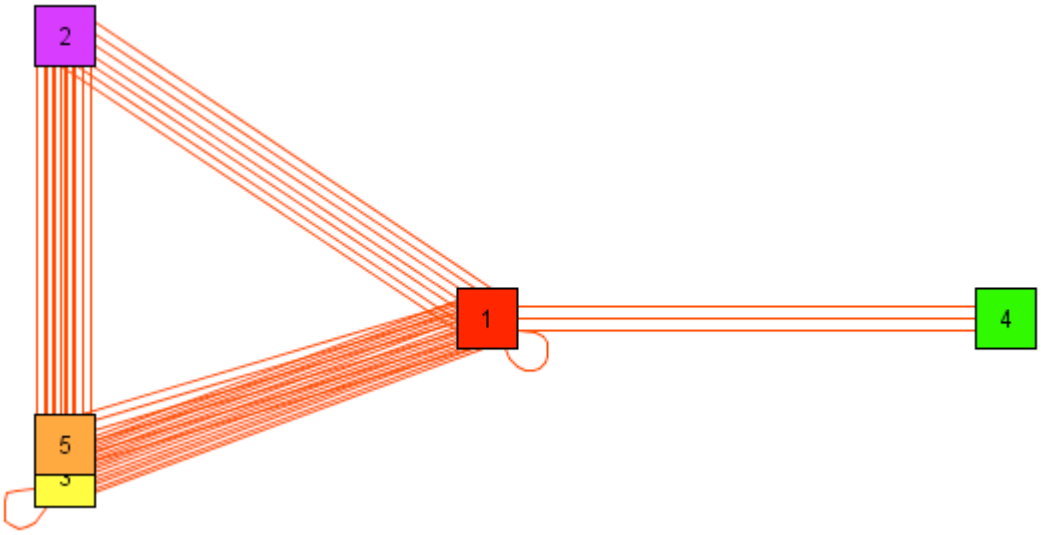
In der nachstehenden Abbildung ist das Konfliktnetzwerk visualisiert. Am Konfliktnetzwerk sind nur knapp ein Viertel aller Akteure des Gesamtnetzwerks beteiligt – einige von ihnen können jedoch als Stellvertreter für andere Instanzen interpretiert werden.

Abbildung 13: Konfliktnetzwerk mit Hervorhebung des All-Degrees (eigene Darstellung)



Über einige der visualisierten Konflikte gibt es Informationen, welche die Inhalte der Streitpunkte näher beschreiben. Die folgenden Darstellungen beschreiben exemplarisch Konfliktpunktpunkte zwischen Akteuren verschiedener Domänen. So besteht zum Beispiel ein Hauptproblem in einer von den Akteuren wahrgenommenen strukturellen Unterfinanzierung der kulturellen Infrastruktur der Modellregion. Einige Befragte wünschen sich eine intensivere Förderung der Breitenkultur sowie eine institutionelle Förderung der Museumslandschaft, die im Landkreis Sonneberg zum Beispiel 19 Museen umfasst. 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 Politik (rot) und Kultur (gelb) beziehungsweise Zivilgesellschaft (orange) bestehen. Jedoch lassen sich auch Konflikte zwischen Politik und Verwaltung (lila) sowie Verwaltung, Kultur und Zivilgesellschaft ausmachen. Nur sehr wenige Konfliktlinien bestehen zum Bereich Wirtschaft / Tourismus (grün) – hier sind lediglich drei Spannungslinien zum Politikfeld erkennbar.

Abbildung 14: Darstellung der Konflikte auf der Makro-Ebene (eigene Darstellung)



Einige Gesprächspartner monierten, dass es der Kultur, die zumeist als *weicher Standortfaktor* eingestuft werde, an Anerkennung vonseiten der Politik fehle. Jedoch sei Kultur ein unverzichtbarer Bestandteil von Bildung und Tourismus und sollte insofern möglichst zur Pflichtaufgabe deklariert werden. Mit der Anerkennung von Kultur als kommunale Pflichtaufgabe wäre auch ein Teil der Finanzierung gesichert, so der Tenor. Momentan stehen die Landratsämter mit vielen Akteuren im Konflikt, weil sie die Erwartungen der unterschiedlichen Anspruchsgruppen nicht erfüllen können. Dies könnte aber in Teilen auch politischen Abhängigkeiten geschuldet zu sein, die andere Finanzierungsmöglichkeiten nicht zulassen.

Ein Beispiel für die Finanzierungsproblematik bieten die Musikschulen. Musikschulen sind nicht gesetzlich verankert, sondern gelten als *freiwillige Aufgabe*. Allerdings tragen Musikschulen mit ihrem Unterrichtsangebot deutlich zur *Bildung* bei. Infolge der Zurechnung der Musikschulen zur Freiwilligkeit ist die Bezuschussung durch das Land eingestellt worden, so dass diese nun von den Kreishaushalten abhängig sind. Hieraus resultieren zwangsläufig Konflikte, da die finanziellen Mittel nicht immer ausreichen. Ähnlich verhält es sich mit der Kreisheimatpflege. So gab es früher in der Thüringischen Staatskanzlei eine Stelle für Landesheimatpflege, die heute nicht mehr existiert. Die Kreisheimatpflege, die nun in einigen Landkreisen als koordinierende Instanz für die Landratsämter agiert und beispielsweise in Sonneberg als zentraler Dreh- und Angelpunkt für die Interaktion zwischen Politik und Kultur fungiert, erhält keine Bezuschussung vom Land und ist auf sehr wenig Geld vom Kreis angewiesen. Die Landkreise sind wiederum abhängig von den Städten und Gemeinden, welche die Haupteinnahmen generieren. Hieraus ergibt sich ein weiteres Konfliktpotenzial.

Einige Interviewpartner bemängelten, dass es an einem klaren Bekenntnis des Landes zu seiner Kulturarbeit im ländlichen Raum fehle. Dabei müsse das Land eine kulturpolitische Strategie benennen, nach der sich die Akteure richten könnten. So basiere die Kulturarbeit im ländlichen Raum aktuell vor allem auf den Ehrenamtlichen, welche das Kulturleben pflegen und weiter ausbauen. Das Ehrenamt benötige jedoch mehr Professionalität und Strukturen, um nachhaltig zu wirken. Den Beteiligten sei klar, dass das Land Thüringen nicht alles bezahlen könne, jedoch habe dieses die Möglichkeit der Prioritätensetzung. Aufgrund der Tatsache, dass das Land zuerst landeseigene Institutionen (Museen, Theater, Orchester) unterstütze, würde dem ländlichen Raum zwangsläufig eine eher geringe Wertschätzung zugestanden. Dieses sei aber fahrlässig, da gerade die vielfältige Kultur des ländlichen Raums diejenige sei, welche die Identität Thüringens präge und sich sehr gut für Bildung und Tourismus nutzen ließe.

Aus Sicht der Landratsämter spielen auch die Bereiche Sport und Natur eine große Rolle für die regionale Kultur. Hier kommt es aber ebenfalls häufiger zu Spannungen, weil die Landratsämter nicht immer die Forderungen von Sportvereinen sowie Forst- und Landwirtschaftsvertretern erfüllen können, wenn es um die kostenlose Organisation von Veranstaltungen, dem Bereitstellen von Räumlichkeiten oder ähnlichem geht. Hier sind es wieder vor allem Ehrenamtliche, die aushelfen und mit ihrem Engagement dafür sorgen, dass regionale Sport- und Naturkultur begleitet und öffentlichkeitswirksam präsentiert wird.

Einige Interviewpartner bemängelten in diesem Zusammenhang, dass Kulturämter und Tourismusverantwortliche allgemein viel zu wenig auf die örtlichen Kulturakteure setzen würden, indem sie für Feste häufig Externe einkauften, die dann anstelle lokaler Kulturakteure auftreten. Dieses sei in der Modellregion besonders auffällig und funktioniere in anderen Thüringer Landkreisen sowie in Bayern deutlich besser, vor allem mit Blick auf die Musikvereine. Ein Interviewpartner regte an, dass man in Sonneberg beispielsweise einmal monatlich ein Konzert eines ortsansässigen Musikvereins organisieren könnte, welches dann auf einer öffentlich zugänglichen Bühne des Stadtparks stattfinden könnte. Momentan würde die lokale Kultur Anwohnern und Touristen gegenüber nicht ausreichend vermittelt, so der Befragte. Positiv sei jedoch zu vermerken, dass die Landrätin im vorigen Jahr zum ersten Mal ein Kreismusikfest initiiert habe (in Judenbach), bei dem ortsansässige Vereine zusammen mit bayerischen Vereinen musizierten.

Einige Kulturakteure kritisierten, dass sie sich dauerhaft in die Rolle der *Bittsteller* gedrängt fühlten, die sie nur ungern ausfüllten. Dabei hänge es jedoch auch immer von den jeweiligen Persönlichkeiten der Bürgermeister, Kulturverwalter und Tourismusverantwortlichen ab, inwieweit diese für die Kultur *brennen* würden und ob die Kulturschaffenden entsprechend um Geld *betteln* müssten oder es sich eher

um Kooperationen auf Augenhöhe handelte. Die Kulturschaffenden, die meist ehrenamtlich tätig sind, arbeiten jedoch bereits an ihrem körperlichen und finanziellen Limit und sind nicht bereit, zukünftig noch mehr zu investieren. Kooperationen mit Bürgermeistern und Kulturämtern gestalten sich manchmal schwierig, weil es Misstrauen auf beiden Seiten gibt. Deshalb schlug eine Verantwortliche der Stadt Hildburghausen vor, dass es zeitnah einen Dialog zwischen der Stadt und allen Vereinsvorsitzenden geben sollte, in dem folgende Fragen geklärt werden:

- Was haben wir im Jahr 2015 gemeinsam vor?
- Welchen Veranstaltungsplan können wir gemeinsam machen?
- Warum geht Verein xy nicht ins Theater? Liegt es an den zu hohen Gebühren?
- Muss der Stadtrat entscheiden, dass der Verein kostenlos rein kann?

Solche und ähnliche Fragen könnte es in Zukunft in allen Städten und Gemeinden der Modellregion zu klären geben. Die Stadt Hildburghausen gilt hier nur als Vorreiter-Beispiel, weil hier der Plan zum Austausch mit Vereinsvertretern bereits konkretisiert wurde.

Zwischenergebnisse

- Etwa ein Viertel aller Akteure des Gesamtnetzwerks sind am Konfliktnetzwerk beteiligt.
- Die fünf Akteure mit den meisten Konfliktbeziehungen sind die folgenden: die regionalen Bürgermeister, das Landratsamt Hildburghausen, das Thüringer Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur sowie das Landratsamt Sonneberg und die Stadt- und Kreisräte.
- Einige Vertreter aus Politik und Verwaltung bemängeln eine aus ihrer Sicht unzureichende finanzielle Unterstützung durch das Land Thüringen.
- Sparmaßnahmen im Kulturbereich schlagen sich auf allen Ebenen nieder und sorgen automatisch für Konflikte zwischen Zuwendungsgebern und -nehmern.
- Vertreter der Landkreise fordern eine intensivere Unterstützung der Breitenkultur sowie eine institutionelle Förderung der Museumslandschaft.
- Interviewpartner wünschen sich, dass Kultur zur kommunalen Pflichtaufgabe wird und nicht als *weicher Standortfaktor* rasch von Sparmaßnahmen betroffen ist.
- Die Befragten wünschen sich darüber hinaus mehr Wertschätzung von Seiten der Politik, da Ehrenamtliche letztendlich Aufgaben (Pflege und Erhalt von Kultur) übernehmen, für die der Staat verantwortlich sein sollte.
- Kultur muss als allgemeine Grundlage gesellschaftlichen Lebens (Kultur als Teil von Bildung an

Schulen, sportliche Tugenden als regionale Kulturtradition, forst- und landwirtschaftliches Arbeiten als Bestandteil lokaler Kultur, inklusive Umweltschutz) verstanden werden, um ihren Stellenwert zu rechtfertigen.

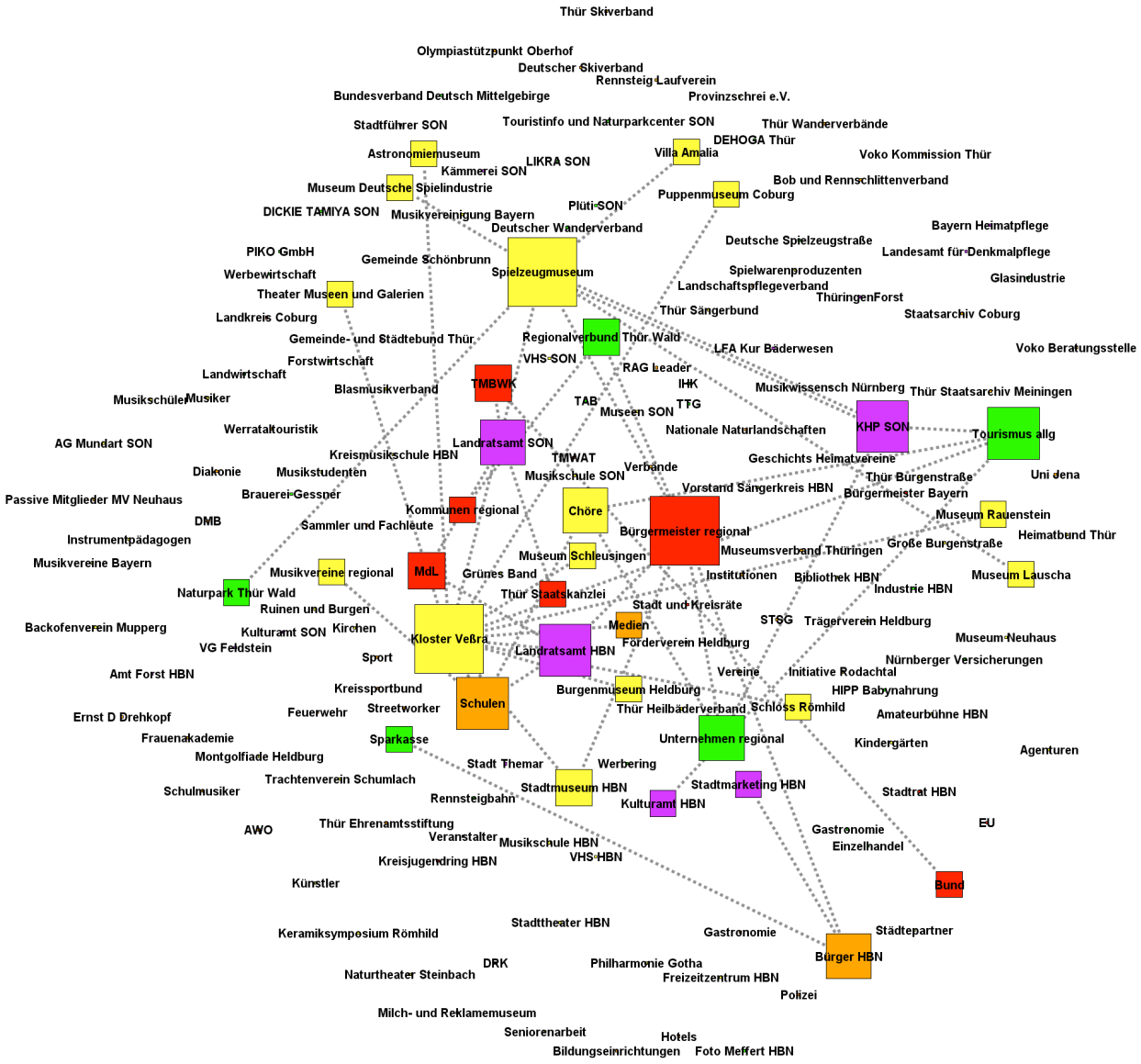
- Regionale Koordinationsstellen (zum Beispiel die Kreisheimatpflege) sollten idealiter vom Land bezuschusst werden.
- In Zukunft sollte vonseiten der Bürgermeister, Kulturverwalter und Tourismusverantwortlicher ein Fokus auf die lokale Kultur gesetzt werden, indem örtlichen Akteuren mehr Plattformen zur Präsentation ihrer Künste bereitgestellt werden,
- Zusammenarbeiten zwischen Städten, Gemeinden und Vereinen kommen häufig nicht zustande, weil es auf beiden Seiten Misstrauen gibt.

2.2.3 Das Netzwerk der Zukunft

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. Hieraus entstand die Visualisierung eines sogenannten *Zukunftsnetzwerks*, welches alle noch zu knüpfenden Beziehungen enthält[9]. 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.

9 Diese Methodik ist extra für den zu bearbeitenden Kulturentwicklungsprozess angewendet worden und bislang innerhalb der Netzwerkforschung nicht gängig, weil Netzwerkstrukturen im Normalfall retrospektiv rekonstruiert werden.

Abbildung 15: Gesamtnetzwerk mit Darstellung der weißen Flecken zwischen Akteuren (eigene Darstellung)



Bei Betrachtung des Zukunftsnetzwerks fällt erst einmal auf, dass die meisten zu knüpfenden Beziehungen im erweiterten Zentrum des Netzwerks zu finden und die peripheren Akteure wenig eingebunden sind. Einige Beziehungen sollen zwischen Akteuren gespannt werden, die sich im Netzwerk ohnehin schon recht nahe stehen, während andere Akteure mit ihren zu knüpfenden Verbindungen recht große Distanzen im Netzwerk überbrücken würden.

Weiße Flecken (fehlende Verbindungen / Potenziale)

Im Folgenden geben einige Ausführungen zu den gewünschten Netzwerkstrukturen Aufschluss über die Intentionen der jeweiligen Interviewpartner.

Wie schon im Konfliktnetzwerk angedeutet, besteht im Landkreis Sonneberg der Wunsch, dass das Land Thüringen die Kultur im ländlichen Raum intensiver und nachhaltiger fördert. Insofern besteht dort der Bedarf nach einer besseren Beziehung zum Land Thüringen und somit zwangsläufig auch zum Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur – ebenso wie zum Bund und den Mitgliedern des Landtags. Hinzu kam der Wunsch nach einer konkreten Verantwortungsübernahme für die zukünftige Koordination unterschiedlicher, noch unverbundener, Teilnetzwerke. Hier stellte sich die Frage, *wie* man die verschiedenen Teilnetzwerke verbinden könne und *welche Arten* der Verantwortlichkeiten dafür in Zukunft infrage kämen.

Der Kreisheimatpfleger Sonneberg äußerte den Wunsch, dass das Spielzeugmuseum auf ihn zukommen würde. Darüber hinaus verwies er darauf, dass es hilfreich wäre, wenn Wirtschaftsunternehmen und Tourismusvertreter *früher* auf die Kreisheimatpflege zugingen (als es scheinbar in vorherigen Prozessen der Fall war).

Interessanterweise äußerte auch die Direktorin des Spielzeugmuseum den Wunsch nach einer besseren Zusammenarbeit mit der Kreisheimatpflege. Hier scheint es demnach einen wechselseitigen Bedarf nach Kooperation zu geben. Auch mit der Bürgermeisterin der Stadt Sonneberg und dem Naturpark Thüringer Wald möchte die Leitung des Spielzeugmuseums zukünftig enger zusammenarbeiten. Hinsichtlich der Kooperation mit anderen Museumseinrichtungen existieren bereits viele Ideen für eine bessere Zusammenarbeit mit nahezu *allen* Museen in der Region. Aufgrund seiner inhaltlichen Ausrichtung würde das Spielzeugmuseum jedoch eine Priorität auf folgende Einrichtungen setzen:

- Glasmuseum Lauscha (hier müsste der Bürgermeister kontaktiert werden)
- Spielzeugmuseum Nürnberg (verfügt über bessere Kontakte zur Spielwarenindustrie)
- sowie Museum für Glaskunst, Villa Amalie, Haus der Natur in Goldisthal, Kloster Veßra, Schlossmuseum Arnstadt und Heidecksburg

Der Wunsch nach einer intensiveren Zusammenarbeit wurde im Interview auch von einer Vertreterin des Hennebergischen Museums Kloster Veßra erwidert, die das Bestreben nach einer Kooperation mit dem Spielzeugmuseum äußerte – auch hier handelt es sich demnach um eine wechselseitige Beziehung im Zukunftsnetzwerk, ebenso wie bei der Kreisheimatpflege und dem Spielzeugmuseum. Die Repräsentantin des Hennebergischen Museums sieht jedoch auch über den Tellerrand der regionalen Museums-

landschaft hinaus Spielräume für eine bessere Zusammenarbeit. So seien insbesondere die Bereiche Tourismus, Bildung (Schulen) und Presse (Medien) relevante Stakeholder, mit denen in Zukunft stärker zusammengearbeitet werden solle, um die kulturelle Infrastruktur der Modellregion zu stärken. Darüber hinaus äußerte die Mitarbeiterin einen spezifischen Wunsch an das Landratsamt Hildburghausen, welches nach Möglichkeit den öffentlichen Personennahverkehr verbessern solle, um eine bessere Anbindung an das Museum zu gewährleisten. Dieses Anliegen betreffe jedoch auch kreisübergreifende Verbindungsstellen, zum Beispiel den Landkreis Schmalkalden-Meiningen und die Stadt Suhl.

Was den Landkreis Hildburghausen betrifft, so gibt es hier bezüglich der Kulturarbeit ebenfalls einen Wunsch nach einer besseren Zusammenarbeit mit den örtlichen Schulen sowie nach einem häufigeren Austausch mit den Landtagsabgeordneten. Hier ist also in Teilen ein Bedarf zwischen einer effektiveren Abstimmung zwischen Kulturverwaltung und Politik abzulesen.

Im Kulturamt der Stadt Hildburghausen wurde – ähnlich wie im Sonneberger Landkreis – die schwierige finanzielle Situation beklagt[10]. Die fehlenden Gelder hätten Auswirkungen auf alle Verbindungen zwischen Kulturamt und Kulturschaffenden, weil das Amt häufig nicht den Erwartungen der Kulturakteure nachkommen könne. Ein Hemmnis in der Kreation innovativer Zusammenarbeiten sehen die Vertreter des Kulturamts in den fehlenden Zeitressourcen, die den Mitarbeitern blieben, um sich mit strategischen Kulturentwicklungsplanungen zu beschäftigen, die über das Tagesgeschäft hinausgingen. Aufgrund der breiten Aufgabenpalette (beinhaltet auch tägliche Bürgerbetreuung) und des Personalmangels hätten die Mitarbeiter des Kulturamts nur geringe Möglichkeiten, um neue Kooperationen zu stimulieren, weil dieses zum Nachteil der Basisaufgaben geschehen müsste. Die Vertreter des Kulturamts gaben darüber hinaus zu bedenken, dass die vorhandenen Strukturen, also Netzwerke, bereits sehr gut miteinander verzahnt seien, auch zu Bereichen wie Gastronomie, Werbering, Handwerk und so weiter. Eine Aktivierung dieser latenten Strukturen könne jedoch nur mit neuen Finanzierungen erfolgen. Mithilfe neuer Gelder würden die synergetischen örtlichen Verbindungen automatisch wieder in Schwung kommen, so die Meinung einiger Mitarbeiter des Kulturamts. Jedoch gäbe es ein Problem mit den Bürgervereinen und den Bürgern im Allgemeinen. Diese seien manchmal nicht *stolz genug* auf ihre Stadt und würden sich zu wenig mit den örtlichen Kultureinrichtungen identifizieren. In diesem Sinne sei zukünftig eine Aktivierung *der Bürger* vonnöten, um diese in die Kulturentwicklung stärker einzubeziehen. Für die Stadt Hildburghausen sei außerdem eine bessere Einbindung in den Tourismus, auch landkreisübergreifend, überlebensnotwendig.

10 Argument des Kulturamts: das Museum Schleusingen wird beispielsweise vom Landkreis und vom Land unterstützt, ebenso wie das Spielzeugmuseum in Sonneberg (vom Kreis), während die Stadt Hildburghausen ihr Museum, die Bibliothek, das Stadttheater sowie die Frei- und Hallenbäder aus eigenen Steuermitteln finanziert.

Eine weitere Vertreterin der Stadt Hildburghausen äußerte, genauso wie ihre Kollegen, dass eine der größten Herausforderungen in der stärkeren Einbeziehung der Bürger bestünde. So gäbe es zwar bereits erfolgreiche Veranstaltungsformate, zum Beispiel das jährlich stattfindende Theresienfest. Hier brauche es jedoch eine Reaktivierung der Bürger, die sich wieder neu für solche Feste begeistern müssten. Dabei mangele es jedoch nicht an Ideen und Wünschen der Bürger, die sich bereits für eine Bühne im Schlosspark, Kleinkunsttage sowie Rockmusik für jüngere und ältere Zielgruppen ausgesprochen haben. Es bestehe deutlich wahrnehmbar ein großer Bedarf in der Bevölkerung nach einem Mehr an kulturellen Angeboten. Jedoch müsse in Absprache mit der Stadt und dem Bürgermeister sowie dem Kultur- und Sozialausschuss eruiert werden, wieviel Veranstaltungen die Stadt verträgt. Aus Erfahrung wisse die Mitarbeiterin aber, dass die Bürger selbst viele Ideen haben und sich für eine Partizipation an der Durchführung solcher Ereignisse begeistern könnten, *man müsse sie nur mitnehmen*. Vertreter der Sparkasse (und deren Kulturstiftung) wünschen sich aber ebenso ein stärkeres Bewusstsein der Bürger der Stadt für die *bereits vorhandenen Angebote*.

Ein engagierter Kulturmacher der Stadt Hildburghausen wird verkörpert durch den Direktor des Stadtmuseums. Dieser pflegt die Dauerausstellung des Museums und organisiert darüber hinaus Sonderausstellungen. Außerdem ist er Initiator einer Reihe von Filmvorführungen, die er in der Stadt seit vielen Jahren stattfinden lässt, weil es in der Stadt kein Kino gibt. So leiht er über einen Katalog Filme aus und führt diese in einem dafür zur Verfügung gestellten Raum vor. In Zukunft soll er jedoch eine Miete für die Räumlichkeit zahlen, so dass die Vorführungen vielleicht bald nicht mehr stattfinden können. Hinzu kommt, dass das Stadtmuseum nur von drei Mitarbeitern geführt wird, von denen einer zukünftig Hausmeistertätigkeiten für die Stadt übernehmen soll. Es verblieben dann nur noch zwei Personalstellen, mit denen sich eine Belebung des Museums schwierig gestaltet. Das (touristische) Potenzial, welches die Stadtgeschichte hergibt (dreißigjähriger Krieg, Stadt der Dichter und Künstler, Das Geheimnis um die *Dunkelgräfin* und so weiter) kann deshalb nicht voll ausgeschöpft werden. Der Museumsdirektor erhofft sich für die Zukunft einen konstruktiven Dialog mit der Stadtverwaltung, um seine Kulturarbeit voranbringen zu können.

Die Netzwerkbefragung konzentrierte sich nicht ausschließlich auf die beiden Kreisstädte Sonneberg und Hildburghausen, sondern nahm auch Akteure anderer Gebiete der Modellregion in den Blick. In Bad-Colberg Heldburg beispielsweise wurde eine Vertreterin der Stadt befragt. Sie wünscht sich in erster Linie eine stärkere Unterstützung durch die *heimische Wirtschaft*. Bei den Wirtschaftsunternehmen fehle es jedoch noch an einem Bewusstsein für die *Ehre und Verantwortung*, die die ein Sponsoring der Veste Heldburg (zum Beispiel einer deren Räume) mit sich bringen würde. Dennoch sieht auch sie, neben der Möglichkeit der finanziellen Unterstützung durch die Wirtschaft, noch viel Potenzial in der loka-

len Bürgerschaft, der Bevölkerung. Hier gäbe es aktuell noch ein großes Defizit. So würden sich die Bürger zwar mit der örtlichen Burg (Veste Heldburg) identifizieren, aber selbst nicht genügend für deren Erhalt tun (zu wenig ehrenamtliches Engagement). Ein Problem läge demnach im demografischen Wandel und der fehlenden Jugendlichen, die sich, beispielsweise im Förderverein, engagierten. Innerhalb der Vereine sei ein gewisses Maß an Inaktivität eingezogen[11]. Hier jedoch seien die *Ressourcen* verankert, die es für die Kulturentwicklung nutzbar zu machen gelte. Als ein Beispiel für die zu geringe Kulturnutzung der lokalen Bürger nennt die Vertreterin der Stadt die monatlich auf der Burg stattfindenden Kammerkonzerte. Wenn hier bis zu fünf Prozent der anwesenden Gäste aus dem Ort kämen, dann sei das schon sehr viel, so die Befragte. Die übrigen Gäste seien Stammgäste, die aus Coburg, Schweinfurt oder noch weit entfernteren Orten zu den Konzerten kämen. Allgemein äußerte die städtische Vertreterin, ebenso wie viele andere Befragte, den Wunsch nach einer Verantwortungspartnerschaft mit dem Land Thüringen, da man zur Zeit noch nicht ganz allein, also nur mithilfe der örtlichen Wirtschaft und den Bürgern, auf eigenen Beinen stehen könne.

Eine Chorleiterin aus dem Landkreis Hildburghausen ist, ähnlich wie die Vertreterin Heldburgs, der Ansicht, dass auch einige Maßnahmen ergriffen werden könnten, die nicht zwangsläufig Geld kosteten. So sei zum Beispiel darüber nachzudenken, ob es nicht möglich wäre, dass Schüler der Musikschule Hildburghausen einmal jährlich im Stadttheater auftreten, um zu zeigen, was sie in dem jeweiligen Jahr gelernt haben. Es sei schade, dass die Musikschule hierfür eine Miete entrichten müsse, die derartige Auftritte verhindere. Dabei könnten durch Großeltern, Eltern und Geschwister der auftretenden Kinder Gelder generiert werden (in Form von Einnahmen durch Getränken und Snacks in den Pausen der Aufführung), so dass eine Miete und das Verlangen von Eintrittsgeld möglicherweise gar nicht mehr notwendig seien. Hinsichtlich der Zusammenarbeit mit mittelständischen Unternehmen weist die Chorleiterin darauf hin, dass man eine Veränderung beobachten könne. Früher, also zu DDR-Zeiten, hätten Chöre häufig Paten-Unternehmen gehabt, die Arbeitsmaterial gesponsert hätten (zum Beispiel Chortreppen von der Schreinerei, Krawatten und Tücher von der Schneiderei), ohne dafür eine finanzielle Gegenleistung zu erwarten. Eine Gegenleistung wäre auf andere Weise erfolgt, beispielsweise durch einen Auftritt des Chors bei der Weihnachtsfeier des Betriebs oder ähnlichem. Heutzutage würden Kulturschaffende viel stärker in der Rolle der Bittsteller stehen, die Unternehmen um Geld anflehen müssten und dann froh sind, wenn sie 50 oder 100 Euro erhalten. Eine Kultur des Geben und Nehmens (*Eine Hand wäscht die andere*) gelte es demnach wieder zwischen Wirtschaft und Kultur zu befördern. Des Weiteren sei eine bessere Zusammenarbeit zwischen Schulen und Chören wünschenswert.

11 Nach der Wende und dem Ende der DDR keimten in den Neuen Ländern wieder viele Vereine auf, die zuvor über Jahre verboten worden waren. Aus diesem Grund gab es innerhalb der Vereinslandschaft eine Art Aufbruchsstimmung, die mittlerweile, laut Interviewpartner, ein bisschen nachgelassen hat.

Bei den regionalen Musikvereinen äußerten Vertreter weniger häufig den Wunsch nach einer besseren Kooperation mit anderen gesellschaftlichen Sektoren, sondern betonten eher das Bedürfnis nach einer sinnvolleren Nutzung vorhandener Ressourcen der Musikvereine *untereinander*. Der Vertreter eines Musikvereins aus dem Landkreis Sonneberg nannte als Beispiel gut funktionierender Zusammenschlüsse einen Trägerverein in Kronach. In diesem Dachverein haben sich Musikvereine zusammengeschlossen, um eine Musikschule zu errichten, die sich als Verein trägt. Diese Musikschule bildet den Nachwuchs aus und beschäftigt dafür Honorarkräfte. Dadurch werden die Ehrenamtlichen entlastet, die kaum Zeit haben, um den Nachwuchs zu unterrichten. Die fehlende (oder schlechte) Ausbildung des Nachwuchses gilt als eines der Hauptprobleme für die Musikvereine. Das ist problematisch, da gerade die Musikschüler und -studenten später zu den sogenannten *Local Heroes* avancieren können, die für den Erhalt und Ausbau der kulturellen Infrastruktur der Modellregion unverzichtbar sind. Auch eine gute Zusammenarbeit mit öffentlichen Schulen ist für den Musiksektor der Modellregion deshalb sehr wichtig. Schulen können Räume für Proben und Auftritte zur Verfügung stellen. Außerdem liegt es an den Schulen dafür zu sorgen, dass die Schüler einen hochwertigen Musikunterricht erhalten, der sie für die Musik begeistert.

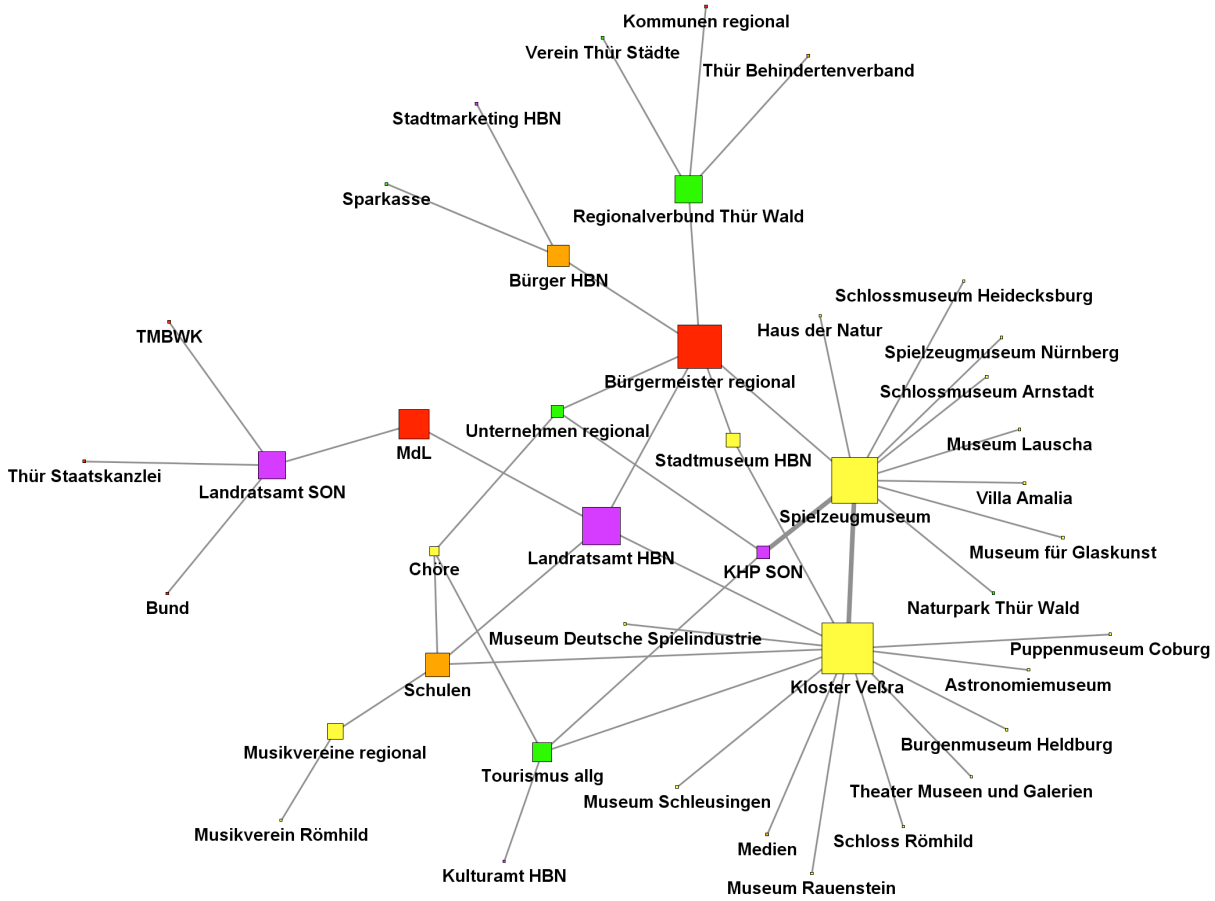
Eine Vertreterin der Tourismusinstanz Regionalverbund Thüringer Wald nannte weitere weiße Flecken, die es zukünftig auszufüllen gelte. Sie verwies darauf, dass man aktuell an einer Zusammenarbeit mit dem Thüringer Behindertenverband arbeite, um zeitnah ein Angebot barrierefreier Kulturangebote in den Landkreisen zusammenstellen zu können. Außerdem wolle man sich um eine Kooperation mit dem Verein Thüringer Städte bemühen, auf dessen Homepage sich 19 Thüringer Städte mit ihrem Kulturangebot präsentieren. Allgemein wünscht sich die Verantwortliche des Regionalverbunds eine häufigere Zusammenarbeit mit den kommunalen Gebietskörperschaften. In diesem Zusammenhang erachte sie auch den Zusammenschluss von Kommunen im Rahmen einer interkommunalen Kooperation für sinnvoll. Darüber hinaus unterstrich sie den Stellenwert von modernen Kulturvereinen (beispielsweise der Provinzkultur e.V.), die eine Vielzahl von freischaffenden Künstlern unter ihrem Dach bündelten. Diese Vereine könnten für die Kulturentwicklung nutzbar gemacht werden.

Betweenness-Centrality (Identifikation von Mittlerpositionen)

In einer weiteren Visualisierung ist die Größe der Netzwerkknoten entsprechend der Höhe ihrer Betweenness-Werte im Zukunftsnetzwerk abgebildet. Je größer der Netzwerkknoten, desto häufiger sind Akteure auf einen Pfad angewiesen, der über diesen Netzwerkknoten verläuft, um an andere Akteure zu gelangen. Neben dem Spielzeugmuseum und dem Hennebergischen Museum Kloster Veßra sind es vor allem die regionalen Bürgermeister, die Landratsämter, der Regionalverbund Thüringer Wald sowie die Mitglieder des Landtags, die Schulen und die Bürger im Allgemeinen, die aus dem Netzwerk

hervorragen. Die Beziehungslinien zwischen Spielzeugmuseum und der Sonneberger Kreisheimatpflege sowie zwischen Spielzeugmuseum und Kloster Veßra sind stärker hervorgehoben, weil es sich hierbei um *wechselseitige Beziehungen* handelt.

Abbildung 16: Wunschnetzwerk, welches eine Auswahl zukünftig zu knüpfender Beziehungen enthält, mit Hervorhebung der Broker (eigene Darstellung)



Zwischenergebnisse

- Vertreter der Landkreise wünschen sich einen intensiveren Austausch mit dem Land Thüringen (also mit Akteuren wie der Staatskanzlei, Mitgliedern des Landtags und den Ministerien) sowie eine nachhaltigere finanzielle Unterstützung zur Erhaltung der kulturellen Infrastruktur.
- Es besteht ein wechselseitiger Bedarf nach einer besseren Beziehung zwischen der Sonneberger Kreisheimatpflege und dem Spielzeugmuseum.
- Es besteht ein wechselseitiger Bedarf nach einer besseren Beziehung zwischen dem Spielzeugmuseum und dem Hennebergischen Museum Kloster Veßra.
- Die Interviewpartner erhoffen sich für die Zukunft vor allem mehr Kooperation mit Schulen (als Garanten für die Ausbildung des Nachwuchses, also der Förderung potenzieller *Local Heroes*), mit Bürgern (mehr Identifikation der ansässigen Bürger mit dem örtlichen Kulturgut und stärkere Verantwortungsübernahme infolge ehrenamtlichen Engagements), mit der regionalen Wirtschaft (Kooperationen auf Augenhöhe, Installation einer *Kultur des Geben und Nehmens*, Verantwortungspartnerschaften zur Stärkung der Region) sowie mit dem Tourismus im Allgemeinen (*Wiederentdeckung* des Tourismus, Integration der Landkreise und Kreisstädte in landkreisübergreifende Tourismusmaßnahmen).
- Bei den Museen scheint es viel Potenzial und Bereitschaft für eine bessere Vernetzung *innerhalb* der Museumslandschaft zu geben.
- Bei den Musikvereinen besteht ebenfalls Potenzial für eine Bündelung von Ressourcen zur Schaffung eines übergeordneten Trägervereins, der nach Vorbild anderer Kreise für die Ausbildung von Nachwuchsmusikern sorgen und damit die Ehrenamtlichen entlasten könnte.
- Die Kreisheimatpflege könnte aufgrund ihrer Zentralität im Netzwerk möglicherweise zukünftig zwischen den Bereichen Kultur, Wirtschaft und Tourismus vermitteln.
- Bei den meisten Akteuren besteht auch ein Wunsch nach Maßnahmen, die *kein zusätzliches Geld* kosten (dieses beinhaltet beispielsweise eine kostenlose Nutzung des Stadttheaters Hildburghausen für Musikschüler oder das kostenlose Bereitstellen eines Raumes für Filmvorführungen); hier ist die Kreativität, das Wohlwollen und die Dialogbereitschaft von Verantwortlichen lokaler Kulturpolitik und -verwaltung gefragt.
- Insgesamt besteht der Wunsch nach einer größeren Anerkennung für die Arbeit der Ehrenamtlichen.

3 Ausblick und Handlungsempfehlungen

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. Im zweiten Kapitel des vorliegenden Gutachtens wurden die Ergebnisse der Analyse präsentiert, welche den drei Untersuchungsdimensionen – Kommunikation, Konflikt und Zukunft – zugeordnet sind. Die Ergebnisse werden hier zum Abschluss noch einmal kurz zusammengefasst, um anschließend einen Transfer auf die Diskussionen der einberufenen Arbeitsgruppen der Kulturworkshops leisten und Handlungsempfehlungen aussprechen zu können.

3.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Für das Kommunikationsnetzwerk, welches 167 Instanzen aus Politik, Verwaltung, Kultur, Wirtschaft und Zivilgesellschaft umfasst, ließen sich die bestvernetzten Akteure identifizieren. Dieses sind neben den Kommunen (vertreten durch die regionalen Bürgermeister) der Regionalverbund Thüringer Wald, das Landratsamt Hildburghausen, das Kulturamt Hildburghausen, die regionalen Musikvereine und das Hennebergische Museum Kloster Veßra. Während die regionalen Musikvereine als wichtiger Koordinator *innerhalb* des Kultursektors agieren, sind es vor allem die Bürgermeister, die Liaisons *zwischen* den Akteuren der unterschiedlichen gesellschaftlichen Sektoren etablieren – der Regionalverbund Thüringer Wald *repräsentiert* hingegen das Feld der Wirtschaft und des Tourismussegments. Den regionalen Bürgermeistern wurden von den Interviewpartnern die größten Einflussmöglichkeiten auf die Kulturentwicklung der Modellregion zugeschrieben. Jedoch wiesen die befragten Interviewpartner ebenso den Schulen, dem Thüringer Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur, dem Landratsamt Hildburghausen, der Thüringischen Staatskanzlei und den regionalen Vereinen große Einflussmöglichkeiten zu. Interessanterweise bestehen die intensivsten Netzwerkbeziehungen zwischen den Geschichts- und Heimatvereinen und den regionalen Bürgermeistern sowie zwischen der Kreisheimtatpflege Sonneberg und den regionalen Bürgermeistern und zwischen der Kreisheimatpflege Sonneberg und dem Landratsamt Sonneberg.

Im Konfliktnetzwerk, an dem etwa ein Viertel aller Akteure des Gesamtnetzwerks beteiligt sind, stehen fünf Akteure im Zentrum der Verbindungen, die zu besonders vielen Instanzen Konflikte unterhalten. Dieses sind an erster Stelle die regionalen Bürgermeister, gefolgt vom Landratsamt Hildburghausen, dem Thüringer Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur, dem Landratsamt Sonneberg sowie den Stadt- und Kreisräten. Einzelne Vertreter aus Politik und Verwaltung bemängeln die vermeintlich

unzureichende finanzielle Unterstützung durch das Land Thüringen. Sparmaßnahmen im Kulturbereich schlagen sich offenbar auf allen Ebenen nieder und sorgen automatisch für Konflikte zwischen Zuwendungsgebern und -nehmern. Vertreter der Landkreise wünschen eine bessere Unterstützung der Breitenkultur sowie eine institutionelle Förderung der Museumslandschaft. Einige Interviewpartner regten an, dass Kultur zur kommunalen Pflichtaufgabe werden sollte, um als *weicher Standortfaktor* nicht mehr rasch von Sparmaßnahmen betroffen zu sein. Die Befragten erhoffen sich eine höhere Wertschätzung von Seiten der Politik, da einige von ihnen als Ehrenamtliche Aufgaben (Pflege und Erhalt von Kultur) übernehmen, die der kulturellen Grundversorgung dienen und damit Basis gesellschaftlicher Identitätsbildung sind. Kultur müsse demnach als allgemeine Grundlage gesellschaftlichen Lebens (Kultur als Teil von Bildung an Schulen, sportliche Tugenden als regionale Kulturtradition, forst- und landwirtschaftliches Arbeiten als Bestandteil lokaler Kultur, inklusive Umweltschutz) verstanden werden. Einige Gesprächspartner stellten infrage, weshalb regionale Koordinationsstellen (zum Beispiel die Kreisheimatpflege) nicht vom Land bezuschusst werden. Die Kulturakteure monierten außerdem, dass ihnen nicht ausreichend örtliche Plattformen zur Verfügung stünden, um ihre Künste der Öffentlichkeit zu präsentieren. Zusammenarbeiten zwischen Städten, Gemeinden und Vereinen kämen häufig nicht zustande, weil es auf beiden Seiten Misstrauen gibt.

Zukünftig wünschen sich die Befragten einen besseren Austausch mit dem Land Thüringen (also mit Akteuren wie der Staatskanzlei, Mitgliedern des Landtags und Ministerien) sowie eine nachhaltigere finanzielle Unterstützung zur Erhaltung der kulturellen Infrastruktur. Auch erhoffen sie sich für die Zukunft mehr Kooperationen mit Schulen (als Garanten für die Ausbildung des Nachwuchses, also der Förderung potenzieller *Local Heroes*), mit Bürgern (mehr Identifikation der ansässigen Bürger mit dem örtlichen Kulturgut und stärkere Verantwortungsübernahme infolge ehrenamtlichen Engagements), mit der regionalen Wirtschaft (Kooperationen auf Augenhöhe, Installation einer *Kultur des Geben und Nehmens*, Verantwortungspartnerschaften zur Stärkung der Region) sowie mit dem Tourismus im Allgemeinen (*Wiederentdeckung* des Tourismus, Integration der Landkreise und Kreisstädte in landkreisübergreifende Tourismusmaßnahmen). Bei den Museen scheint es viel Potenzial und Bereitschaft für eine bessere Vernetzung *innerhalb* der Museumslandschaft zu geben. Bei den Musikvereinen besteht ebenfalls Potenzial für eine Bündelung von Ressourcen zur Schaffung eines übergeordneten Trägervereins, der nach Vorbild anderer Kreise für die Ausbildung von Nachwuchsmusikern sorgen und damit die Ehrenamtlichen entlasten könnte. Bei den meisten Akteuren besteht auch ein Wunsch nach Maßnahmen, die *kein zusätzliches Geld* kosten. Dieses beinhaltet beispielsweise eine kostenlose Nutzung des Stadttheaters Hildburghausen für Musikschüler oder das kostenlose Bereitstellen eines Raumes für Filmvorführungen. Hier ist die Kreativität, das Wohlwollen und die Dialogbereitschaft von Verantwortlichen der lokalen Kulturpolitik und -verwaltung gefragt.

3.2 Handlungsempfehlungen

Ausgehend von den Ergebnissen der Netzwerkanalyse lassen sich einige Handlungsempfehlungen ableiten, die für den weiteren Verlauf der Kulturentwicklungsplanung maßgeblich sein könnten. An dieser Stelle bietet sich eine unmittelbare Verknüpfung mit den Zwischenergebnissen der Arbeitsgruppen des zweiten Kulturworkshops[12], der Anfang September im Sonneberg stattfand, an. Im Folgenden werden die Handlungsempfehlungen deshalb konkret auf die bereits angestellten Überlegungen der Teilnehmer dieser Arbeitsgruppen transferiert, um zu deren Problemlösung beizutragen. Dies betrifft jedoch nur die ersten drei Arbeitsgruppen. Die vierte Arbeitsgruppe, *Bibliotheken der Zukunft*, ist zu spezifisch definiert, um von den Ergebnissen der Netzwerkanalyse unmittelbar profitieren zu können, wenngleich dort auch ein starker Vernetzungsimpuls gegeben wurde.

Handlungsempfehlungen hinsichtlich der Gründung einer Museumsregion

Im Protokoll des zweiten Kulturworkshops wurde das Ziel formuliert, Ausstellungs- und Jahresthemen untereinander und mit der Thüringer Tourismus GmbH (TTG) abzustimmen. Auch in der Auswertung der Netzwerkanalyse zeigt sich, dass die TTG im Einflussnetzwerk vertreten ist. In Zukunft sollte die Kommunikation mit der TTG intensiviert werden. Diese Aufgabe könnten beispielsweise Vertreter des Spielzeugmuseums oder des Hennebergischen Museums Kloster Veßra übernehmen, die ohnehin schon mit der TTG im Austausch stehen. Jedoch sollte auch darüber nachgedacht werden, den Regionalverbund Thüringer Wald in diesen Prozess einzubeziehen, da dieser als allgemeiner Vermittler und *Türöffner* für die Museen dienen kann, um deren Angebote besser mit dem regionalen Tourismus zu verzahnen.

Sollte ein Zweckverband für die Museen installiert werden, dann müsste eruiert werden, inwieweit die Geschichts- und Heimatvereine darin integriert werden. Da diese bestens vernetzt sind und im intensiven Austausch mit den Bürgermeistern stehen, wäre es problematisch, diese zu vernachlässigen – gegebenenfalls findet sich ein Modus, verschiedene Grade der Beteiligung an einer (formalisierten) Museumsregion zu ermöglichen. Im Protokoll ist zu lesen, dass die Moderatorin der Arbeitsgruppe bereits mit Vertretern der Heimatstuben im Austausch stand. Diese seien an einer punktuellen, projektbezogenen Zusammenarbeit interessiert, würden die feste Integration in ein zukünftiges Museumsnetzwerk jedoch nicht als machbar erachten. Hier sollte geprüft werden, ob *Heimatstuben* mit *Geschichts-* und *Heimatvereinen* gleichzusetzen sind oder ob diese sich hinsichtlich des Wunsches nach einer Partizipation an einem Zweckverband unterscheiden.

12 Das Protokoll des zweiten Kulturworkshops ist unter www.kulturkonzept-hbn-son.de/dokumente/ verfügbar.

Die Museen wünschen sich eine stärkere Zusammenarbeit mit Universitäten und Forschungseinrichtungen. Hierfür könnte unter Umständen der Kreisheimatpfleger Sonnebergs angesprochen werden, der über sehr gute Verbindungen zu Wissenschaft und Forschung verfügt und bereits sehr häufig als *Türöffner* fungiert hat, um beispielsweise Museen, aber auch Geschichts- und Heimatvereinen sowie interessierten Laien Zugang zu Archiven, Forschungsprojekten und so weiter zu verschaffen. Der Kreisheimatpfleger könnte entweder direkt in den Zweckverband integriert werden oder aber als ständiger Kooperationspartner für wissenschaftliche Projekte angefragt werden.

Im Verlaufe des letzten Kulturworkshops stellte sich heraus, dass sich im Anschluss an den ersten Workshop bereits ein kleiner Kern von Museen zu einer Arbeitsgruppe gefunden hatte, um Ideen der weiteren Vernetzung zu besprechen. Diese Gruppe beinhaltet das Spielzeugmuseum, das Hennebergische Museum Kloster Veßra, das Stadtmuseum Hildburghausen und das Naturhistorische Museum in Schleusingen. Bei Auswertung der Netzwerkanalyse tauchten alle vier Museen im Einflussnetzwerk auf, was deren Stellenwert als zentrale Museumskoordinatoren für die Modellregion unterstreicht. Eine Rolle im Einflussnetzwerk spielen darüber hinaus aber auch die Museen in Römhild, Lauscha und Heldburg sowie der Thüringer Museumsverband und die Stiftung Thüringer Schlösser und Gärten (STSG). Es sollte also darüber nachgedacht werden, ob man diese drei Museen und zwei Dachverbände zusätzlich in den *harten Kern* der Diskussion mitaufnimmt – wie es ja zum Teil bereits der Fall ist. Außerdem wäre zu eruieren, ob es sich bei den sieben Museen (Spielzeugmuseum, Kloster Veßra, Stadtmuseum HBN, Schleusingen, Römhild, Lauscha, Heldburg) tatsächlich um die einflussreichsten und prägendsten Einrichtungen der Modellregion handelt und ob diesen bei Gründung eines Zweckverbands eine Schlüsselrolle zukommen sollte.

Die größten Einflussmöglichkeiten wurden dem Naturhistorischen Museum in Schleusingen zugeschrieben. Aufgrund dieser Tatsache würde es sich gegebenenfalls anbieten, eine zentrale Koordinierungsstelle für einen Zweckverband in diesem Museum einzurichten. Jedoch verfügen laut Netzwerkergebnisse auch das Spielzeugmuseum (im Landkreis Sonneberg) und das Hennebergische Museum (im Landkreis Hildburghausen) über sehr gute Netzwerke. Diese beiden Museen könnten demnach auch als zentrale Koordinationsstellen für die beiden Landkreise fungieren[13]. Dies gilt es nun im Detail zu eruieren. Außerdem sollte der Kontakt zur Kreisheimatpflege intensiviert werden und auch die weiteren geplanten Netzwerkkooperationen zeitnah umgesetzt werden. Hierzu zählen neben Zusammenarbeiten mit spezifischen Museen (zum Beispiel mit dem Spielzeugmuseum Nürnberg) auch

13 Die Ergebnisse sind jedoch nur zum Teil aussagekräftig, weil lediglich Vertreter vom Spielzeugmuseum, Kloster Veßra und dem Stadtmuseum HBN befragt wurden und Repräsentanten anderer Einrichtungen entsprechend nicht die Möglichkeit hatten, ihre eigenen Netzwerkkontakte zu nennen. So ist es möglich, dass andere Museen, zum Beispiel in Römhild oder Lauscha, über ähnlich gute Beziehungen verfügen.

Kooperationen mit Tourismus (Naturpark Thüringer Wald), Kommunen (Bürgermeister), Bildung (Schulen), Presse (Medien) und den Landratsämtern.

Handlungsempfehlungen zur Stärkung von Vereinen und insbesondere sog. ›Local Heroes‹

Im Verlaufe des bisherigen Prozesses zur Kulturentwicklung in der Modellregion wurde immer wieder deutlich, dass die kulturelle Infrastruktur *ohne Ehrenamt nicht existenzfähig* wäre. Aus diesem Grund gilt der zukünftigen Stärkung von Vereinen besondere Aufmerksamkeit. So sind es gerade die Vereine, die Nachwuchskünstler fördern und nachkommende Generationen für regionale Kulturtraditionen sensibilisieren, so dass diese sie nachhaltig pflegen und erhalten können. Dabei spielen neben alteingesessenen Musik- und Trachtenvereinen zunehmend auch Kulturvereine eine Rolle, die erst kürzlich gegründet wurden und moderne Kulturtrends in ihre Arbeit integrieren. Allerdings tauchen diese Vereine im Kommunikationsnetzwerk überhaupt nicht auf. Lediglich die Vertreterin vom Regionalverbund Thüringer Wald nannte als wichtigen Akteur den sogenannten *Provinzschrei e.V.*, der Künstler aller Sparten unter seinem Dach vereint und dem in Zukunft noch eine größere Rolle in der Kulturentwicklung und in Kooperation mit dem Tourismus zukommen könnte. Dieser Verein ist dem Landkreis Hildburghausen zuzuordnen. Die Mitarbeiter des Vereins organisieren Filmvorführungen, Lesungen sowie Festivals und kooperieren dafür mit Einrichtungen wie dem Schloss Wilhelmsburg in Schmalkalden, der Stadtbibliothek Zella-Mehlis, dem Spielzeugmuseum in Sonneberg oder dem Stadttheater Hildburghausen. Unterstützt wurde der Verein in der Vergangenheit unter anderem von der Sparkasse und dem Thüringer Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur. Es ist deshalb erstaunlich, dass der Verein von den Interviewpartnern kaum genannt und schon gar nicht als einflussreich betrachtet wurde. Dasselbe gilt für andere Vereine wie den Schwarzwurzel e.V., der im Landkreis Sonneberg agiert und sich in Angebot und Webauftritt dem Provinzschrei e.V. stark ähnelt. Hinsichtlich dieser innovativen Vereinskonzepte, die traditionelle Kulturtraditionen mit modernen Formaten verbinden, sollte geprüft werden, weshalb diese nicht explizit im Netzwerk auftauchen. Sollte es sich hier tatsächlich um ein strukturelles Loch handeln, welches mitunter zwischen älteren und jüngeren Generationen klafft (im Protokoll wurde angedeutet, dass hier eine Skepsis der älteren Generation besteht), dann müssten Wege gefunden werden, um den Dialog zu verbessern. Die Idee eines *Runden Tisches* ist in diesem Sinne zu befürworten.

Zwar wurden einzelne Vereine (wie der Provinzschrei e.V. oder der Schwarzwurzel e.V.) in der Befragung kaum erwähnt, jedoch räumten die Interviewpartner den *Vereinen im Allgemeinen* (darunter fallen jegliche Musik-, Kunst- und Kulturvereine) große Einflussmöglichkeiten ein. Diese Wahrnehmung wird durch die Auswertung der Netzwerkanalyse unterstützt, welche eine starke Vernetzung zwischen Vereinen und Bürgermeistern identifiziert. Fraglich ist, auf welche Weise die Arbeit der zahlreichen

Vereine am besten koordiniert werden kann und welche Person oder Instanz als Repräsentant der Vereinslandschaft fungieren könnte. So war ein Ergebnis der Arbeitsgruppe, dass es nicht sinnvoll sei, wenn jeder Verein in regelmäßigen Abständen beim Kultur- oder Landratsamt vorspreche, um Ressourcen und / oder Genehmigungen einzuholen. Vielmehr sei eine Bündelung der Interessen in der Gemeinschaft wünschenswert, um als Lobbygruppe in den Bereichen Politik und Verwaltung sichtbarer zu werden und mit einer Stimme zu sprechen.

Ein möglicher Ansprechpartner für die Vereine in den Landratsämtern könnte erneut die Kreisheimatpflege sein, die sehr gut in die wichtigen Bezugsfelder eingebettet ist und ohnehin schon mit Vereinen zusammenarbeitet. Eine aussichtsreiche Kooperation stellt für Vereine außerdem eine Kooperation mit der regionalen LEADER-Aktionsgruppe dar. Eine Zusammenarbeit verspricht mitunter Zugang zu politischen und wirtschaftlichen Netzwerken, die alleine nur schwer erreicht werden könnten.

Ein weiteres Problem- und Themenfeld besteht in der Zusammenarbeit zwischen Kulturschaffenden und Schulen. 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*[14]. 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[15]. 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 die Modellregion denkbar. Gegebenenfalls ließe sich auch das laufende Kulturagenten-Programm in Thüringen auf die Südregion ausweiten.

---

14 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 nachzulesen.

15 Das Projekt wird in Hamburg seit sieben Jahren von der conecco UG umgesetzt (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).

Aufgrund ihrer zentralen Position im Netzwerk ist zu eruieren, inwieweit sich die regionalen Musikvereine als *Kümmerer* innerhalb des Kultursektors agieren können. Es sollte geprüft werden, ob neben einem Zweckverband für die Museen auch ein Zweckverband für die regionalen Musikvereine eingerichtet werden könnte.

Abschließende Handlungsempfehlungen, welche allgemeine Koordinationsstrukturen der Kulturentwicklung betreffen

Ausgangspunkt des zweiten Kulturworkshops war die Feststellung, dass ein Defizit kulturpolitischer (Entscheidungs- und Verwaltungs-)Strukturen auf lokaler und regionaler Ebene bestünde, dem vor allem finanzielle Kürzungen zugrunde lägen. Dadurch bedingt mangele es an Transparenz und klaren Entscheidungs- sowie Kommunikationsstrukturen. Auf dieser Grundlage besteht ein Bedarf nach Schaffung einer übergeordneten Struktur zur Koordination und Kooperation. Im Folgenden werden einige zentrale Handlungsempfehlungen aufgeführt, die aus der Netzwerkanalyse hervorgehen und sich in vielen Punkten mit den in der Arbeitsgruppe besprochenen Kernthemen decken.

Wichtig erscheint in diesem Zusammenhang vor allem eine *bessere Abstimmung der Kommunen untereinander*. Aufgrund der zentralen Machtpositionen, welche die Bürgermeister im Netzwerk bekleiden, sollten diese verstärkt für das Thema *Kulturentwicklung* sensibilisiert werden, um wichtige Prozesse nicht zu blockieren, sondern vielmehr aktiv die Entwicklung zu unterstützen. Einige Bürgermeister sind bereits intrinsisch motiviert, da sie sich persönlich für den Bereich Kunst und Kultur interessieren, andere wiederum vernachlässigen den Themenbereich vollends. Hinzu kommt, dass ein *Konkurrenzdenken* dafür sorgt, dass interkommunale Zusammenarbeiten verhindert werden, die auf lange Sicht jedoch für alle Parteien fruchtbar sein könnten. Die Einsetzung eines Workshops für die Bürgermeister (oder ggf. deren Stellvertreter) oder die Schaffung eines *Runden Tisches* wäre geeignet, um die Akteure zu aktivieren und den Austausch zu fördern. Diese Workshops oder runden Tische sollten idealerweise von Experten moderiert werden.

Bei der Suche nach einem *Kümmerer*, also einer verantwortlichen Instanz für die Koordination von Kooperationen in der Modellregion, sollte über die Intensivierung der Arbeit der *Kreisheimatpflege* nachgedacht werden. Diese arbeitet bereits an der Schnittstelle der verschiedenen gesellschaftlichen Sektoren und fungiert als Intermediär, eine Art *Chamäleon*, zwischen diesen. Die bisher geleistete Arbeit der Kreisheimatpflege sollte zuerst einmal auf den Prüfstand gestellt werden, da hier in den Landkreisen offenbar unterschiedlich gute Arbeit geleistet wird. Insgesamt ist zu konstatieren, dass die Kreisheimatpflege, in Relation zum Potenzial ihrer Arbeit als Koordinationsinstanz für die Modellregion, mit *zu geringen finanziellen Mitteln* ausgestattet ist. An dieser Stelle wäre über eine Stärkung der Position der Kreisheimatpflege nachzudenken, um mit relativ geringem Aufwand die Vernetzung in der

Region zu verbessern. Eine Aufstockung dieser Position (zum Beispiel zwei bis drei anstelle von nur einer Kreisheimatpflegestelle pro Landkreis) könnte dazu beitragen, dass Personen existierten, die sich fast ausschließlich mit der Koordination von Kooperationen in den Landkreisen befassen könnten. Gegebenenfalls wäre aber auch eine Koordinationsinstanz bei den Landkreisen oder zum Beispiel der Thüringer Landgesellschaft denkbar – so, wie es bereits im Rahmen des Kulturentwicklungsprozesses praktiziert wird.

Um die bislang eher schwache Vernetzung zwischen Kultur und Wirtschaft / Tourismus zu verbessern, könnte der Regionalverbund Thüringer Wald als *Türöffner* eingesetzt werden. So zeigte sich in der Netzwerkanalyse, dass dieser den Wirtschafts- und Tourismussektor repräsentiert und eine Brücke zum Kulturbereich schlägt. Der Regionalverbund sollte deshalb unbedingt in zukünftige Planungen eingebunden werden, um einen nachhaltigen Zugang der Kultur zum Tourismus zu garantieren. Auch kulturpolitische Strategien (beispielsweise die Verbindungen von Natur und Kultur oder Sport und Kultur) sollten mit den Verantwortlichen des Verbunds beratschlagt werden.

Hinsichtlich der Stärkung der *kulturellen Bildung* in der Modellregion sind vermehrt Kooperationen zwischen Schulen und externen Kulturschaffenden wünschenswert. Hier bedarf es einer eindeutig formulierten Strategie. Das Thema *Kulturkooperationen* – unterfüttert mit den Ergebnissen des KEK-Prozess – sollte möglichst zeitnah in den jeweiligen Kultur- und Bildungsausschüssen der Gemeinden diskutiert werden. Die Einsetzung sogenannter *Kulturbeauftragter* oder ähnlichem, sowohl an Schulen als auch in der Verwaltung und den Vereinen, könnte ein Bestandteil zukünftiger Überlegungen werden.

Allgemein bedarf es einer deutlich stärkeren Würdigung des Ehrenamts. Neben Kunst- und Kulturstellen werden selbst Bürgermeisterämter in der Modellregion zum Teil ehrenamtlich bekleidet. Eine Möglichkeit der Würdigung könnte durch eine Wiederbelebung des sogenannten *Tag des Ehrenamtes* erfolgen, zu dem alle Ehrenamtlichen der Modellregion eingeladen werden. Bislang fehlt es offenbar an einer langfristigen Ehrenamtsstrategie. Da sich die kulturelle Infrastruktur der Modellregion langfristig nicht zum großen Teil mithilfe ehrenamtlichen Engagements erhalten lässt (vor allem bedingt durch den demografischen Wandel, aber auch infolge der Überbelastung der besonders aktiven Ehrenamtlichen), muss ein Weg gefunden werden, um die Ressourcen der Zivilgesellschaft zu bündeln und sinnvoll für die Kulturentwicklung einzusetzen. Die avisierte Implementierung einer gemeinsamen Plattform sowie die Einrichtung einer Art Kooperationsbörse für die Vereine (um sich beispielsweise gegenseitig Räume zur Verfügung zu stellen sowie Material oder Personal für Veranstaltungen auszutauschen, nach dem Motto: *Suche, biete*), scheint hier ein wichtiger Schritt. Auf diese Weise könnte die Vernetzung innerhalb des Kultursektors zunehmen. Ein Erstkontakt mag über die Börse hergestellt werden, der bei erfolgreicher Zusammenarbeit im Idealfall in einer langfristigen Partnerschaft mündet, die auch

informell weitergeführt werden könnte. In der Vergangenheit hat es bereits eine Börse gegeben, die von der Industrie- und Handelskammer Südthüringen initiiert wurde. Es sollte geprüft werden, ob die IHK erneut in ein solches Tauschbörsen-Projekt einbezogen werden könnte. Eine Kooperation mit der IHK ist unter Umständen hilfreich, um den Zugang zu den regionalen Unternehmen zu gewährleisten und den Tausch von Räumlichkeiten, Material und Personal nicht ausschließlich auf den internen Bereich des Kultursektors zu beschränken.

Hinsichtlich der Stabilität des Netzwerks erscheint es unabdingbar, dass *keine weiteren Stellen in der Kulturverwaltung gestrichen werden*. In der Stadt Hildburghausen gibt es noch eine Kulturamtsleiterin, in Sonneberg jedoch ist keine originäre Kulturamtsleiterstelle mehr vorhanden. Am Beispiel Hildburghausen zeigt sich aber, dass das Kulturamt sehr stark vernetzt und unter anderem eine wichtige Brücke zwischen Politik und Kultur ist. Die Positionen der Kulturämter gilt es demnach zu stärken, ebenso wie die Kulturverantwortlichkeiten in den Landratsämtern. Allerdings sollte der Dialog zwischen Stadt- und Landratsämtern verbessert werden, damit hier keine Grabenkämpfe stattfinden und keine unnötige Parallelarbeit geleistet wird.

Abschließend ist anzuregen, dass die Wachstumsthemen, die im Rahmen der Planungskonferenz von Thüringer Tourismus GmbH und Thüringer Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur beschlossen wurden, zukünftig um Themen wie beispielsweise *Thüringische Identitätsspuren im ländlichen Raum* oder *Ländliche Kulturtraditionen* ergänzt werden. Die Kultur im ländlichen Raum ist vielfältig und prägt das authentische Bild des Bundeslandes. Gerade in Verbindung mit modernen Formaten bieten die ländlichen Kulturtraditionen enormes Potential für den Thüringischen Kulturtourismus. Würde man das Thema erst einmal strategisch verankern, dann wären hiervon Maßnahmen abzuleiten, die auch einen positiven Netzwerkeffekt bewirken könnten.

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 dritten Kulturworkshops werden, der am 10. November 2014 in Schleusingen stattfinden wird. Gleichfalls fließen die Ergebnisse in das zusammenfassende Abschlussgutachten ein.

Literaturverzeichnis

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

Friedrichs, Jürgen (1998): »Soziale Netzwerke und die Kreativität einer Stadt«, in: Göschel, Albrecht / Kirchberg, Volker (Hg.): K*ultur 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)

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, zuletzt geprüft am 26.09.2014

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1: Funktionen aktueller Kulturentwicklungsplanungen 6

Abbildung 2: Kulturpolitisches Akteursnetzwerk 8

Abbildung 3: Gesamtnetzwerk 14

Abbildung 4: All-Degree mit Hervorhebung der am stärksten vernetzten Akteure 15

Abbildung 5: Die coordinator-Rolle 19

Abbildung 6: Die itinerant broker-Rolle 20

Abbildung 7: Die representative-Rolle 21

Abbildung 8: Die gatekeeper-Rolle 22

Abbildung 9: Die liaison-Rolle 22

Abbildung 10: Gesamtnetzwerk mit Hervorhebung der Akteure, denen die größten Einflussmöglichkeiten auf die Kulturentwicklung beider Landkreise zugeschrieben wird 25

Abbildung 11: Kernnetzwerk mit Hervorhebung der Akteure, denen die größten Einflussmöglichkeiten auf die Kulturentwicklung beider Landkreise zugeschrieben wird 27

Abbildung 12: Simmelian Backbone-Darstellung 30

Abbildung 13: Konfliktnetzwerk mit Hervorhebung des All-Degrees 33

Abbildung 14: Darstellung der Konflikte auf der Makro-Ebene 34

Abbildung 15: Gesamtnetzwerk mit Darstellung der weißen Flecken zwischen Akteuren 38

Abbildung 16: Wunschnetzwerk, welches eine Auswahl zukünftig zu knüpfender Beziehungen enthält, mit Hervorhebung der Broker 44

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 Degree-Werten 13

Tabelle 4: Liste der Akteure mit den höchsten In-Degree-Werten 16

Tabelle 5: Liste der Akteure mit den höchsten Out-Degree-Werten 16

Tabelle 6: Liste der Akteure mit den höchsten Closeness-Centrality-Werten 17

Tabelle 7: Liste der Akteure mit der höchsten Betweenness-Centrality 18

Tabelle 8: Akteure, die am häufigsten die coordinator-Rolle ausüben 19

Tabelle 9: Akteure, die am häufigsten die itinerant broker-Rolle ausüben 20

Tabelle 10: Akteure, die am häufigsten die representative-Rolle ausüben 21

Tabelle 11: Akteure, die am häufigsten die gatekeeper-Rolle ausüben 22

Tabelle 12: Akteure, die am häufigsten die liaison-Rolle ausüben 23

Tabelle 13: Liste der Akteure, denen von den Interviewpartnern die größten zukünftigen Einflussmöglichkeiten auf den KEK-Prozess zugeschrieben wurden 24

Tabelle 14: Anteil von Akteuren unterschiedlicher Sektoren am Kernnetzwerk 28

Tabelle 15: Liste der intensivsten Beziehungen zwischen je zwei Akteuren (sog. Dyaden) des Gesamtnetzwerks; Kerninteraktionen 29

Tabelle 16: Liste der Akteure, welche die meisten Konfliktbeziehungen aufweisen 32

Anhang

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

Ablaufplan Net-Map-Interview / KEK-Prozess Thüringen (Hildburghausen/Sonneberg)

Zeitraum: 9. bis 12. September 2014

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. **Namensgenerator (Kooperation)**
   Wenn Sie an Ihren Alltag der letzten drei Monate zurückdenken: Mit welchen Partnern arbeiteten Sie zusammen, um die Kulturentwicklungsplanung umzusetzen?

   Vorgehen: s.o.

3. **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)

4. 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 Kommunikationsflows wird dann mit entsprechendem Pfeilkopf in der Verbindungslinie zwischen den Alteri 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

5. Setzen von Einflusstürmen

Frage: Wie groß schätzen Sie den Einfluss einzelner Akteure auf Entscheidungen hinsichtlich des Thüringer 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

6. 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.

7. 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.