

Julia Diring, Franciska Frölich von Bodelschwingh,  
Beate Hollbach-Grömig

# Struktur, Kooperation und Aufgaben in der kommunalen Kulturarbeit

Qualitative Einblicke in die Arbeit der  
Kreiskulturverwaltungen



Julia Diringer  
Franciska Frölich von Bodelschwingh  
Beate Hollbach-Grömig

# Struktur, Kooperation und Aufgaben in der kommunalen Kulturarbeit

Qualitative Einblicke in die Arbeit der Kreiskulturverwaltungen

# Impressum

## Herausgeber:

Deutsches Institut für Urbanistik gGmbH (Difu)  
Zimmerstraße 13–15 10969 Berlin  
+49 30 39001-0 [difu@difu.de](mailto:difu@difu.de) <https://difu.de/>

## Autorinnen:

Julia Diringer, Difu, Berlin  
Franciska Frölich von Bodelschwingh, Difu, Berlin  
Dr. Beate Hollbach-Grömig, Difu, Berlin

## Im Auftrag von:

Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft  
Wilhelmstraße 54, 10117 Berlin  
Gefördert im Rahmen der Fördermaßnahme  
„Faktor K – Forschung zum Faktor Kultur in ländlichen Räumen“.

## Redaktion:

Patrick Diekelmann

## Layout:

Petra Hettich

## Gestaltungskonzept Umschlag:

3pc GmbH Neue Kommunikation

## Bildnachweis (Umschlag):

1. v. oben: Busso Grabow | 2., 3., 4. v. oben: Wolf-Christian Strauss

## Erscheinungsjahr

2025

## Schriftenreihe:

Difu Impulse 5/2025 ISSN 1863-7728

DOI 10.34744/difu-impulse\_2025-5



Der Text dieser Publikation, bis auf Zitate, sowie selbst erstellte Abbildungen und Tabellen, wird unter der Lizenz Creative Commons Namensnennung 4.0 International (CC BY 4.0) veröffentlicht. Den vollständigen Lizenztext finden Sie unter: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>

## Zitierempfehlung (APA7):

Diringer, J., Frölich von Bodelschwingh, F. & Hollbach-Grömig, B. (2025). Struktur, Kooperation und Aufgaben in der kommunalen Kulturarbeit: Qualitative Einblicke in die Arbeit der Kreiskulturverwaltungen (Difu Impulse 5/2025). Deutsches Institut für Urbanistik (Difu). [https://doi.org/10.34744/difu-impulse\\_2025-5](https://doi.org/10.34744/difu-impulse_2025-5)

# Inhalt

1.	Status quo der kommunalen Kulturarbeit	5
2.	Methodisches Vorgehen	6
3.	Selbstverständnis, Organisation und Strukturen der Kulturverwaltungen	8
3.1	Selbstverständnis: Unterstützer:innen der Kulturakteure	8
3.2	Organisatorische Einbindung: Innerhalb und außerhalb der Verwaltung	10
3.3	Ressourcen: Engpass in der Kulturarbeit	11
3.4	Kommunalpolitik: Rückhalt macht den Unterschied	12
3.5	Konzeptionelle Grundlagen: Nicht der Regelfall	14
4.	Akteurslandschaft in der Kultur und gelingende Kooperation	15
4.1	Ehrenamtliche Personen, Vereine und Initiativen	16
4.2	Kultureinrichtungen	18
4.3	Kreisangehörige Kommunen	19
4.4	Andere Verwaltungsbereiche	20
4.5	Externe Partner	23
4.6	Übergreifende Erkenntnisse zur Kooperation mit den Akteuren	24
5.	Aufgaben der Kulturverwaltungen	25
5.1	Orte und Formate: Sichtbarkeit für die Kultur herstellen	26
5.2	Vernetzung: Kulturakteur:innen kreisweit zusammenbringen	28
5.3	Beratung: Vielfältig, niedrighschwellig und proaktiv	30
5.4	Finanzielle Förderung: Von institutioneller Förderung über freie Budgets bis hin zu Kulturpreisen	32
5.5	Kommunikation: Über das Kulturangebot und die eigene Arbeit informieren	35
6.	Resümee	36
7.	Literatur	39
	Autorinnen	40

## Verzeichnis der Abbildungen

Abb. 1:	Selbstverständnis der Kulturarbeit in den Kulturverwaltungen auf Landkreisebene	9
Abb. 2:	Verankerung der Kultur in den Landkreis-verwaltungen	10
Abb. 3:	Kooperationspartner der Kulturverwaltungen auf Kreisebene	15
Abb. 4:	Aufgabenspektrum der Kulturverwaltungen in den Kreisverwaltungen	25



# 1. Status quo der kommunalen Kulturarbeit

Kultur ist ein wichtiger Standortfaktor, Teil der Daseinsvorsorge und ein wesentlicher Aspekt der Lebensqualität in den Kommunen. Besonders in ländlichen Regionen erfüllt Kultur eine bedeutende Funktion für die soziale und wirtschaftliche Entwicklung und trägt zur Identitätsstiftung bei (Götzky, 2012; Kegler, 2015; Wingert, 2018). Kulturelle Veranstaltungen und Aktivitäten bieten sowohl Anlässe für Begegnungen und Austausch zwischen unterschiedlichen Gruppen als auch Gelegenheiten zur Bildung und Weiterbildung. In der Konsequenz tragen Kulturangebote maßgeblich zur Lebensqualität einer Region bei. In ländlichen Regionen kommt der Auseinandersetzung mit dem kulturellen Erbe sowie der Bewahrung und Weitergabe lokaler Traditionen eine besondere Bedeutung zu. Dies kann die Bildung einer regionalen Identität befördern. Kulturangebote wie beispielsweise Festivals, Festspiele, überregional bedeutsame Ausstellungen oder historische Bauwerke, die auch touristisch attraktiv sind, generieren zudem wirtschaftliche Impulse.

Kultur ist ein wesentlicher Aspekt der Lebensqualität in den Kommunen

In der bundesweiten Kommunalbefragung (Diringer et al., 2024), deren Ergebnisse dieser Publikation zugrunde liegen, wurden erstmals systematisch der Blick auf die Kulturverwaltungen auf Landkreisebene gerichtet und grundlegende empirische Daten zu ihrer Struktur, Ausstattung, Arbeitsweise und dem Selbstverständnis erhoben. Die Ergebnisse zeichnen ein ambivalentes Bild: Einerseits zeigt sich, dass Kulturarbeit in Landkreisen vom Engagement der Mitarbeitenden getragen wird, dass sie sich durch eine beachtliche Vielfalt an Themenfeldern, Kooperationen und Formaten auszeichnet. Zugleich knüpft die Kulturarbeit an den lokalen Gegebenheiten an – also an den vor Ort aktiven Kulturakteur:innen und deren Angeboten. Andererseits offenbaren die Ergebnisse strukturelle Defizite: Personelle und finanzielle Ressourcen sind oft knapp bemessen; kulturpolitische Steuerungsinstrumente wie Kulturentwicklungspläne, strategische Leitbilder oder Beteiligungsverfahren kommen eher selten zum Einsatz (wenngleich es Kulturverwaltungen gibt, die eine aufsuchende und stärker aktiv gestaltende Kulturarbeit verfolgen); und nicht zuletzt mangelt es vielen Kulturverwaltungen an der Sichtbarkeit ihrer Dienstleistungen – sowohl innerhalb der Kreisverwaltung als auch für die Kulturakteur:innen. Die Ergebnisse der Kommunalbefragung machen zudem deutlich, dass der Kulturarbeit auf Landkreisebene oftmals politische Rückendeckung fehlt. Dies erschwert langfristige und planbare Entwicklungsprozesse.

Aufbauend auf dieser Bestandsaufnahme ging es im nächsten Schritt darum, die Ergebnisse stärker zu qualifizieren, indem in ausgewählten Landkreisen vertiefende Interviews mit Vertreter:innen der Kulturverwaltungen geführt wurden. Es ging dabei vor allem um die Frage, wie Kulturarbeit in den Landkreisen gestaltet werden kann. Wie prägen organisatorischer Rahmen, Ressourcen und Selbstverständnis die Kulturarbeit? Welche Potenziale bieten konzeptionelle und strategische Instrumente? Worin liegt der Mehrwert der Kooperation innerhalb der vielfältigen Landschaft der Kulturakteur:innen? Wie lassen sich Kooperationen nutzen und ausbauen? Wie wird das breite Aufgabenportfolio der Kreisverwaltungen im Bereich Kultur mit Leben gefüllt?

Qualitative Untersuchung: Wie wird Kulturarbeit in den Landkreisen gestaltet?

Bei der Auswahl der Interviewpartner:innen wurde das Ziel verfolgt, ein breites Spektrum unterschiedlicher Herangehensweisen und Ansätze der Kulturarbeit in den Kreisverwaltungen abzubilden. Mit Blick auf das finale Sample

der Landkreise ist jedoch festzustellen, dass vornehmlich Kreise für die Interviews gewonnen werden konnten, deren Kulturarbeit sehr umfassend ist. Die Ergebnisse spiegeln demnach primär die Arbeit besonders aktiver Kulturverwaltungen wider und erfassen somit nicht das vollständige Spektrum der Kulturarbeit in den Kreisverwaltungen.

Die Ergebnisse dieser vertiefenden Auseinandersetzung mit der Kulturarbeit in Landkreisen werden in diesem Difu-Impulse-Band vorgestellt. Er richtet sich an Kulturverantwortliche in den Landkreisverwaltungen, an Akteure der kommunalen und regionalen Entwicklung, an Landes- und Bundespolitik und Fachöffentlichkeit. Er zeigt auf, mit welchen Rahmenbedingungen Kulturverwaltungen auf Landkreisebene umgehen und mit welchen Instrumenten und Vorgehensweisen sie das Kulturangebot in den Kreisgebieten (mit)gestalten.

Das Forschungsvorhaben „Kommunale Kulturarbeit in Landkreisen“ (KoKuLa) wurde im Zeitraum von März 2023 bis Mai 2025 am Deutschen Institut für Urbanistik im Rahmen der Forschungsbekanntmachung „Faktor K – Forschung zum Faktor Kultur in ländlichen Räumen“ des Bundesprogramms Ländliche Entwicklung und regionale Wertschöpfung (BULEplus) des Bundesministeriums für Landwirtschaft, Ernährung und Heimat umgesetzt. Das Ziel des Vorhabens „KoKuLa“ bestand in der systematischen Erfassung der kommunalen Kulturarbeit in Landkreisverwaltungen – insbesondere auch in ländlichen und strukturschwachen Regionen –, ihrer Analyse und der Ableitung von Empfehlungen für deren Weiterentwicklung. Gegenstand der Untersuchung waren die Rahmenbedingungen, Strukturen, Aktivitäten und Strategien der Kulturverwaltungen der Landkreise. Eine belastbare und umfassende Wissensgrundlage über den Status quo der kommunalen Kulturarbeit ist eine grundlegende Voraussetzung für die Entwicklung tragfähiger Perspektiven für die zukünftige kommunale Kulturarbeit. Das Vorhaben „KoKuLa“ zielte darauf ab, diese Basis zu erarbeiten, indem die Frage untersucht wird, wie kulturelle Themen in den Kreisverwaltungen verankert sind.

## 2. Methodisches Vorgehen

Aufbauend auf der ersten Projektphase des Forschungsvorhabens KoKuLa, in der eine Kommunalbefragung unter allen 294 Landkreisen in Deutschland durchgeführt wurde, stand im Mittelpunkt der zweiten Projektphase die Durchführung von vertiefenden Interviews in ausgewählten Landkreisen.

Bundesweite Kommunalbefragung unter allen 294 Landkreisen

Den Ausgangspunkt für die Auswahl von Landkreisen bildeten die an der Befragung beteiligten Kreise und ihre Antworten in der schriftlichen Befragung (Diringer et al., 2024). Durch die Kombination der jeweiligen Angaben zum Selbstverständnis, zur Organisationsstruktur und Aufgabenwahrnehmung, zur Kooperation mit weiteren Akteuren sowie zu den Perspektiven der Kreis-kulturarbeit wurden unterschiedliche Herangehensweisen der Kreisverwaltungen an die Kulturarbeit identifiziert. Holzschnittartig wurden vier Typen abgeleitet, die als Grundlage für die Auswahl der Landkreise dienten, um in den Interviews unterschiedliche Ansätze in der Kulturarbeit abbilden zu können. Nachdem in den vertiefenden Interviews deutlich wurde, dass die Reduzierung auf die vier Typen der kommunalen Kulturarbeit der Vielfalt der Ansätze und Schwerpunkte der Kulturarbeit in den Landkreisen nicht gerecht werden kann, wurde die Differenzierung in unterschiedliche Typen bei der Auswertung der Gespräche nicht weiter verfolgt.

Ergänzend wurden für die Auswahl von Landkreisen die Mitglieder des projektbegleitenden Expert:innengremiums sowie des Faktor-K-Forschungsverbands um Hinweise auf weitere Landkreise gebeten, deren Mitwirkung an der Interviewphase lohnenswert sein könnte. Die gewählten Zugangswege zur Auswahl der Landkreise für die Vertiefungsphase haben zu einem starken Gewicht von sehr engagierten und die Kultur vor Ort aktiv unterstützenden Kreisen beigetragen, die in dieser Auswahl vermutlich nicht repräsentativ sind für die Aktivitäten aller Kreise.

Bei der finalen Auswahl der Landkreise für die Interviews wurden folgende Aspekte berücksichtigt: eine gegebenenfalls unterschiedliche Herangehensweise an die Kulturarbeit, eine bundesweite Verteilung der Landkreise, ein Verhältnis von ost- und westdeutschen Kreisen, das der Gesamtverteilung entspricht, sowie unterschiedliche Ausprägungen von Strukturmerkmalen wie z.B. der Prosperität der Kreise.

Über die beschriebenen Zugangswege wurden 37 Landkreise für die Interviewphase identifiziert, von denen 28 Landkreise für ein Interview angefragt wurden. Mit 15 Landkreisen konnten Termine vereinbart und leitfadengestützte Interviews geführt werden. Es handelt sich um die Kreise:

Interviews mit ausgewählten Vertreter:innen aus 15 Landkreisen

- Cham
- Oder-Spree
- Siegen-Wittgenstein
- Lüneburg
- Peine
- Steinfurt
- Marburg-Biedenkopf
- Rottweil
- Traunstein
- Märkisch-Oderland
- Schleswig-Flensburg
- Vogelsbergkreis
- Minden-Lübbecke
- Schwalm-Eder
- Würzburg

Der Interviewleitfaden wurde den Gesprächspartner:innen im Vorfeld zugeschickt und umfasste Fragen:

- zu Zielen, Selbstverständnis, konzeptioneller Basis und Aufgaben der Kulturarbeit,
- zur Organisation, Ressourcenausstattung, Rolle der Kommunalpolitik und Zusammenarbeit mit den kreisangehörigen Gemeinden,
- zu den Kulturangeboten und Zielgruppen im Kreis,
- zu Akteuren, der Unterstützung des ehrenamtlichen Engagements und Netzwerken sowie
- zu den Gelingensfaktoren, Herausforderungen und Perspektiven für die Kulturarbeit im eigenen Landkreis.

Die Gespräche wurden aufgezeichnet und für die weitere Auswertung transkribiert. Im nächsten Schritt wurden die Interviewtranskripte mit Hilfe einer qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet. Die Kategorien dafür wurden zunächst deduktiv aus dem Leitfaden abgeleitet und während der Analyse induktiv ergänzt. Durch das systematische Codieren der Transkripte konnten zentrale Themen identifiziert werden. Im Rahmen eines Online-Workshops,

an dem Gesprächspartner:innen aus den Landkreisen teilnahmen, wurden die Ergebnisse der Interviewphase vorgestellt und zur Diskussion gestellt. Dieser Austausch hat wertvolle Hinweise für die nachfolgende schriftliche Aufbereitung der Ergebnisse gegeben.

### 3. Selbstverständnis, Organisation und Strukturen der Kulturverwaltungen

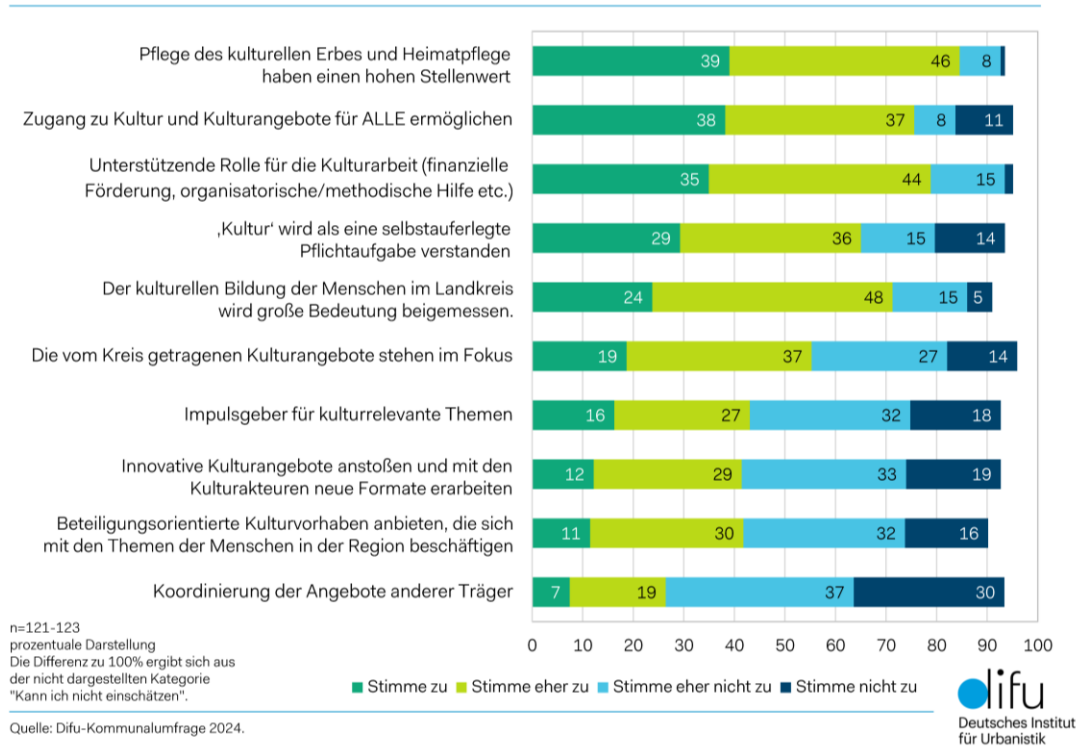
In diesem Kapitel werden die Ergebnisse aus den Interviews zum Selbstverständnis der Kulturverwaltungen, zum Kulturbegriff und den Zielen, die der Arbeit zugrunde liegen, sowie die fachlichen Hintergründe der in den Kreis-kulturverwaltungen beschäftigten Personen und die Genese der Kulturarbeit auf Kreisebene ausgeführt. Da die genannten Teilaspekte nicht immer trennscharf sind, sondern sich gegenseitig bedingen und überlagern, werden die entsprechenden Querbezüge zwischen ihnen dargestellt. Im Weiteren wird die Organisation der Kulturverwaltungen betrachtet, zu der die strukturelle Einbindung in die Kreisverwaltung und Aspekte der personellen und finanziellen Ausstattung zählen. Abschließend werden die Interviewergebnisse zur Rolle der Kommunalpolitik und zu den konzeptionellen Grundlagen der Kulturarbeit erläutert.

#### 3.1 Selbstverständnis: Unterstützer:innen der Kulturakteure

Der Kulturarbeit der Landkreisverwaltungen liegt ein sehr weiter Kulturbegriff zugrunde. Auch das Selbstverständnis der eigenen Rolle deckt ein breites Spektrum ab. Die Aspekte, denen in der schriftlichen Befragung hinsichtlich des zugrundeliegenden Selbstverständnisses am häufigsten zugestimmt wurde – hoher Stellenwert der Pflege des kulturellen Erbes und Heimatpflege sowie unterstützende Rolle für die Kulturarbeit und Zugang zur Kultur ermöglichen –, kamen auch in den Interviews zur Sprache und haben durch die Vertiefung zusätzlich an Aussagekraft gewonnen.

Besonders deutlich wurde dies in Bezug auf das Selbstverständnis als Unterstützer:innen der Kulturakteure, das die deutliche Mehrheit der interviewten Kreise in den Fokus gerückt hat. Die eigene Aufgabe wird darin gesehen, „Hilfe zur Selbsthilfe“ zu leisten und Impulse für die Kulturakteur:innen zu geben – eine große Bedeutung wird dabei der Vernetzung und Unterstützung der Akteure beigemessen. Eine Mehrzahl der Interviewpartner:innen betonte die Bedeutung einer aufsuchenden und aktivierenden Kulturarbeit, um Akteure in den Austausch zu bringen, Eigeninitiative auszulösen und mit ihnen gemeinsam Projekte anzustoßen. In mehreren Gesprächen wurde das Selbstverständnis mit der Devise „Gestalten statt verwalten“ zusammengefasst.

Abb. 1:  
Selbstverständnis der  
Kulturarbeit in den  
Kulturverwaltungen auf  
Landkreisebene



Das Selbstverständnis der Kreiskulturverwaltungen, ihr Kulturbegriff und die der Kultur zugeschriebene Rolle sowie die Ziele der Kreiskulturarbeit sind eng miteinander verbunden. Es geht im Kern um das Ziel, kulturelle Daseinsvorsorge zu leisten und kulturelle Teilhabe zu ermöglichen. Darüber hinaus wurden in mehreren Gesprächen die Ziele beschrieben, insbesondere in ländlichen Räumen Sichtbarkeit für die kulturellen Angebote und Einrichtungen herzustellen sowie zusätzliche Kulturangebote zu realisieren. Kultur ist auch ein Wirtschaftsfaktor, mit dem geworben wird. Dementsprechend werden Standortmarketing und Standortstärkung durch kulturelle Vielfalt als Ziele formuliert. Das Selbstverständnis der Kreiskulturverwaltungen, durch die eigene hauptamtliche Tätigkeit die ehrenamtlich engagierten Einzelpersonen, Vereine und Initiativen zu unterstützen („Hauptamt unterstützt Ehrenamt“), spiegelt sich in dem gleichfalls als Ziel formulierten Ansatz „Hilfe zur Selbsthilfe“ wider.

Selbstverständnis:  
unterstützende Rolle für  
die Kulturakteur:innen

Eine wichtige Rolle für die Ausrichtung der Kreiskulturarbeit und das Selbstverständnis der Kulturverwaltungen spielen der fachliche Hintergrund der Verwaltungsmitarbeitenden und die Genese der Kulturarbeit im Landkreis. Die Gesprächspartner:innen nannten als „Keimzellen“ der Kreiskulturarbeit u.a. Museumsarbeit und Archivarbeit, darüber hinaus Wirtschaftsförderung und Standortmarketing sowie in Reaktion auf die Kreisgebietsreform der 1970er-Jahre in den westdeutschen Bundesländern die Stärkung der Kultur als Basis für eine neue Landkreis-Identität. Auch in den ostdeutschen Bundesländern hat die Kreiskulturarbeit nach dem Neuzuschnitt der Gebietskörperschaften in den 1990er-Jahren einen Beitrag zur Entwicklung neuer Kreis-Identitäten leisten können.

Einflussfaktor:  
fachlicher Hintergrund  
der Verwaltungsmitarbeitenden

So vielfältig wie die Ausgangspunkte der Kreiskulturarbeit sind auch die fachlichen Hintergründe der Interviewpartner:innen – neben klassischen Verwaltungsbiografien wurden u.a. Kulturhistoriker:innen, Kulturwissenschaftler:innen und Kulturmanager:innen, Orchestermusiker:innen, Regionalplaner:innen und Regionalentwickler:innen sowie öffentliches Management als berufliche Hintergründe genannt. Sie spiegeln sich im Verständnis der eigenen

Rolle und der Ausrichtung der Kreiskulturarbeit wider: Während beispielsweise für den Wirtschaftsförderer der Beitrag der Kultur zum Standortmarketing nach außen und in die Region hinein einen Schwerpunkt darstellt, stehen für den Kulturmanager die Rolle als Partner der Kulturakteur:innen und die gemeinsame Entwicklung von Kulturangeboten stärker im Fokus. Vereinzelt wurden in den Gesprächen Prozesse einer Neuausrichtung oder Weiterentwicklung des Aufgabenverständnisses beschrieben, die sich zum Beispiel durch personelle Wechsel ergeben haben. In einem Interview wurde darüber hinaus die Entscheidung eines Landkreises hervorgehoben, der einer Kulturwissenschaftlerin ohne Verwaltungserfahrung die Ausgestaltung des Kulturbereichs vertrauensvoll überlassen und damit gleichzeitig den Stellenwert des Aufgabenfeldes gestärkt hat.

### 3.2 Organisatorische Einbindung: Innerhalb und außerhalb der Verwaltung

Das Aufgabenfeld Kultur ist sehr unterschiedlich in die Verwaltungsstrukturen eingebunden. Dies wurde in den Interviews ebenso wie in der schriftlichen Befragung deutlich: Die Organisationsformen reichen von Stabsstellen über eigenständige Kulturämter oder Ämter, deren Aufgaben sich auch auf andere Felder – wie z.B. Schule, Kultur und Sport – erstrecken bis zu Sachgebieten in anderen Ämtern sowie Organisationsformen außerhalb der Kreisverwaltung.

Abb. 2:  
Verankerung der Kultur  
in den Landkreis-  
verwaltungen



Quelle: Difu-Kommunalumfrage 2024.



Ein interessanter Aspekt der vertiefenden Interviews hierzu war, dass die Gesprächspartner:innen jeweils die Vorzüge der Organisationsform im eigenen Kreis betont haben. So wurde im Fall von Stabsstellen die Nähe zum Landrat bzw. zur Landrätin als besonders hilfreich hervorgehoben – zudem wurde dieser bzw. diese meist als sehr kulturrffin beschrieben. Eigenständige Kulturämter betonten die dadurch bewirkte Sichtbarkeit des Kulturthemas, und fachlich gebündelte Ämter verwiesen auf thematische Synergien, die sich durch die strukturelle Verzahnung innerhalb eines Amtes ergeben. Ein Beispiel für die Vernetzung unterschiedlicher Themen innerhalb eines Amtes ist das Amt für Strukturentwicklung im Kreis Minden-Lübbecke, das die Arbeitsgruppen „Wirtschaftsförderung und Tourismus“ sowie „Kreisentwicklung, Kultur und Sport“ umfasst, in der zusätzlich die Themenfelder Mobilität, ÖPNV und Breitbandausbau verortet sind. Im Kreis Steinfurt wurden sechs

Kultur ist in den Kreisverwaltungen sehr unterschiedlich verankert

Aufgabengebiete, die zuvor unterschiedlichen Ämtern zugeordnet waren, zu einem eigenen Amt für Kultur, Tourismus und Heimatpflege zusammengefasst. Nach Einschätzung der Interviewpartnerin konnten dadurch die Sichtbarkeit des Themas „Kultur“ erhöht und durch die Vernetzung innerhalb des Amtes eine deutlich größere „Schlagkraft“ bewirkt werden. Eine besondere Organisationsform für das Aufgabengebiet „Kultur“ wurde im Gespräch mit dem Kreis Schleswig-Flensburg beschrieben, der eine eigene Kulturstiftung unterhält, die als gemeinnützig anerkannte, kommunale Einrichtung im Kreis agiert. Zu ihren Aufgaben zählen die Bündelung der kulturellen Aktivitäten des Kreises sowie die Förderung und Beratung von Kultureinrichtungen und freien Kulturschaffenden.

Eine weitere Organisationsform wurde vom Landkreis Marburg-Biedenkopf beschrieben, der einen Teil der Jugend- und Kulturförderung in einen kommunalen Eigenbetrieb ausgegliedert hat. Dieser ermöglicht eine größere Flexibilität im Umgang mit der Kulturförderung, vor allem mit defizitären Kultureinrichtungen, als der Kommunalhaushalt. Die Leitung der Kultureinrichtungen im Eigenbetrieb übernimmt der Leiter des Fachdienstes Kultur, der die beiden Funktionen wahrnimmt. Eine vergleichbare Doppelfunktion für eine Person mit zwei halben Stellen gab es bis zu einem verwaltungsinternen Umstrukturierungsprozess Ende 2024 auch im Landkreis Oder-Spree: Die Leitung des Kulturamts wurde hier durch die Leitungsstelle der großen kreiseigenen Kultureinrichtung Burg Beeskow ergänzt, an deren Standort auch das Kulturamt angesiedelt ist. Im Interview wurde diese Kombination von Kulturamtsverantwortung und Einrichtungsleitung als sehr lohnenswert beschrieben. Zum einen gebe es Synergien, wenn das Kulturamt und die überregional wirkende Kultureinrichtung gemeinsam agieren, und zum anderen wirke sich die Verortung in der Kultureinrichtung sehr positiv auf die Sichtbarkeit und Ansprechbarkeit des Kulturamts aus. Zum 1. Januar 2025 wurde der Aufgabenzuschnitt des Kultur- und Sportamts verändert, so dass die Leitung des Kreisamts und der kreiseigenen Kultureinrichtung in Personalunion nicht mehr möglich war. Auch im Kreis Siegen-Wittgenstein nimmt das Kultur!Büro. als zentrale Kultureinrichtung des Kreises eine herausgehobene Stellung innerhalb der Verwaltung ein. Im Gespräch wurden der Stellenwert der damit einhergehenden unmittelbaren Nähe zu den Kulturschaffenden und die Möglichkeit des niedrigschwelligen Austauschs und der Vernetzung mit den Kulturakteur:innen hervorgehoben. Mit Blick auf die Sichtbarkeit des Kulturamts innerhalb der Kreisverwaltung und den verwaltungsinternen Austausch wurde in einem weiteren Gespräch die Relevanz der Verortung des Amtssitzes unmittelbar am Landratsamt betont.

Übernahme von Doppelfunktion in Verwaltung und Kultureinrichtungen möglich

Welches der Modelle als vorteilhaft angesehen wird, hängt – ebenso wie die Bewertung der strukturellen Einbindung des Kulturamts – stark vom Selbstverständnis und der Genese der Kulturarbeit im Kreis ab.

### 3.3 Ressourcen: Engpass in der Kulturarbeit

Knappe Personal- und Finanzressourcen in den Kulturverwaltungen sind nach den Ergebnissen der Kommunalbefragung die zwei zentralen Hemmnisse für eine gelingende Kulturarbeit. So stehen den Landkreisen im Durchschnitt weniger als zwei Vollzeitstellen zur Verfügung, um die Kulturarbeit umzusetzen. Damit ist es schwierig, vielfältige und dauerhafte Kontakte in die disperse Landschaft der Kulturakteur:innen zu pflegen, konzeptionelle Grundlagen für die Kulturarbeit zu erarbeiten sowie Projekte anzustoßen und dauerhaft zu begleiten. Landkreise mit einer besseren Finanz- und Personalsituation können nach den Ergebnissen der schriftlichen Befragung oft ein breiteres Spektrum potenzieller Aufgaben wahrnehmen und intensiver mit den kreisangehörigen Städten und Gemeinden zusammenarbeiten.

Auch in den vertiefenden Interviews wurde die Personalausstattung als ein stark limitierender Faktor genannt, der den Handlungsspielraum und die Möglichkeiten der Aufgabenwahrnehmung bestimme. Die Gesprächspartner:innen beschrieben, dass Aktivitäten angestoßen werden könnten, dann aber eigenständig weiterlaufen müssten, dass eine Vernetzungsarbeit initiiert werden könne, sie selbst sich dann aber wieder zurückziehen müssten und dass lediglich Impulse in die Netzwerke gegeben werden könnten. Eine Mitwirkung an der Umsetzung von Projekten sei jedoch kaum möglich. Die Verlangsamung von Prozessen und die Verzögerung der Umsetzung von Ideen, die aus den fehlenden Personalkapazitäten resultieren, wurden in den Gesprächen als sehr misslich und bisweilen frustrierend bewertet.

Um etwas gegen die personellen Engpässe zu tun, werden in den Kreisen vielfältige Ansätze genutzt, die vom Einsatz von Auszubildenden über FSJ- und Volontariatsstellen bis zur personellen Verstärkung durch befristete Projektstellen, z.B. im Zusammenhang mit der Umsetzung von Förderprogrammen oder auch der Organisation einer Landesgartenschau, reichen. Mehrere Gesprächspartner:innen hoben die Einsatzbereitschaft und Unterstützung insbesondere durch die FSJ-Kräfte im Bundesfreiwilligendienst Kultur hervor.

Unterstützung des Personals durch Auszubildende, FSJ- und Volontariatsstellen

In den Interviews wurde ein ausgeprägtes persönliches Engagement der in den Kulturverwaltungen der Kreise beschäftigten Personen deutlich und das – aufgrund der begrenzten Ressourcen – meist von Teilzeitkräften geleistete umfangreiche Arbeitspensum hervorgehoben. In einem Gespräch wurde die Verteilung der knappen Personalressourcen auf mehrere Personen favorisiert, da diese mehr Energie einbringen würden und Aufgaben auf mehrere Schultern verteilt werden könnten. Als Kehrseite des großen persönlichen Engagements Einzelner wurde die Gefahr der Personenabhängigkeit thematisiert, die sowohl innerhalb der Kreiskulturverwaltungen als auch in den Netzwerken bestehe und mit Blick auf den anstehenden Generationenwechsel zu verringern sei.

Ausgeprägtes persönliches Engagement der Beschäftigten in den Kulturverwaltungen

Die Herausforderungen für die finanzielle Ausstattung der Kulturarbeit auf Landkreisebene ergeben sich aus den Finanzierungszyklen, die Unsicherheit über die zukünftige finanzielle Ausstattung und damit eine fehlende Planbarkeit bewirken. In den Gesprächen mit den Landkreisen wurde deutlich, dass die Kulturbudgets überwiegend durch die laufende Finanzierung der eigenen Kultureinrichtungen und die institutionelle Förderung weiterer Einrichtungen oder Angebote im Kreis gebunden sind, frei verfügbare Mittel für die Kulturförderung hingegen meist sehr knapp sind. Die regelmäßig wiederkehrende Debatte über die Reduzierung der Mittel für freiwillige Leistungen – und damit über die Kürzung des Kulturbudgets – wurde angesichts des sehr geringen Anteils der Kulturmittel am Gesamthaushalt in den Interviews sehr kritisch bewertet. Einige Kreise erläuterten im Gespräch, dass der Anteil des Kulturbudgets bei deutlich unter 1 % des Gesamthaushalts liege. Mit der Einsparung der freiwilligen Leistung „Kultur“ sei im Hinblick auf das Ziel der Haushaltskonsolidierung somit nur wenig zu erreichen, der dadurch entstehende Schaden, z.B. für das Image des Landkreises, sei hingegen deutlich größer als der gewonnene finanzielle Spielraum.

### 3.4 Kommunalpolitik: Rückhalt macht den Unterschied

Als besonders wichtige Gelingensbedingung für die Kulturarbeit der Kreisverwaltungen nannten die Gesprächspartner:innen die politische Rückendeckung durch den Kreistag und insbesondere durch den Landrat bzw. die

Gelingensbedingung: politische Unterstützung und Rückendeckung

Landrätin, da diese den Stellenwert der Kultur in besonderer Weise verdeutliche. In mehreren Interviews wurden die Kulturräffinität des Landrats betont und die unterstützende Wirkung thematisiert, die sich ergibt, wenn Kultur zur Chefsache gemacht wird. Angesichts des knappen Personals in den Kulturämtern und der stetig wiederkehrenden Debatte um die Kürzung der – ohnehin geringen – Kulturmittel im Kreishaushalt habe die politische Unterstützung besondere Bedeutung. Die Interviewpartner:innen betonten die Relevanz der regelmäßigen Information und Einbindung von Kreistag und Kulturausschuss, da z.B. im Zusammenhang mit der Diskussion des Kommunalhaushalts die Wertschätzung des Kreistags für Kultur und die Akzeptanz der damit verbundenen Kosten sehr wichtig seien. Als vielversprechende Ansätze für die gemeinsame Verständigung über die Ziele und den Stellenwert der Kulturarbeit auf Kreisebene wurden die Etablierung von Arbeitskreisen mit Teilnehmenden aus Kommunalpolitik (fraktionsübergreifend) und -verwaltung sowie Kulturakteur:innen beschrieben sowie der Prozess der gemeinsamen Erarbeitung von konzeptionellen Grundlagen für die Kulturarbeit im Landkreis.

Im Landkreis Marburg-Biedenkopf beispielsweise gab es im Rahmen der Erstellung der kulturpolitischen Leitlinien eine interfraktionelle Arbeitsgruppe „Kultur“ des Kreistags, die eine gute und hilfreiche Basis für die politischen Entscheidungen zu Kulturthemen geschaffen hat. Die Arbeitsgruppe hat 2017/2018 an der Erarbeitung der kulturpolitischen Leitlinien des Landkreises mitgewirkt und war 2023/2024 auch an der Fortschreibung der Leitlinien intensiv beteiligt. Durch die Mitwirkung an der Erarbeitung und den damit verbundenen Diskussionsprozessen – auch mit der Öffentlichkeit – haben die Mitglieder der Arbeitsgruppe die Leitlinien befürwortet und diese Zustimmung auch innerhalb ihrer politischen Fraktionen vermitteln können. Im Ergebnis wurden sowohl die Leitlinien als auch die spätere Fortschreibung einstimmig vom Kreistag verabschiedet.

Beispiel: interfraktionelle Arbeitsgruppe stützt Entscheidungsfindung

Ein temporärer Sonderausschuss mit Kreistagsabgeordneten wurde im Landkreis Märkisch-Oderland eingerichtet, um den Transformationsprozess eines vom Kreis getragenen Museums zu begleiten – auf diese Weise ist die Neuausrichtung des Museums zu einem gemeinsamen Projekt von Verwaltung und Kreistag geworden. Im Kreis Minden-Lübbecke sind die Vorsitzenden des Kreiskulturausschusses Teil einer Fachjury, die über die Vergabe der freien Kulturfördermittel entscheidet. Durch die anschließende Berichterstattung im Kulturausschuss über die geförderten Projekte und die Wirkung der Förderung wird deren Relevanz verdeutlicht und trägt damit zur politischen Wertschätzung und Akzeptanz der damit zusammenhängenden Kosten bei.

Einbindung von Politiker:innen in Gremien kann Wertschätzung für das Kulturangebot stärken

Im Landkreis Würzburg wurde mit dem Kulturregionsbeirat ein Gremium geschaffen, in dem Vertreter:innen der politischen Fraktionen und Netzwerkvertreter:innen der einzelnen Kulturnetzwerke zweimal jährlich zum regelmäßigen Austausch zusammenkommen. Das Gremium schafft die wichtigen Verbindungen zwischen Verwaltung, Politik und den Expertinnen und Experten aus den verschiedenen Kultursparten, so dass ein Bewusstsein in der Politik für die Kulturarbeit entsteht und im Gegenzug bei den Kulturakteur:innen auch Einblicke in Verwaltungsabläufe und -notwendigkeiten sowie politische Entscheidungsfindungen möglich werden. Der Beirat kann keine verbindlichen Entscheidungen treffen, die finanzielle oder organisatorische Bindungswirkungen für den Landkreis haben. Mit den klaren Empfehlungen des Beirates ist der Kreistag als zuständiges Entscheidungsorgan in der Lage, sachlich vorbereitet Beschlüsse abzuwägen, und folgt in der Regel auch den Empfehlungen des Beirates. Damit trägt der Kulturregionsbeirat zum politischen Rückhalt für die Kultur und die Akteur:innen bei, wenn die politisch

Verbindungen zwischen Verwaltung, Politik und Kultur schaffen

Verantwortlichen in ihren Fraktionen über den Austausch im Kulturbeirat berichten.

### 3.5 Konzeptionelle Grundlagen: Nicht der Regelfall

Es ist nicht der Regelfall, dass Kreise über eine konzeptionelle Basis für die Kulturarbeit auf Kreisebene verfügen: In der Kommunalbefragung gab nur jede zehnte Kulturverwaltung an, über eine Kulturentwicklungsplanung, einen Kulturrahmenplan, kulturpolitische Leitlinien oder ein vergleichbares Konzept zu verfügen. In den vertiefenden Interviews bestätigte sich dieser Befund. Als Ursache dafür nannten die Gesprächspartner:innen neben den fehlenden personellen und finanziellen Ressourcen auch die politische Ablehnung einer konzeptionellen Befassung mit der Kultur in den Landkreisen. Das Nichtvorhandensein von konzeptionellen Grundlagen wurde in den Gesprächen zum Teil ausdrücklich bedauert – u.a. weil dadurch eine langfristige Vision für die Arbeit fehle –, überwiegend jedoch nicht als Fehlstelle beschrieben.

In den Gesprächen mit Landkreisen, die eine Kulturentwicklungsplanung erarbeitet haben – im Einzelfall sogar kreisübergreifend –, wurde neben der Orientierung und politischen Legitimation, die dadurch erreicht werden, die Bedeutung des Erarbeitungsprozesses hervorgehoben. Die Interviewpartner:innen bewerteten die Prozesse der Erstellung von Rahmenplänen, Konzepten, Plänen oder Leitlinien für die Kulturentwicklung als sehr positiv und gewinnbringend für die Vernetzung der Kulturakteure, die Kooperation von Kreis und kreisangehörigen Kommunen sowie die Zusammenarbeit von Kulturakteur:innen und Verwaltung. Die gemeinsame Verständigung über Stellenwert und Ziele der Kulturarbeit des Kreises schafft nach Auffassung der Gesprächspartner:innen eine gute Handlungs- und Entscheidungsgrundlage – auch mit Blick auf die begrenzten Ressourcen, die der Kulturarbeit zur Verfügung stehen.

Kulturentwicklungsplanung schafft Orientierung und politische Legitimation

Der Kreis Minden-Lübbecke hat 2018/2019 gemeinsam mit seinem Nachbarkreis Herford ein interkommunales Kulturentwicklungskonzept erarbeitet, das sich zu einer wichtigen Roadmap für die Arbeit der Verwaltung und der Politik entwickelt hat. Es habe zunächst eine große Skepsis gegenüber Konzepten gegeben, u.a. wegen der Kosten für ihre Erarbeitung. Diese konnte durch die Akquise von Fördermitteln entkräftet werden, beide Kreistage stimmten der ergänzenden Zahlung von kommunalen Eigenanteilen zu. Das interkommunale Kulturentwicklungskonzept wird im Ergebnis als eine sehr wichtige und gute Orientierung bewertet, der Erarbeitungsprozess habe vieles in Gang gebracht und die Arbeit der Kreiskulturverwaltungen politisch legitimiert.

In dem bereits beschriebenen Prozess der Erarbeitung von kulturpolitischen Leitlinien im Landkreis Marburg-Biedenkopf wurden neben Verwaltung und Politik auch Bürger:innen intensiv eingebunden und so ihre Perspektive auf die Kulturentwicklung integriert. Im Rahmen von öffentlichen Veranstaltungen und Online-Beteiligungsmöglichkeiten zu den Entwürfen der einzelnen Leitlinien erfolgte eine aktive Mitwirkung von rund 200 Personen. Die Kulturverwaltung hat die Hinweise und Anregungen aus dem Beteiligungsprozess aufgenommen und die Leitlinien gemeinsam mit der interfraktionellen Arbeitsgruppe fertiggestellt.

Bürger:innen kommen zu Wort

Im Landkreis Peine wurden während der Erarbeitung des Kulturentwicklungskonzeptes etliche Beteiligungswerkstätten zu unterschiedlichen Themenfeldern veranstaltet, bei denen sowohl die Akteure der Kulturszene mit

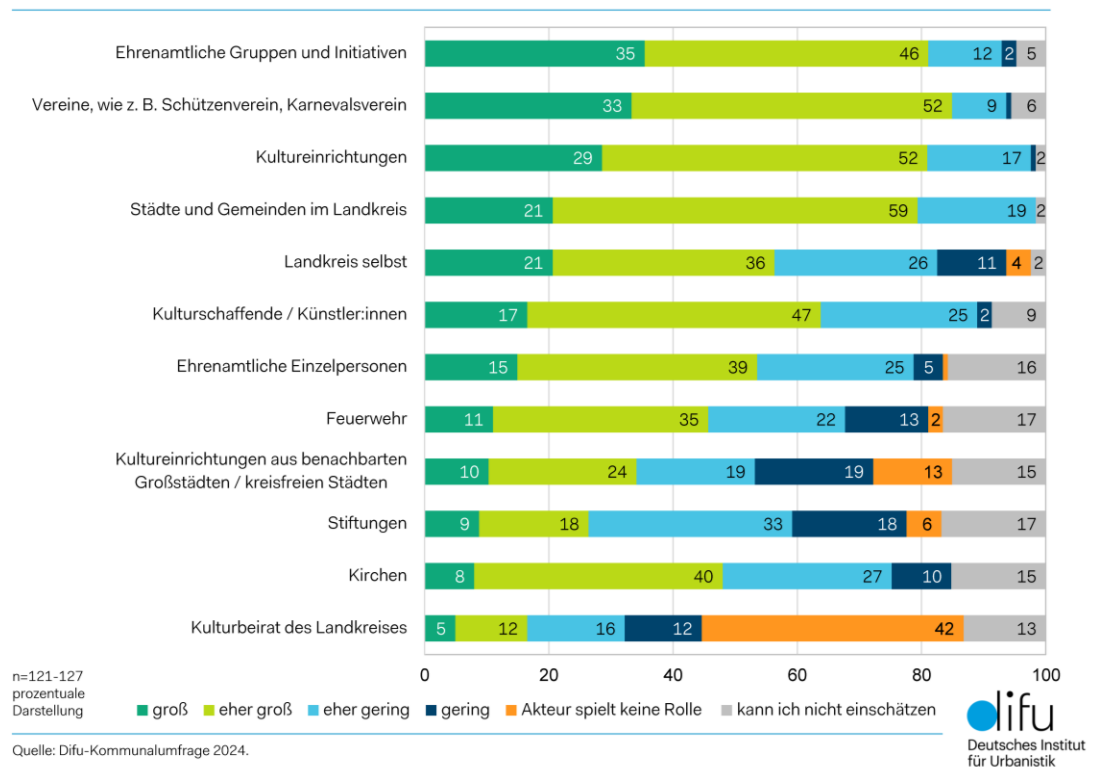
eingebunden wurden als auch Politik und Verwaltung. Daraus hat sich ein stark beteiligungsorientiertes Konzept mit zielführenden Handlungsempfehlungen zu den verschiedenen Bereichen entwickelt. Als Grundlage für die gemeinsame Zielsetzung wurde ein gemeinsames Kulturleitbild entwickelt.

Wie für alle Planungen gilt auch für die konzeptionellen Grundlagen der Kulturentwicklung, dass Veränderungen der Rahmenbedingungen eine Anpassung des Konzepts erforderlich machen können. In einem der Interviews wurde vor diesem Hintergrund die Notwendigkeit der kritischen Reflexion und Flexibilität für Anpassungen thematisiert, um Raum für Veränderungen zu geben.

## 4. Akteurslandschaft in der Kultur und gelingende Kooperation

Das Kulturangebot in den Landkreisen wird von vielen Akteuren gestaltet, wie die Ergebnisse der Difu-Kommunalbefragung (Diringer et al., 2024) zeigen (vgl. Abb. 3). Aus Sicht der antwortenden Landkreise leisten Vereine, ehrenamtliche Gruppen und Initiativen einen besonders großen Beitrag zum Kulturangebot in den Landkreisen. Doch auch viele weitere Akteure spielen eine wesentliche Rolle bei der Gestaltung des Kulturangebots: Kultureinrichtungen, kreisangehörige Kommunen, Kulturschaffende usw. In den Interviews wurden Aspekte der Zusammenarbeit mit den verschiedenen Akteuren hinsichtlich Ansatzpunkten und Merkmalen der Zusammenarbeit vertieft.

Abb. 3:  
Kooperationspartner  
der Kulturverwaltungen  
auf Kreisebene



## 4.1 Ehrenamtliche Personen, Vereine und Initiativen

Das bürgerschaftliche Engagement ist eine zentrale Stütze des Kulturangebots in den Landkreisen. Dies verdeutlichen bereits die Ergebnisse der Kommunalbefragung. Es ist sehr vielfältig und reicht von Musikvereinen, Laienspielgruppen und Chören über Kunst- und Theaterprojekte bis hin zu Heimatvereinen. Ehrenamtlich organisierte Konzerte, Festivals, Kunstausstellungen und andere Veranstaltungen prägen das kulturelle Leben vor Ort. Häufig entstehen diese Aktivitäten aus einem hohen Maß an persönlicher Motivation und Einsatzbereitschaft. So wurde beispielsweise in einem Interview betont, dass die Angebote von „viel Mühe und Liebe“ getragen sind. Ohne den ehrenamtlichen Einsatz der Engagierten könnte das Kulturangebot in vielen Landkreisen nicht aufrechterhalten werden.

Bürgerschaftliches Engagement ist zentrale Stütze des Kulturangebots

Die engagierten Personen und Initiativen verfügen oft über ein umfassendes Wissen zu den kulturellen Gegebenheiten ihrer Region, mit dem sie die Kulturarbeit der Kreisverwaltungen bereichern. Ein Interviewpartner wies in diesem Zusammenhang darauf hin, dass „die wahren Experten vor Ort sitzen – nämlich die Ehrenamtlichen, die dies seit 30 Jahren machen“.

Bedeutung des lokalen Wissens

Besondere Bedeutung kommt in diesem Zusammenhang einzelnen Schlüsselpersonen zu. Diese wirken sowohl durch eigene künstlerische Aktivitäten als auch durch die Organisation und Koordination des Kulturangebots in ihrer Stadt oder Gemeinde. Aus den Interviews geht hervor, dass diese Personen oft eine wichtige Rolle bei der Vernetzung verschiedener Akteure spielen und dabei ihre umfangreiche Erfahrung sowie ihr Wissen in gemeinsame Projekte einbringen.

### Herausforderungen des ehrenamtlichen Engagements im Kulturbereich

Die Gesprächspartner:innen erkennen vor allem begrenzte finanzielle Mittel der Vereine, fehlende geeignete Räumlichkeiten für Proben und Veranstaltungen sowie einen hohen bürokratischen Aufwand, der mit der Vereinsarbeit verbunden ist, als Herausforderungen für die ehrenamtlich Tätigen im Kulturbereich. Darüber hinaus verwiesen sie auf die begrenzte Zeit der Ehrenamtlichen, wodurch es für diese oftmals anspruchsvoll sei, zusätzliche Aufgaben wie die Mitarbeit in Netzwerken oder Gremien zu übernehmen. Dies kann die übergreifende Vernetzung und den Austausch erschweren. Vor allem Schlüsselpersonen übernehmen viele Tätigkeiten, sodass kulturelle Angebote stark an diesen Einzelpersonen hängen.

Verwaltungsmitarbeitende erkennen herausfordernde Rahmenbedingungen des Engagements

Die Landkreise beschreiben den Austausch und die Zusammenarbeit mit dem Ehrenamt als eine dauerhafte Aufgabe, die durch häufige Wechsel der Ansprechpartner:innen in den Vereinen und Initiativen (und damit der Zuständigkeiten) geprägt sei. Die häufigen personellen Wechsel erschweren zum Teil den Aufbau langfristiger und stabiler Kooperationen. In einem Gespräch wurde diese Dynamik wie folgt beschrieben: „Die Vernetzung – weil es immer wieder wechselnde Vorstände und Gruppen gibt – ist eine Daueraufgabe.“

Zudem wurde in den Interviews wiederholt betont, dass es in den Landkreisen zahlreiche kulturelle Angebote mit teils ähnlichen oder sich überschneidenden Inhalten gibt. Potenzielle Synergien, etwa beim Austausch von Erfahrungen oder Materialien (z.B. mobile Bühnen, Requisiten, Technik), bleiben bislang weitgehend ungenutzt.

Ungenutzte Synergien

Ein zentrales Thema im Kontext Engagement im Kulturbereich ist der Generationenwechsel in den Vereinen. Mehrere Landkreise berichteten, dass es zunehmend schwieriger werde, Nachfolger:innen für Vorstandsämter und andere zentrale Aufgaben zu gewinnen. Oftmals fehle es an der Bereitschaft, sich langfristig in klassische Vereinsstrukturen einzubringen – viele Engagierte wollen sich projektbezogen einbringen. Diese Entwicklungen gefährden in der Einschätzung der Gesprächspartner:innen langfristig das Fortbestehen kultureller Angebote in den Regionen.

Generationenwechsel  
in den Vereinen

Nicht zuletzt merkten einzelne Landkreise auch ein geringes Bewusstsein der örtlichen Politik für die Bedeutung des kulturellen Ehrenamts an. Eine fehlende politische Rückendeckung erschwere es, die Anliegen der Engagierten angemessen zu berücksichtigen und das Ehrenamt langfristig zu stärken.

### **Ansatzpunkte für eine gelingende Zusammenarbeit von Ehrenamt und Kulturverwaltung**

Da sich das Engagement in der Regel auf die lokale Ebene – also auf Städte und Gemeinden – konzentriert, ist es wichtig, dass die jeweiligen Landkreise die Aktivitäten vor Ort unterstützen. Ein Landkreis betonte in diesem Zusammenhang, dass man näher an die Ortschaften und die lokalen Akteure heranrücken müsse, da es auf Kreisebene sonst kaum möglich sei, die tatsächlichen Bedarfe zu erfassen.

Die Vernetzung zwischen Ehren- und Hauptamt wird als bedeutsam erachtet, um vorhandene Ressourcen zu bündeln und Fachwissen gemeinsam zu nutzen. Trotz begrenzter zeitlicher Ressourcen nehmen sich Ehrenamtliche Zeit für Vernetzungstreffen. So stellte ein Interviewpartner fest, dass sich die Engagierten im Landkreis trotz geringer zeitlicher Ressourcen immer wieder für Termine Zeit freischaufelten, und machte daran den Bedarf für gegenseitigen Austausch und Vernetzung fest. Eine wichtige Voraussetzung für die Vernetzung ist der Überblick über die vielfältige Landschaft der Engagierten im Kulturbereich. Daher sind die Landkreise gefordert, ihre Kontakte kontinuierlich zu pflegen und zu aktualisieren. Als hilfreich wurden in diesem Zusammenhang mancherorts strukturierte Formen des Ehrenamts wie etwa Kreisheimatpfleger:innen genannt, die als Schnittstelle zwischen Ehrenamtlichen und Verwaltung fungieren. Ebenso erachteten es mehrere Landkreise als förderlich, regelmäßig an Veranstaltungen der lokalen Kulturszene teilzunehmen, um im Gespräch mit den Ehrenamtlichen zu bleiben und aktuelle Bedarfe sowie Projektideen frühzeitig zu erkennen.

Vernetzung zwischen  
Ehren- und Hauptamt

Unterstützung für die Ehrenamtlichen im Kulturbereich bieten die Landkreise im Rahmen ihrer Beratungsangebote (vgl. auch Kap. 5.3), z.B. zu Fördermöglichkeiten sowie bei konkreten Fragen aus dem Alltag der Vereine, etwa hinsichtlich technischer Ausstattung, der Bereitstellung von Räumen oder neuer Strukturen im Ehrenamt (z.B. Einführung von Vorstandsteams anstelle von Einzelverantwortlichen).

Kreisverwaltungen  
bieten Engagierten  
Beratungsangebote

Auch ein niedrighwelliger und unkomplizierter Zugang zu finanziellen Mitteln wurde als wichtig beschrieben. Kleine Fördersummen, die ohne aufwändige Antragsverfahren oder umfangreiche Konzeptpapiere abgerufen werden können, sind nötig – so hob ein Interviewpartner den „einfachen Zugang zu Förderung“, bei dem keine „hochtrabenden Konzepte“ erforderlich sind, hervor (vgl. auch Kap. 5.4). Gleichzeitig wurde der bürokratische Aufwand im Rahmen bestehender Antragsverfahren als eine große Hürde für viele Engagierte beschrieben. Dieser (über)fordere manche Ehrenamtliche, sodass größere Projekte teils nicht realisiert werden könnten.

Notwendig: niedrighwelliger und  
unkomplizierter Zugang  
zu finanziellen Mitteln

Von besonderer Bedeutung ist die Wertschätzung des ehrenamtlichen Engagements im Kulturbereich. Diese kann zum Beispiel durch Ehrenamtskarten, die Vergünstigungen bieten, oder durch besondere Veranstaltungen wie Ehrenamtstage zum Ausdruck gebracht werden.

## 4.2 Kultureinrichtungen

Die Landkreise beschreiben größere Kultureinrichtungen wie Theater, Museen, Volkshochschulen oder Bibliotheken als wichtige Akteure, mit denen sie zusammenarbeiten. Diese Einrichtungen gestalten zentral das Kulturangebot in den Landkreisen mit; insbesondere Volkshochschulen und Bibliotheken tragen dabei mit ihren oft flächendeckenden Angeboten zur kulturellen Grundversorgung bei. In den Interviews wurden die meist professionellen Strukturen in den Kultureinrichtungen, i.S. einer hauptamtlichen Leitung sowie stabilerer finanzieller und personeller Ressourcen, betont. Ein Interviewpartner beschrieb in diesem Zusammenhang ein Theater als „eines der wenigen, die das hauptamtlich tun, viel Erfahrung mitbringen und auch einfach breit aufgestellt, engagiert sind und sich einbringen wollen“. Zudem sehen die Landkreise ein Potenzial der Kultureinrichtungen darin, „Themen zu setzen“, also thematisch und gesellschaftlich relevante, insbesondere auch lokale Fragen in ihren Angeboten aufzugreifen.

### **Ansatzpunkte für eine gelingende Zusammenarbeit von Kultureinrichtungen und Kulturverwaltung**

Die Landkreise kooperieren auf vielfältige Weise mit den Kultureinrichtungen. Ein zentrales Instrument ist zunächst die institutionelle Förderung der Kultureinrichtungen. Über diese Förderung hinaus verfolgen einige Landkreise einen aufsuchenden Ansatz, indem sie die Kultureinrichtungen im Landkreis regelmäßig besuchen, um mit den Vertreter:innen der Kultureinrichtungen in Kontakt zu bleiben sowie aktuelle Themen und Bedarfe zu ermitteln und sich über diese auszutauschen. Dabei bieten feste Austauschformate die Gelegenheit, sich über Zielgruppen, Themen und notwendige Maßnahmen zu verständigen und gegebenenfalls gemeinsame Aktivitäten vorzubereiten.

In der Praxis beschränkt sich die engere Zusammenarbeit mitunter auf kommunal getragene Kultureinrichtungen. Hierbei betonen einzelne Landkreise das besondere Potenzial, mit den kreiseigenen Kultureinrichtungen Veränderungsprozesse, z.B. hinsichtlich neuer Angebote und Formate, anzustoßen. Durch die engere Anbindung an Verwaltung und Politik bestehen direkte Steuerungsmöglichkeiten, die eine Neuausrichtung und strategische Entwicklung der Kultureinrichtungen erleichtern können. Diese oftmals intensivere Zusammenarbeit mit den kreiseigenen Kultureinrichtungen ist den Aussagen der Interviewpartner:innen zufolge häufig Ausdruck begrenzter personeller und finanzieller Ressourcen in den Verwaltungen, birgt aber zugleich die Gefahr, Bedarfe und Potenziale freier oder kleinerer Kultureinrichtungen aus dem Blick zu verlieren.

Intensive Zusammenarbeit beschränkt sich vielerorts auf die kreiseigenen Kultureinrichtungen

Als handlungsleitend für die Kooperation mit Kultureinrichtungen, die sich nicht in Trägerschaft des Landkreises befinden, wird beschrieben: „Ein gegenseitiger Austausch ist dann sinnvoll, wenn wir [der Landkreis] eine Rolle haben, wenn etwas auch über eine Stadt hinausgeht an Kulturarbeit.“ So suchte zum Beispiel einer der interviewten Landkreise anlässlich eines bevorstehenden Landkreisjubiläums den Kontakt zu einem Theater, um ein Stück zu erarbeiten, das anschließend an mehreren Spielorten im Landkreis aufgeführt wurde.

### 4.3 Kreisangehörige Kommunen

Hinsichtlich der Zusammenarbeit zwischen den Kulturverwaltungen der Kreise und denen der kreisangehörigen Kommunen weisen die Landkreise auf unterschiedliche Bedarfe und Voraussetzungen hin – insbesondere mit Blick auf den Unterschied zwischen größeren Städten und kleineren Gemeinden. So erläuterte ein Interviewpartner, dass man flächenmäßig ein sehr großer Landkreis mit vielen kreisangehörigen Städten und Gemeinden sei, „und die sind natürlich ganz unterschiedlich aufgestellt“. Die größeren Städte verfügten in der Regel über eigene Kulturverwaltungen oder Kulturbeauftragte und bearbeiteten das Thema Kultur weitgehend eigenständig. In kleineren Kommunen hingegen sei die Kultur oftmals nur ein Teilaspekt anderer Verwaltungsbereiche (wenn überhaupt). Dies untermauern beispielsweise folgende Aussagen aus den Interviews: „Dann haben wir kleinere Gemeinden, die bis auf wenige Ausnahmen keine Kulturbeauftragten oder Kulturverwaltung haben“ oder „Kommunen, die insgesamt vier Verwaltungsangestellte haben und wo es für den Bereich Kultur gar keinen Raum gibt und wo es keine konkrete Ansprechperson gibt“. Je nach struktureller Ausgangslage variiert somit die Intensität der Zusammenarbeit in der Kulturarbeit zwischen Kreis und kreisangehörigen Kommunen.

Aus den Interviews wird ersichtlich, wie selten systematische und regelmäßige Austauschformate mit den kreisangehörigen Kommunen sind. Ein Landkreis erläuterte, dass „die Kommunen ihre Kulturarbeit machen und auf uns zukommen, wenn sie Unterstützung benötigen. Also ein bisschen die Bringschuld der Kommunen“. Statt fester Strukturen gibt es zumeist unregelmäßige Treffen, die anlassbezogen im Rahmen konkreter Projekte oder gemeinsamer Förderanträge zustande kommen. Diese projektbezogene Form des Austauschs zeigt sich beispielsweise in Aussagen wie „die Kommunen, die vorbeikommen, weil sie Redebedarf haben, wir haben das und das vor – was sagen Sie dazu?“ oder „es gibt Austausch, der projektbezogen ist, wenn es um Fördermittel geht oder wenn es um konkrete Zusammenarbeit in einzelnen Kulturprojekten geht“.

Vorwiegend  
anlassbezogene und  
unregelmäßige Treffen

Auch die räumliche Struktur des Landkreises spielt eine große Rolle: In geografisch weitläufigen Regionen erschweren große Entfernungen oder natürliche Barrieren den regelmäßigen Austausch und eine enge Zusammenarbeit zwischen Landkreis und den kreisangehörigen Kommunen.

#### **Ansatzpunkte für eine gelingende Zusammenarbeit von kreisangehörigen Kommunen und Kulturverwaltung**

Für eine gelingende Zusammenarbeit zwischen Landkreis und kreisangehörigen Kommunen wurden in den Interviews mehrere Faktoren genannt. Besonders betonten die Interviewpartner:innen den persönlichen und kontinuierlichen Kontakt zu den Kommunen – insbesondere zu den Bürgermeister:innen. Es sei essentiell, diese frühzeitig über geplante Aktivitäten zu informieren und in kulturelle Vorhaben aktiv einzubeziehen. Die Erfahrungen aus unterschiedlichen Landkreisen zeigten, dass vertrauensvolle Beziehungen – sowohl zu den Bürgermeister:innen als auch zu den Mitarbeitenden in den Verwaltungen der kreisangehörigen Städte und Gemeinden – häufig auf regelmäßigen Kontakten, persönlichen Begegnungen und gemeinsamer Projektarbeit basieren. So äußerte ein Landkreis: „Es hängt viel von den persönlichen Kontakten ab, die zwischen den Verwaltungen herrschen.“ Wiederkehrende Formate beschrieben die Landkreise ebenfalls als hilfreich für die Vernetzung. Ein Landkreis nannte unter anderem ein zweimal jährlich stattfindendes

Bedeutend:  
persönlicher und  
kontinuierlicher Kontakt  
zwischen Landkreis und  
Kommunen

des Treffen zwischen Landrat, Wirtschaftsförderung und Bürgermeister:innen, ein anderer Landkreis die Einbindung der kreisangehörigen Kommunen in einen Beirat im Rahmen eines Förderprogramms.

Landkreise unterstützen die kreisangehörigen Kommunen sowohl durch finanzielle Förderung als auch durch fachliches Know-how der Mitarbeitenden in der Kreisverwaltung. Einige Landkreise fördern gezielt Kulturangebote in einzelnen Kommunen. So ermöglichte die Unterstützung durch die Kreiskulturverwaltung zwei kreisangehörigen Gemeinden, die zuvor kaum Kulturarbeiten betrieben hatten, eine mehrteilige Kulturveranstaltungsreihe zu planen und umzusetzen. Als Grundlage für eine finanzielle Förderung gilt oftmals das Kriterium der „überörtlichen Strahlkraft“. Ein Interviewpartner erläuterte hierzu: „Wenn eine Kommune Bedarf hat, muss sie einen Kulturförderantrag stellen und darstellen, warum diese Kulturarbeiten eine regionale Strahlkraft hat, wo man sagen kann, davon profitieren auch andere Kommunen im Landkreis.“ Darüber hinaus unterstützen die Landkreise – wo nötig – bei der Beantragung von Fördermitteln oder reichen Mittel übergeordneter Stellen an die kreisangehörigen Kommunen weiter (ausführlich in Kap. 5).

Unterstützung reicht von finanzieller Förderung bis zum Einbringen fachlichen Know-hows

Gelegentlich nehmen die Landkreise eine vermittelnde Rolle ein – zwischen Kulturaktiven und Vertreter:innen der kreisangehörigen Kommunen –, etwa um Gespräche anzubahnen, das Engagement der Städte oder Gemeinden für bestimmte Kulturangebote zu fördern oder bei Bedarf moderierend Prozesse zu begleiten. Vor dem Hintergrund eines neu gegründeten freien Theaters in einer Stadt berichtete ein Landkreis: „Da sind wir zum Beispiel auch mit dran, neben der Stadt. Da funktioniert ein gegenseitiger Austausch, und es ist sinnvoll, dass wir eine Rolle haben, wenn etwas über eine Stadt hinaus an Kulturarbeiten stattfindet.“

Für eine gelingende Zusammenarbeit von kreisangehörigen Kommunen und Kreisen ist es wichtig, dass die Kreise Verantwortung übernehmen, wenn sie in den kreisangehörigen Städten und Gemeinden Kulturprojekte anstoßen. So weist ein Interviewpartner darauf hin, dass vom Kreis initiierte Kulturangebote vollständig in dessen Verantwortung liegen müssen (organisatorisch und finanziell), um die Kommunen nicht zusätzlich zu belasten. Rücksichtnahme auf die kommunale Eigenständigkeit ist ein weiterer wichtiger Aspekt: Der Kreis sollte dort unterstützen, wo Bedarf besteht, ohne in kommunale Zuständigkeiten einzugreifen oder einzelne Gemeinden zu bevorzugen bzw. zu benachteiligen. Diese differenzierte Herangehensweise wurde in mehreren Interviews betont.

## 4.4 Andere Verwaltungsbereiche

Die Kulturarbeiten der Landkreise berührt viele andere Verwaltungsbereiche. Diese Berührungspunkte reichen von der Abstimmung mit den Bauämtern zur Klärung baurechtlicher Fragen im Zusammenhang mit der Sanierung von Kulturimmobilien über die Zusammenarbeit mit den zuständigen Stellen für das Thema Ehrenamt bis hin zur Kommunalentwicklung, um Kultur als Thema zu platzieren und die Bedeutung für die lokale und regionale Entwicklung deutlich zu machen. Im Folgenden werden die potenziellen Kooperationspartner:innen innerhalb der Verwaltung sowie die Anlässe für Kooperationen skizziert.

Kulturarbeiten der Landkreise weist vielfältige Berührungspunkte mit anderen Verwaltungsbereichen auf

- Bauamt: Einige Kreiskulturverwaltungen berichteten von der Zusammenarbeit mit dem Bauamt des Kreises. Ziel dieser Zusammenarbeit ist es, Fachexpertise einzubinden – etwa im Rahmen von Projekten oder Veran-

staltungen wie einem „Tag des offenen Denkmals“ oder bei der Beantragung von Fördermitteln, beispielsweise zur Sanierung von Kulturimmobilien.

- Ehrenamtsbüro: In mehreren Landkreisen erfolgt eine Kooperation mit den zuständigen Stellen im Bereich Ehrenamt, darunter Ehrenamtsbüros, Ehrenamtsstellen und Freiwilligenagenturen. Die Zusammenarbeit reicht dabei von Fortbildungsangeboten für ehrenamtlich Engagierte über Maßnahmen zur Gewinnung von Ehrenamtlichen für den Kulturbereich bis hin zur Nutzung bestehender Netzwerke, um kulturelle Aktivitäten dort anzuknüpfen.
- Integrationsbüro: Einige Kreiskulturverwaltungen kooperieren mit Integrationsbüros oder kommunalen Integrationszentren. Anlass für Austausch und Zusammenarbeit bieten hier in der Regel entsprechende Förderprogramme.
- Jugendamt: Mehrere Interviewpartner:innen gaben an, dass sie mit den zuständigen Stellen im Bereich Jugend zusammenarbeiten – etwa mit der Jugendförderung, dem Jugendamt, der Kreisjugendpflege, der Kreisjugendreferentin oder dem Jugendparlament. Im Mittelpunkt steht dabei meist der Austausch über die Zielgruppe „junge Menschen“ bzw. darüber, wie und über welche Angebote diese erreicht werden kann.
- Kommunalentwicklung: In einigen Landkreisen erfolgen Kooperationen mit den für kommunale Entwicklung zuständigen Stellen – so z.B. mit der Wirtschaftsförderung, Kreis- und Regionalentwicklung oder dem Tourismusamt. Ziel ist es einerseits, die Potenziale von Kultur in Entwicklungsprozesse wie z.B. die Dorferneuerung einzubringen, und andererseits, Kultur als Wirtschafts- und Standortfaktor zu stärken und geeignete Schnittmengen für gemeinsame Aktivitäten zu identifizieren.
- Kreisvolkshochschule: In mehreren Landkreisen agieren die Kreisvolkshochschulen als Partner bei der Umsetzung von Kulturveranstaltungen und Bildungsangeboten. Dabei geht es meist darum, den Zugang zu kultureller Bildung zu erleichtern, etwa durch die Bewerbung entsprechender Weiterbildungsangebote auf der Plattform der Kreisvolkshochschule. Vor allem Ehrenamtliche sind hier eine wichtige Zielgruppe.
- Mobilität: Ein Interviewpartner berichtete von einer Zusammenarbeit im Bereich Mobilität mit dem Ziel, die Erreichbarkeit kultureller Angebote durch den öffentlichen Personennahverkehr zu verbessern. Dabei wurden Bedarfe und Perspektiven aus dem Kulturbereich in die Entwicklung eines Mobilitätskonzepts eingebracht.
- Presse und Öffentlichkeitsarbeit: In verschiedenen Landkreisen gibt es eine Zusammenarbeit mit der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Ziel ist es, die kulturellen Angebote im Kreis sichtbar zu machen und Kulturakteur:innen über verwaltungsseitige Angebote zu informieren.
- Schulamt: Einige Gesprächspartner:innen gaben an, mit Schulämtern oder Bildungsbüros zusammenzuarbeiten, um die kulturelle Bildung an Schulen zu fördern. In diesem Kontext wurden z.B. Förderrichtlinien zur kulturellen Bildungsförderung entwickelt oder gemeinsame Veranstaltungen wie Bildungskonferenzen durchgeführt.
- Umwelt: Gelegentlich kommt es zu Kooperationen mit den zuständigen Stellen zu den Themen Umwelt, Naturschutz, Nachhaltigkeit und Klima. Die Kooperation zielt darauf, die fachliche Expertise der genannten Bereiche z.B. in die Konzeption von Ausstellungen einzubringen.

Die Arbeit der Kulturverwaltungen weist zahlreiche Schnittmengen zu unterschiedlichen Verwaltungsbereichen auf. Die Einbindung von Fachkompetenzen und Ressourcen anderer Verwaltungsbereiche kann die Kulturarbeit der Landkreise stärken und stützen – ebenso umgekehrt. Dies gilt sowohl für die Anbahnung und Durchführung gemeinsamer Projekte als auch für die grundlegende Verständigung, etwa zum gegenseitigen Kennenlernen oder zum besseren Verständnis der jeweils unterschiedlichen fachlichen Hintergründe und Handlungslogiken. Ein Interviewpartner fasste es so zusammen, dass es selbstverständlich Schnittmengen gebe, es dafür aber mehr Zeit und Personal brauche, um das vorhandene Potenzial besser ausschöpfen zu können.

Um Schnittmengen umfassend zu nutzen, braucht es Zeit und Personal

Die Landkreise nannten auch Hürden in der Zusammenarbeit mit anderen Verwaltungsbereichen. Diese sind auf unterschiedliche Prioritäten, Interessen und Zielsetzungen zurückzuführen. Auch unterschiedliche Planungszyklen – etwa bei Genehmigungsverfahren im Baubereich oder der Organisation von Großveranstaltungen – können die Kooperation erschweren. Mitunter fehlt es an Schnittstellen zwischen den Bereichen, manchmal auch am Willen zum Austausch zwischen den Bereichen. Ressortegoismen und „Silodenken“ verhindern den Austausch.

Unterschiedliche Logiken und zeitliche Abläufe als Hürden für die Zusammenarbeit

### **Ansatzpunkte für eine gelingende Zusammenarbeit von anderen Verwaltungsbereichen und Kulturverwaltung**

Die bereichsübergreifende Zusammenarbeit innerhalb der Verwaltung ist in vielen Fällen anlass- oder projektbezogen und kaum institutionalisiert. Ein Interviewpartner beschrieb, dass vieles möglich sei und es projektbezogen immer wieder neue Anlässe gebe, bei denen eine Zusammenarbeit mit anderen Bereichen innerhalb der Verwaltung erfolge. Feste Formate für Austausch und Zusammenarbeit gibt es in den Landkreisen eher selten. Ein Landkreis berichtet in diesem Zusammenhang von einem Netzwerk, das zweimal jährlich tagt und in dem Vertreter:innen aus den Bereichen Kultur und Tourismus zusammenkommen. Derartige festere Formen der Zusammenarbeit tragen dazu bei, den verwaltungsinternen Dialog strukturell zu verankern, und schaffen zugleich Raum für die Reflexion der Zusammenarbeit und gemeinsamer Aktivitäten.

Um Zusammenarbeit zu befördern, identifizieren die Landkreise gezielt passende Schnittstellen zu anderen Verwaltungsbereichen. So können gemeinsame Projekte angestoßen werden. Als hilfreich erweist sich, Kulturthemen in den Verwaltungsbereichen anzudocken, in denen Aufmerksamkeit und Ressourcen vorhanden sind. In diesem Zusammenhang schilderte ein Interviewpartner, dass nach seiner Einschätzung Ziele nicht alleine für den Kulturbereich definiert werden sollten, sondern gemeinsam mit anderen Verwaltungsbereichen, z.B. mit dem Kreisentwicklungsamt, um die Themen letztlich enger miteinander zu verzahnen. So können andere Fachbereiche als Hebel für Kulturthemen dienen. Ebenso bieten gemeinsame Aktivitäten, etwa im Rahmen von Förderanträgen oder Veranstaltungen, eine Gelegenheit, um Kooperationen zu erproben und weiterzuentwickeln. Durch die kurzzeitige Zusammenarbeit entsteht Vertrauen zwischen den Beteiligten, und die Akteure lernen einander besser kennen.

Ein guter Überblick über vorhandene Kompetenzen, Fachwissen und Zuständigkeiten innerhalb der Verwaltung erleichtert es den Landkreisen, bei Bedarf gezielt Expertise einzubinden – sei es bei technischen Fragen, Antragsverfahren, Vergaben oder juristischen Angelegenheiten.

Nötig: gute Kenntnis über vorhandene Kompetenzen, Fachwissen und Zuständigkeiten in der Verwaltung

Darüber hinaus gibt es weitere konkrete Maßnahmen, um die Kooperation im Verwaltungsalltag zu fördern: So geht aus einigen Interviews hervor, dass die

Kulturverwaltungen der Kreise andere Verwaltungsbereiche zu ihren Veranstaltungen einladen, gemeinsam ein Kulturjahrbuch erstellen oder durch Vorträge in anderen Bereichen Präsenz zeigen.

Gleichzeitig wird in den Interviews deutlich, dass die Zusammenarbeit mit anderen Verwaltungsbereichen ausbaufähig ist. Viele der Interviewpartner:innen erkennen hier ungenutzte Potenziale. Die Kulturverwaltungen auf Landkreisebene könnten systematischer prüfen, in welchen Themenfeldern eine stärkere Kooperation sinnvoll erscheint.

Zusammenarbeit mit anderen Verwaltungsbereichen ausbaufähig

## 4.5 Externe Partner

Abseits der Akteure aus Kultur und Verwaltung beschreiben die Landkreise potenzielle externe Partner.

### Universitäten und Fachhochschulen

Einige Landkreise beschreiben die Zusammenarbeit mit im Landkreis ansässigen Universitäten und Fachhochschulen. Diese stellen einerseits Räume und Infrastruktur für kulturelle Veranstaltungen wie Festivals, Lesungen oder Ausstellungen zur Verfügung, andererseits bringen sie Themenexpertise in kulturelle Projekte ein. So wirken Wissenschaftler:innen beispielsweise bei der Konzeption und inhaltlichen Ausgestaltung von Kulturprojekten mit. Darüber hinaus ermöglicht die Kooperation mit Hochschulen den Zugang zu jungen Zielgruppen. Den Mehrwert dieser Zusammenarbeit sehen die Landkreise in der regionalen Vernetzung, im Zugang zu einem breiteren Publikum sowie in fachlichen Impulsen.

Universitäten und Fachhochschulen bieten Räume, Wissen und Zugang zu einer jungen Zielgruppe

### Wirtschaft und Stiftungen

In der Zusammenarbeit der Kulturverwaltungen mit Akteuren aus der Wirtschaft eröffnen sich neue Wege in der Kulturarbeit – sowohl finanziell als auch hinsichtlich der Reichweite, Sichtbarkeit und regionalen Verankerung. Banken und Sparkassen zählen demnach häufig zu den zentralen Sponsoren kultureller Veranstaltungen und unterstützen durch die Bereitstellung von Preisgeldern, durch die Finanzierung von Veranstaltungsinfrastruktur, Catering oder Werbemaßnahmen. Auch Stiftungen und Serviceclubs (z.B. Rotary, Lions Club) spielen eine Rolle als Förderer von Kulturprojekten, wobei die Interviewpartner:innen anmerken, dass Stiftungen eher selten lokal verankert sind und sie daher nur vereinzelt eine Rolle haben. Ein weiteres Feld mit großem Potenzial sind lokale Unternehmen, die sich oft mit der Region verbunden fühlen und zur Attraktivität des Standorts beitragen möchten. Zur Zusammenarbeit mit Partnern aus der Wirtschaft beschreiben die Landkreise, dass es förderlich sei, diese Partnerschaften strategisch zu entwickeln, indem potenzielle Partner:innen gezielt angesprochen und transparent eingebunden werden.

Zusammenarbeit mit der Wirtschaft eröffnet neue Wege: finanzielle Förderung, Sichtbarkeit und regionale Verankerung

### Regionale Netzwerke

In der Kulturarbeit der Landkreise spielen auch regionale Netzwerke eine Rolle. Darunter werden hier kulturelle Dachverbände, lokale Kulturvereinigungen wie Chorverbände, Tourismusnetzwerke sowie LEADER-Aktionsgruppen gefasst. Diese Akteure verfügen über fundiertes Wissen zu regionalen Besonderheiten und sind zugleich wichtige Multiplikatoren für kulturelle Themen in den Landkreisen.

Über regionale Netzwerke Wissen zur Region generieren

Ein regelmäßiger Austausch mit diesen Netzwerken ermöglicht es aus Sicht der interviewten Landkreise, aktuelle regionale Themen frühzeitig zu erken-

nen und gemeinsam zu bearbeiten. Dabei geht es sowohl um inhaltliche Fragestellungen als auch um räumliche und strukturelle Besonderheiten der Landkreise. Ein Interviewpartner formulierte es so: „Es ist ein großer Gewinn, voneinander zu wissen – wer welche Themen hat, welche besonderen räumlichen Voraussetzungen es gibt.“ Darüber hinaus bieten diese regionalen Netzwerke selbst Veranstaltungs- und Informationsformate an, die für die Kulturakteur:innen einer Region von Bedeutung sind. Die Landkreise bewerben diese Veranstaltungen oder beteiligen sich aktiv daran.

#### Lokalpresse und regionale Medien

Einige Landkreise arbeiten mit der Lokalpresse und anderen regionalen Medien zusammen. Presse und Medien tragen wesentlich dazu bei, das Kulturangebot in der Öffentlichkeit sichtbar zu machen. Eine regelmäßige und verlässliche Berichterstattung über Kulturveranstaltungen stärkt somit nicht nur die Wahrnehmung einzelner Kulturangebote, sondern auch das öffentliche Bewusstsein für die kulturelle Vielfalt im gesamten Landkreis. Als Grundlage dieser Zusammenarbeit wird der enge Kontakt der Kulturverwaltungen zu Journalist:innen und Redaktionen genannt – etwa durch frühzeitige Presseinformationen, persönliche Beziehungen oder gezielte Medienkooperationen.

Kulturangebot in der Öffentlichkeit sichtbar machen

#### **Ansatzpunkte für eine gelingende Zusammenarbeit von externen Partnern und Kulturverwaltung**

In den Landkreisen bewährt es sich, gezielt nach passenden externen Partnern Ausschau zu halten und Partnerschaften aufzubauen. Durch diese Zusammenarbeit könnten zusätzliche Ressourcen für die Kultur erschlossen und inhaltliche Impulse gewonnen werden. Wichtige Grundlage für die Kooperation mit externen Partnern ist es aus Sicht der Landkreise, gemeinsame Aktivitäten nicht als einseitige Förderung, sondern als wechselseitigen Gewinn zu verstehen.

## 4.6 Übergreifende Erkenntnisse zur Kooperation mit den Akteuren

In der Zusammenarbeit der Kulturverwaltungen der Kreise mit anderen Akteuren lassen sich einige wiederkehrende Aspekte identifizieren:

- Die Zusammenarbeit erfolgt vorwiegend anlass- und projektbezogen, beispielsweise im Rahmen gemeinsamer Fördermittelanträge, bei der Behandlung eines konkreten Themas bzw. Anlasses oder bei der Ausrichtung gemeinsamer Veranstaltungen. Festere/institutionalisierte Formate der Zusammenarbeit wie regelmäßige Treffen oder Netzwerke bilden eher die Ausnahme.
- Eine gute Übersicht über die Akteure, ihre Interessen, Bedarfe und Kompetenzen erweist sich als förderlich für die gezielte Zusammenarbeit.
- Um eine Zusammenarbeit auf ein stabiles Fundament zu stellen, können (Beteiligungs)prozesse im Rahmen von Kulturentwicklungsplanungen als hilfreiches Instrument dienen. So werden die Akteure in den Regionen eingebunden und es erfolgt ein Austausch über Themen und Ziele.
- Kooperation wird von den Interviewpartner:innen als wichtig erachtet. Zugleich betonen sie, dass personelle und zeitliche Ressourcen auch auf Seiten der Kulturverwaltungen begrenzt sind, somit das Maß an Kooperationsaktivitäten beeinflussen und Prioritäten gesetzt werden müssen.

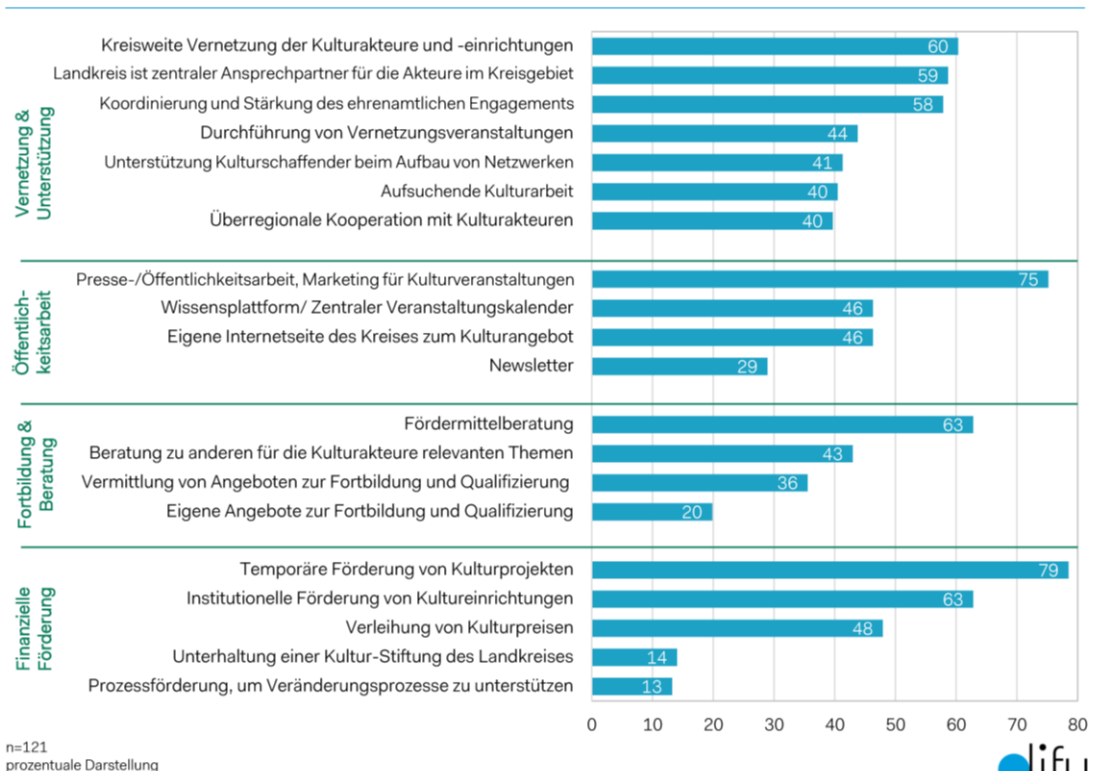
- Teilweise bestehen hohe Erwartungen seitens der Akteure an die Verwaltungen, denen diese angesichts begrenzter Ressourcen (vgl. vorangegangener Punkt) nicht immer gerecht werden können. Es braucht daher ein realistisches Erwartungsmanagement und eine transparente Kommunikation über die Handlungsspielräume der Kulturverwaltungen, d.h. welche Aufgaben die Kulturverwaltungen der Kreise übernehmen können, um Missverständnisse und Enttäuschungen zu vermeiden.

## 5. Aufgaben der Kulturverwaltungen

Landkreisverwaltungen haben ein vielfältiges Aufgabenportfolio im Bereich Kultur. In der Kommunalbefragung wurde das Aufgabenspektrum der Kulturverwaltungen in vier große Bereiche differenziert: Vernetzung, Öffentlichkeitsarbeit, Fortbildung und Beratung sowie finanzielle Förderung (vgl. **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**). In dieser Befragung nannten die Kulturverwaltungen besonders häufig die temporäre Förderung von Kulturprojekten und die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Rund zwei Drittel der Befragten nannten Fördermittelberatung, institutionelle Förderung von Kultureinrichtungen sowie einzelne Maßnahmen zur Vernetzung als Aufgaben (Diringer et al., 2024, S. 26).

Vielfältiges Aufgabenportfolio der Landkreisverwaltungen im Bereich Kultur

Abb. 4:  
Aufgabenspektrum der Kulturverwaltungen in den Kreisverwaltungen



Quelle: Difu-Kommunalumfrage 2024.

Diese Aufgaben wurden in den vertiefenden Interviews mit den ausgewählten Landkreisen aufgegriffen, um von den Gesprächspartner:innen in den Kulturverwaltungen vor Ort zu erfahren, wie diese Aufgaben konkret ausgestaltet werden, und auch um Beispiele kennenzulernen. Dabei zeigte sich eine große Vielfalt an Handlungsansätzen, die abhängig sind von der personellen und finanziellen Ausstattung des Landkreises, den Gestaltungsspielräumen,

aber auch vom Selbstverständnis, das der Kulturarbeit der Landkreisverwaltung zugrunde liegt (vgl. Kap. 3).

Um diese Aufgaben umsetzen zu können und die verschiedenen Kulturakteur:innen in den jeweiligen Landkreisen zu unterstützen, müssen die Kulturverwaltungen im Landkreis mit ihren vielfältigen Unterstützungsleistungen und -angeboten bekannt sein, „rausgehen und sichtbar sein“ ist zentral. Mehrere der Gesprächspartner:innen berichteten, dass sie in den ersten Monaten ihrer Tätigkeit „viel im Landkreis herumgereist“ sind und „sich ganz direkt mit den Leuten zusammengesetzt“ haben, „die Lust hatten, sich zusammensetzen und auszutauschen“. So machten sich die Kulturverantwortlichen in den Kreisverwaltungen bei den Kulturschaffenden im Landkreis bekannt und blieben im Gespräch.

Vielfältige Angebote der Kreisverwaltungen müssen bekannt sein

## 5.1 Orte und Formate: Sichtbarkeit für die Kultur herstellen

Die meisten Landkreise bieten den Kulturakteur:innen darüber hinaus weitere Angebote. Dies können bestimmte „Orte“ sein, z.B. das Landratsamt, ein Theaterhaus oder leerstehende Hallen, die mit Kunst bespielt werden, oder auch bestimmte „Formate“. In der Hauptsache sind dies Veranstaltungen, die in der Verantwortung des Kreises liegen. Mit diesen „Orten und Formaten“ geht es vor allem darum, regionalen Kulturschaffenden die Möglichkeit zu geben, sich präsentieren zu können. Auch das gegenseitige Kennenlernen und Vernetzen sind dabei wichtige Aspekte. Alle interviewten Landkreismitarbeitende verbinden mit diesen Angeboten zudem ein Marketing für den Landkreis, ein „Sichtbarmachen“ des Landkreises, sowohl innerhalb des Landkreises (Identität) als auch gerade bei größeren Veranstaltungen (z.B. Festivals) über den Landkreis hinaus. Teilweise arbeiten die Kulturverwaltungen hierbei mit Akteuren aus dem Tourismus zusammen, in manchen Kreisen sind Kultur und Tourismus und/oder Wirtschaftsförderung in derselben Verwaltungsstelle verortet. Diese kreiseigenen Kulturangebote bieten zudem den Kulturverantwortlichen eine weitere Möglichkeit, sich als Ansprechpartner:innen bei den Kulturakteur:innen bekannt zu machen, als Person und mit den Angeboten der Verwaltung, um Kulturakteur:innen in den unterschiedlichen Aufgabenfeldern zu unterstützen.

Formate und Orte, die Kulturakteur:innen und ihre Angebote sichtbar machen

### Kulturorte

Mehrere Kreise stellen das Landratsamt zur Verfügung, um Kulturschaffenden im Landkreis einen Raum zu bieten – und zugleich die eigene Arbeit in der Kulturverwaltung sichtbar zu machen. So bietet das Landratsamt Traunstein eine regelmäßige Wechselausstellung im Bereich der zeitgenössischen Kunst („Kunst im Amt“), lädt ein zur Begegnung und öffnet sich so für die Öffentlichkeit, für die Mitarbeitenden und örtlichen Kulturschaffenden, die dort ausstellen. Als besonderes Element wird die Ausstellung von der Kulturverwaltung selbst kuratiert, die so ihre fachliche Expertise zeigen kann und das Netzwerk pflegt. Das Landratsamt Märkisch-Oderland bietet regionalen Künstler:innen die Möglichkeit, im Gebäude des Landratsamts zeitlich befristet auszustellen. Die Exponate sind während dieser Zeit versichert. Die Kulturverwaltung übernimmt eine kleine Ausstellungseröffnung.

Von Ausstellungsflächen im Landratsamt bis hin zu eigenen Immobilien für kulturelle Ereignisse

Einige Landkreise verfügen über weitere Immobilien, die sie (auch oder ausschließlich) für kulturelle Ereignisse nutzen. Mit dem Kulturhaus Lütz verwaltet der Landkreis Siegen-Wittgenstein eine Immobilie mit unterschiedlichen und multifunktional nutzbaren Meeting-, Präsentations- und Funktionsräumen,

zu denen auch mehrere Theater- und Veranstaltungssäle (u.a. die umgebaute Schul-Aula des ehemaligen Lyzeums) gehören. Im „Lyz“ finden zwischen 400 und 500 Veranstaltungen im Jahr statt. Unterschiedlichen Gruppen werden so Räumlichkeiten für Proben und Aufführungen zur Verfügung gestellt („Anfangen bei den Proben einer Kindertheatergruppe bis zu Soundchecks und Konzerten internationaler Rock-/Pop-Bands ist hier immer mächtig was los“). Der Landkreis Siegen-Wittgenstein betreibt zudem ein eigenes Theaterhaus mit mehreren Veranstaltungssälen, „in dem lokale Kulturakteur:innen ebenso ihr Zuhause finden wie überregional und bundesweit renommierte Vertreter:innen der Kleinkunst-, Kabarett-, Comedy- und Literaturszene“, so der Gesprächspartner. Zu den lokalen Kulturakteur:innen gehören z.B. ein Verein für Kleinkunst und Varieté, ein Jazzclub, eine freie Kinogruppe, aber auch mehrere freie und studentische Theatergruppen, die hier ihre Produktionen erarbeiten.

## Veranstaltungen

Alle Landkreise bieten ein breites Spektrum an Veranstaltungen an. Den verschiedenen Kulturschaffenden sollen so eine Bühne und die Möglichkeit gegeben werden, sich mit ihrem Schaffen zu zeigen. Die Landkreisverwaltungen unterstützen dabei, übernehmen Aufgaben der Organisation und stellen Know-how bereit. Dabei geht es selbstverständlich auch darum, ein attraktives Kulturangebot für Besucher:innen bereitzustellen. Veranstaltungen spielen aber auch eine Rolle, wenn es darum geht, einen Beitrag zur Identität in/mit einem Landkreis zu fördern und nach außen hin Marketing für den Landkreis zu machen. So stellt der Landkreis Siegen-Wittgenstein in Kooperation mit Kulturakteur:innen ein umfangreiches, sechsmonatiges Kleinkunstprogramm zusammen und sorgt für die professionelle Durchführung. Darüber hinaus führt der Landkreis Siegen-Wittgenstein, neben weiteren Aktivitäten wie einem biennalen europäischen Literaturfestival, auch ein jährlich stattfindendes internationales Musik- und Theaterfestival durch, das vor allem durch hochkarätige Top-Act- und Late-Night-Veranstaltungen wie auch durch sein kostenfreies Familien- und Open-Air-Programm besticht und in der Einschätzung des Gesprächspartners einen großen Beitrag zur Identität der Bewohner:innen im Landkreis leistet. Das Festival findet „in der Mitte des Landkreises“ statt, auf der Grenze der ehemals zwei eigenständigen Kreise, die im Rahmen der Verwaltungsreform in den 1970er-Jahren zum jetzigen Kreisgebiet zusammengelegt wurden. Daher ist das Festival auch ein verbindendes und identitätsstiftendes Element. Mancherorts bieten Veranstaltungen die Möglichkeit, stärker mit weiteren Akteuren vor Ort außerhalb des Kulturbereichs zusammenzuarbeiten und so die Relevanz von Kulturaufgaben zu vermitteln. Der Landkreis Lüneburg organisiert z.B. ein eigenes Musikfestival, das regionalen Amateur-Ensembles an verschiedenen Kulturorten in der Fläche eine Auftrittsmöglichkeit bietet. Er arbeitet dabei eng mit der örtlichen Hochschule zusammen sowie mit einer Kreistagspolitikerin, die das Thema Kultur sehr unterstützt – und so auch die Verbindung in den Kreistag gewährleistet. Im Landkreis Marburg-Biedenkopf wird einer großen Kunstveranstaltung, die alle zwei bis drei Jahre stattfindet, als zusätzliches Element ein Bewerbungsverfahren vorgeschaltet. Kulturschaffende aus dem Landkreis bewerben sich, eine Jury aus unterschiedlichen Bereichen wählt die Teilnehmenden aus. Für die Veranstaltung selbst werden interessante und ungewöhnliche Örtlichkeiten ausgewählt, in denen dann professionelle und Amateurkünstler:innen ausstellen. Im Vogelsbergkreis findet alle zwei Jahre das Kulturfestival „Vulkansommer“ statt. Die Organisation des Vulkansommers liegt beim Verein Kulturförderung Vogelsberg e.V., der die kulturellen Aktivitäten und Potenziale im Landkreis sichtbar machen und fördern will. Im Vorstand des Vereins sind der Landrat – als 1. Vorsitzender – und Bürgermeister

Kulturschaffenden eine Bühne bieten

aus kreisangehörigen Kommunen vertreten. Eine Mitarbeiterin der Verwaltung ist beim Verein tätig, der Verein ist über das Amt für Wirtschaft beim Landkreis erreichbar. Der Landkreis kümmert sich um das Dachmarketing und versucht, Sponsoren für den „Vulkansommer“ zu gewinnen. Die Organisation der Veranstaltungen ist den Kulturschaffenden selbst überlassen.

## 5.2 Vernetzung: Kulturakteur:innen kreisweit zusammenbringen

In der Kommunalbefragung nannten die Befragten aus den Kulturverwaltungen im Aufgabenfeld „Vernetzung“ drei Schwerpunkte: jeweils etwa 60 % nannten die kreisweite Vernetzung der Kulturakteur:innen und -einrichtungen, die Aufgabe des Landkreises als zentraler Ansprechpartner für die Kulturakteur:innen im Kreisgebiet sowie die Koordinierung und Stärkung des ehrenamtlichen Engagements. Weniger Landkreise übernehmen eine stärker aktiv gestaltende Rolle, indem die Kulturverwaltungen sich z.B. um Vernetzungsveranstaltungen, den Aufbau von Netzwerken und die überregionale Kooperation mit Kulturakteur:innen kümmern und eine aufsuchende Kulturarbeit betreiben (Diringer et al. 2024: 26f.).

Dieses Bild spiegelt sich ähnlich in den vertiefenden Interviews wider. Es gibt ein breites Spektrum an Vernetzungsaktivitäten, Netzwerke in unterschiedlichen Sparten (für Museen, Theater, Musik, darstellende/bildende Künste, die auch jeweils wieder differenziert sein können), mit unterschiedlichen Akteuren, die teilweise seit vielen Jahren institutionalisiert sind. Daneben gibt es anlassbezogene Vernetzungsaktivitäten, ausgelöst durch ein Veranstaltungsformat oder durch die Ausschreibung eines Förderprogramms. Es gibt gezielte Vernetzungen, manchmal entstehen Vernetzungen eher zufällig. Oft schließen sich Kulturschaffende selbst und auf eigene Initiative zusammen und bilden ein Netzwerk. Die meisten Kreise unterstützen diese selbst organisierten Netzwerke, sie geben ihre Expertise oder auch eine finanzielle Kulturförderung für Veranstaltungen, lassen die Netzwerke aber selbständig arbeiten und sind offen, wenn diese auf sie zukommen.

Breites Spektrum an Vernetzungsaktivitäten

Wie wichtig „Vernetzung“ ist, zeigen Bemerkungen aus den Gesprächen wie „und natürlich immer wieder Vernetzung, Vernetzung, Vernetzung. Amtsinnern mit den Städten und Gemeinden, mit in der Region, aber auch darüber hinaus. Das ist schon was Zentrales. Jetzt nicht nur für uns als Organisation, sondern auch mit und über die Kulturpartner“ oder „unser großes Credo ist die Vernetzung im Landkreis. Also einfach die Akteurinnen und Akteure zusammenbringen, Hilfestellungen geben, alle Möglichkeiten ausschöpfen, die wir ihnen anbieten können.“

„Vernetzung“ braucht bestimmte Rahmenbedingungen. Die Ergebnisse der Interviews zeigen, worauf geachtet wird. Die Kulturverwaltung muss bekannt sein und die Akteure kennen und ansprechen, die im jeweiligen Themenzusammenhang sinnvoll zusammenzubringen sind. („Wir haben damals einen E-Mailverteiler aufgebaut. Wir haben die Leute angeschrieben, wir haben gefragt, ob wir sie auf die Webseite nehmen dürfen. Wir haben stetig daran gearbeitet, dass wir sozusagen die Menschen im Kreis miteinander verbinden.“) Manchmal muss die Kulturverwaltung eine gewisse Skepsis überwinden, da nicht jede:r Kulturakteur:in der Verwaltung Expertise und ernsthaftes Engagement zutraut. Ebenso gehört es für die Verantwortlichen in der Kulturverwaltung dazu, die Expertise der Kulturschaffenden ernst zu nehmen und als Landkreis davon lernen zu wollen.

Vernetzung braucht Rahmenbedingungen: Bekanntheit der Verwaltung bei den Akteuren fördern und Skepsis begegnen

## Niedrigschwellige Vernetzungsformate – Stammtische

Ein einfaches und unaufwändiges Instrument, um Akteure zusammenzubringen, sind „Stammtische“, die sich in verschiedenen Landkreisen regelmäßig und an wechselnden Orten treffen. Die Erfahrungen zeigen, dass Stammtische jedoch nicht zu häufig stattfinden und inhaltlich vorbereitet sein sollten, da die Kulturverantwortlichen mancherorts beobachten, dass „die Leute nicht die Zeit und auch nicht die Lust haben, sich in Runden zu treffen, wo sie den Mehrwert dann nicht wirklich rausfinden“, wie ein Gesprächspartner es formulierte.

Regelmäßige Treffen an wechselnden Orten im Landkreis – ein einfaches Instrument zur Vernetzung

## Thematische Netzwerke

Es gibt eine große Vielfalt an thematischen Netzwerken in den Kreisen. So gibt es in einem Kreis ein Museumsnetzwerk, das eine Mitarbeiterin der Kulturverwaltung koordiniert. Der Kreis unterstützt das Netzwerk auch finanziell, damit beispielsweise Schulungen durchgeführt werden können, die Ehrenamtlichen regelmäßig eingeladen und über aktuelle Themen informiert werden. In einem Landkreis gibt es ein Netzwerk der Darstellenden und Bildenden Künste, in dem die Akteure schon seit vielen Jahren zusammenarbeiten, unterstützt und begleitet von der Kulturverwaltung. Darin treffen sich Kulturschaffende aus fast allen Kommunen und tauschen sich zu gemeinsamen Themen aus. 2024 wurde zum ersten Mal ein gemeinsames Kulturfestival organisiert, mit Beteiligten aus fast allen Kommunen und einem gemeinsamen Marketing. Netzwerke in der Sparte Musik gibt es häufig, mit unterschiedlichen Akteuren, Ansprüchen und Zielen (vom Netzwerk der Blaskapellen über Musikbildung bis zur Organisation von professionellen Konzerten, Musiktagen etc.). Wenn in der Kulturverwaltung die entsprechende Kompetenz vorhanden ist, kann sie Verantwortung in den beteiligten Kultureinrichtungen eines Netzwerks übernehmen. So betreuen in einem Kreis Mitarbeitende der Kreisverwaltung mehrere kommunale Museen, da die Mitarbeitenden über die fachliche Kompetenz verfügen. Die jeweilige Kommune zahlt dafür einen Betrag an den Landkreis und bekommt dadurch eine wissenschaftliche Leitung für ein Museum in einer kleinen Gemeinde, was sonst niemals möglich wäre. Dies ist zugleich ein Netzwerk, das seit vielen Jahren gut funktioniert.

Kreisverwaltung bringt Akteure aus der gleichen Sparte in Netzwerken zusammen

## Netzwerke mit kommunalen Vertreter:innen

Die Landkreise arbeiten in unterschiedlichen Formen und Intensitäten mit den kreisangehörigen Kommunen zusammen (vgl. Kap. 4). In einigen Landkreisen gibt es Netzwerke der Kulturverantwortlichen in der jeweiligen Kreisverwaltung mit den entsprechenden Themenzuständigen in den kreisangehörigen Kommunen, die sich regelmäßig treffen. Teilweise wurden sie im Rahmen der Erarbeitung eines Kulturentwicklungsplans etabliert. Die Landkreisverwaltungen laden diese „Kulturbeauftragten“ aus den kreisangehörigen Kommunen, die in der Regel mit definierten Stellenanteilen auch für Kultur zuständig sind, regelmäßig im Jahr zu Netzwerktreffen ein, oft an unterschiedlichen Orten im Landkreis. Im Vordergrund stehen der Austausch untereinander und das voneinander Lernen.

Einige Kreise überlegen, noch stärker an die kreisangehörigen Kommunen und an die Akteure vor Ort zu heranzukommen, „weil wir sonst auf Kreisebene gar nicht so viel an die Bedarfe kommen und an diejenigen, die die Bedarfe haben“. Ein Kreis denkt über ein Konzept „Dorfmoderator:innen“ nach, das die Akteure vor Ort identifizieren und den Kontakt herstellen und halten soll. Diese Personen müssten als Multiplikator:innen entsprechend weitergebil-

Kreisangehörige Kommunen als Zugangsweg zu den Kulturakteur:innen vor Ort

det werden. Dann ließe sich ein Netzwerk aus den Dorfmoderator:innen etablieren, „die sich dann untereinander auch wieder ein bisschen stützen und befruchten“.

## Beiräte

Als ein weiteres Instrument zur Vernetzung werden in manchen Landkreisen sogenannte Beiräte eingerichtet, in denen in der Regel politische Akteure, manchmal auch Akteure aus der Wirtschaft und immer auch die Kulturschaffenden im Kreis zusammenkommen. Die Beiräte verbinden Verwaltung, Politik, kulturelle und andere Akteure und haben oft stärker beratende Aufgaben, auch in Vorbereitung politischer Entscheidungen im Kulturbereich. Ein Landkreis hat auch Vertreter:innen der Schulen in den Beirat aufgenommen. In einem anderen Landkreis entscheidet ein „Kulturbeirat“ beispielsweise auch über Förderanträge, die beim Landkreis eingereicht werden. Im Landkreis Würzburg gibt es den sog. Kulturregionsbeirat (vgl. Kap. 3.4).

## Kulturkonferenzen

In einigen Landkreisen gibt es jährliche Kulturkonferenzen, zu denen die Kulturverwaltung breit einlädt. Auch hier geht es um Vernetzung, ein Sichtbarmachen der Kulturaktivitäten, eine Wertschätzung der Kulturakteur:innen. In der Regel werden diese Kulturkonferenzen jeweils unter ein anderes Thema gestellt. Entsprechend unterscheiden sich auch die Teilnehmenden und ihre Herkunft („... mal sind vielleicht mehr Theaterleute dabei, mal mehr Künstlerinnen und Künstler, Vertreter:innen von Kommunen, Wissenschaft, also kreuz und quer ...“). Ein Landkreis verbindet die jährliche Kulturkonferenz zugleich mit einer kleinen Kulturmesse, bei der sich jede:r Kulturakteur:in, der oder die möchte, z.B. mit einem Flyer präsentieren kann.

Formate für die kreisweite Vernetzung in der Kultur

Ziel aller Vernetzungsaktivitäten ist es, Kontakte herzustellen, den Erfahrungsaustausch zu fördern, voneinander zu lernen und von guten Beispielen anderer zu profitieren. Einige Landkreise verstehen sich in der Vernetzung als eine Art von „Partnervermittlung“, oft auch aktivierend, zwischen Kulturschaffenden, genreübergreifend, die den angemessenen Rahmen bereitstellt („auch ein bisschen was zu essen und trinken in angenehmer Atmosphäre“). Dabei unterstützen die Landkreise immer auch mit der eigenen Expertise, mit finanziellen Mitteln, wenn möglich, und sind offen für Anregungen und Ansprache. Übereinstimmend sagen die Gesprächspartner:innen, dass es wichtig sei, bei der Vernetzung den ganzen Landkreis im Blick zu haben und zu betonen, dass die Zusammenarbeit einen Wert habe und „dass man dadurch mehr schaffen kann und auch überregional bekannt wird. Und das funktioniert auch.“ Administrativ bedeuten die Vernetzungsangebote oft einen hohen Aufwand. Aber Einigkeit besteht darin, dass Vernetzung ein wichtiger Teil der eigentlichen Arbeit ist. So wie es eine Gesprächspartnerin formulierte: „Aber das ist eigentlich die Arbeit, dieses Koordinieren und Abstimmen und auch diese ganzen Treffen, die damit verbunden sind.“

## 5.3 Beratung: Vielfältig, niedrigschwellig und proaktiv

Nach den Ergebnissen der Kommunalbefragung übernehmen etwa zwei Drittel der Landkreise beratende Aufgaben im Bereich „Kultur“. Dabei geht es vor allem um Fördermittelberatung, eigene (Unterstützungs)angebote, Förderprogramme Dritter, aber auch um Beratung zu anderen kulturrelevanten Themen.

Die Interviews verdeutlichen, wie die Landkreise im Handlungsfeld Beratung agieren. Sie sind proaktiv unterwegs und versuchen, „Augen und Ohren offenzuhalten“, um Angebote zu finden, seien es Fördermittel, Fortbildungen oder mögliche Partner:innen, die für die Kulturschaffenden im Kreisgebiet interessant sein könnten. Die Information darüber erfolgt dann, im ersten Schritt, oft in einem Newsletter. In einem weiteren Schritt kann es dann in ein konkretes Beratungsgespräch gehen.

Die Beratungsthemen sind vielfältig und reichen von der Unterstützung bei der Suche nach Partner:innen über eine Fördermittelberatung und Hilfe bei der Antragsstellung bis zu ganz unterschiedlichen rechtlichen Fragen, wie Aspekten des Vereinsrechts oder Urheberrechten bei Veröffentlichungen. Die Beratung kann individuell erfolgen, aber auch offen für alle sein, im Sinne einer Fortbildungs(reihe), mit Angeboten externer Anbieter:innen und Angeboten der Kulturverwaltung.

Große Bandbreite an Beratungsthemen

Alle Landkreise sind in der Fördermittelberatung engagiert. Dies gilt im Hinblick auf die Beratung zu den Fördermittelangeboten anderer Einrichtungen, zu konkreten Anbieter:innen, zu Ausschreibungsfristen etc. Oft stellen die Kulturverantwortlichen aktuelle Förderangebote und Ausschreibungen lokal, regional und überregional zusammen, die sie an die Kulturschaffenden weiterleiten. Zudem unterstützen sie administrativ bei der Beantragung von Bundes- und Landesmitteln bzw. Stiftungsgeldern. Dazu ist es erforderlich, ein eigenes Know-how aufgebaut zu haben. Manche Kulturverwaltungen kooperieren intern mit ihrer Wirtschaftsförderung, um von deren Kompetenzen in der Fördermittelakquise zu profitieren. Dazu gehört auch eine fachliche Unterstützung von Kulturakteuren bei der Antragstellung, damit Fördergegenstand und Anliegen so deutlich wie möglich beschrieben werden. „Wir geben auch erste Tipps, wenn mal jemand mit einem Antrag nicht weiterkommt, worauf man achten muss. Dass man schon sehr deutlich schreiben muss, was man machen möchte, und nicht nur so ein oder zwei Sätze.“ Einige Kreise bieten auch eine „aufsuchende Kulturförderung“, indem die Verantwortlichen in der Kulturverwaltung nicht darauf warten, dass Förderanträge hereinkommen, sondern die Akteure aktiv auf Fördermöglichkeiten hinweisen und dazu beraten.

Zentraler Baustein: Fördermittelberatung

Landkreise beraten auch im Themenfeld „Ehrenamt“, das ein ganz wichtiger Akteur/Partner in der Kulturarbeit ist. Für viele ist das Thema „Hauptamt unterstützt Ehrenamt“ ein wichtiger Aspekt in der Arbeit (vgl. Kap 4.1). Teilweise versuchen Kulturverwaltungen, im Rahmen konkreter Projekte neue Ehrenamtsmodelle zu initiieren. Sie beraten, wie Ehrenamt gestaltet sein muss, um stärker kurzfristige, projektbezogene Angebote machen zu können, um ein Ehrenamtscoaching zu ermöglichen und um in den Ehrenamtsstrukturen auf die gesellschaftlichen Veränderungen zu reagieren.

Engagierte und Ehrenamtliche in ihrer Arbeit beraten

Alle Gesprächspartner:innen waren sich einig, dass die Beratungsangebote so niedrigschwellig wie möglich sein müssen, z.B. über eine unverbindliche Kulturfördersprechstunde, die offen für alle ist und auch ohne Terminvereinbarung wahrgenommen werden kann: „Die Tür ist offen und jeder kann vorbeischauen.“ Wenn dann deutlich wird, dass es weiteren Informationsbedarf gibt, zu Finanzierung, zu erforderlichen Unterlagen für einen Antrag, werden konkrete Termine, telefonisch oder in Präsenz, vereinbart, an denen diese Punkte vertieft werden. Oft geht es um eine kleinteilige Begleitung bei der Antragstellung, „in der gezeigt wird, was getan werden muss“. So werden, wie ein Gesprächspartner sagte, „Ängste genommen und Hürden klein“ gemacht, was für viele Kulturschaffende ein ganz wichtiges Angebot ist. Dabei wird immer deutlich gemacht, dass diese Beratung keine Gewähr für einen

Unverbindliche Kulturfördersprechstunde ermöglicht niedrigschwelliger Zugang zur Beratung

erfolgreichen Antrag darstellt. Einige Landkreise wünschen sich im Nachgang ein stärkeres Feedback, ob ein Antrag erfolgreich war, um daraus zu lernen und die eigene Tätigkeit weiter zu verbessern.

Einige Kulturverwaltungen in Landkreisen setzen Fortbildungsaktivitäten in Kooperation mit der Kreisvolkshochschule auf, in denen sie Infoveranstaltungen und Workshops zu relevanten Themen der Kulturpraxis für Vereine und andere Akteure anbieten, in der Regel gegen geringe Teilnahmegebühren, mancherorts auch kostenlos. Die Kreisvolkshochschule übernimmt in einem Landkreis beispielsweise dann die Verwaltung der Anmeldung und die Abwicklung der Verträge mit den Referent:innen. Die Kulturverwaltung fragt die Referierenden an und finanziert die Honorare. Die finanziellen Mittel werden im Haushaltsplan eingestellt. Über die Veranstaltungen wird digital informiert, meist auf einer eigenen Internetseite und im digitalen Programm der Kreisvolkshochschule. So ist eine große Flexibilität bei den thematischen Angeboten möglich. Es kann kurzfristig und bedarfsgerecht auf Beratungsnachfragen reagiert werden. Die Nachfrage nach den Fortbildungsangeboten ist in der Regel groß.

Kreisvolkshochschulen  
als Kooperations-  
partner

## 5.4 Finanzielle Förderung: Von institutioneller Förderung über freie Budgets bis hin zu Kulturpreisen

Auch im Handlungsfeld der finanziellen Förderung gibt es eine Vielzahl an unterschiedlichen Aufgaben. In der Kommunalbefragung nannten die Kulturverantwortlichen in den Landkreisen sehr häufig die temporäre Förderung von Kulturprojekten und die institutionelle Förderung als Aufgaben. In den vertiefenden Gesprächen zeigte sich, dass die institutionelle Förderung von Einrichtungen oder Angeboten in einigen Kreisen den Großteil des zur Verfügung stehenden Kulturbudgets ausmacht. Damit werden Kultureinrichtungen des Kreises, aber auch in den kreisangehörigen Kommunen unterstützt. Vielerorts gibt es kleinere frei verfügbare Mittel für die Kulturförderung. Diese werden meist in kleinen Fördersummen vergeben. Zwischen den Kreisen gibt es insgesamt große Unterschiede hinsichtlich der zur Verfügung stehenden Finanzmittel, sowohl im Rahmen der institutionellen als auch der freien Mittel, abhängig von Verantwortlichkeiten für Kulturthemen und -orte und Aufgabenzuschnitten (z.B. Zuständigkeit für Musikschulen, Museen). Eine weitere Aufgabe sehen verschiedene Landkreise darin, Förderer und Sponsoren für die unterschiedlichen Veranstaltungen im Kulturbereich zu finden.

### Fördermittelakquise

Landkreise akquirieren auch selbst Fördermittel, für Projekte des Kreises und/oder gemeinsam mit den kreisangehörigen Kommunen oder um die Mittel an diese weiterzuleiten (z.B. Kulturrucksack, LandArt). Oft geben erst externe Fördermittel in den Landkreisen die erforderlichen Handlungsspielräume, um Kulturprojekte umzusetzen. Alle Kreise versuchen daher, Mittel aus Landes- und Bundesförderprogrammen zu akquirieren, für die eigene Arbeit und/oder in Kooperation mit den kreisangehörigen Kommunen. Besonders häufig nannten die Gesprächspartner:innen die jüngsten Programme „TRAFO – Modelle für Kultur im Wandel“ der Kulturstiftung des Bundes und „Aller.Land“ des Bundeslandwirtschaftsministeriums. Aber auch EFRE-Förderungen oder Landesprogramme wurden genannt. Alle diese Akquisitionen bedeuten zunächst einen hohen Aufwand für die Verwaltung, werden aber als sehr wichtig erachtet, um die eigene Arbeit gut durchführen zu können, „Rückenwind“ zu erzeugen sowie neue Projekte und Kooperationen anstoßen zu können.

Externe Fördermittel  
eröffnen Handlungs-  
spielräume – doch sind  
sie auch mit Aufwand in  
der Beantragung  
verbunden

## Freie Kulturbudgets und Kulturförderrichtlinien

Die Landkreise sind im Hinblick auf die freien Mittel, die sie zur Verfügung stellen können, sehr unterschiedlich ausgestattet. Ganz überwiegend formulierten die Gesprächspartner:innen, dass ihre finanzielle Unterstützung „nie ausreichend“ sein könne und „oft nur ein Tropfen auf den heißen Stein“ sein könne. Die zur Verfügung stehenden freien Kulturbudgets werden auf verschiedenen Wegen vergeben. Einige Kreise haben eine „Kulturförderrichtlinie“ erarbeitet (die sich jeweils unterschiedlich nennen kann), die für die Verwaltung einen Leitfaden zur Förderung von Projekten darstellt. Antragsformulare werden einfach ausgestaltet. Einige Kreise nennen zwei bis drei Stichtage im Jahr, zu denen Anträge eingereicht werden können („Vorher ist jeder irgendwie so gekommen, wann er wollte, und hat einen Antrag gestellt“), um so die Antragsbearbeitung zu konzentrieren. Einige Kreise setzen keine Fristen zur Antragsreichung (Schwalm-Eder, Würzburg, Siegen-Wittgenstein). Der definitive Beschluss über eine Förderung wird durch die Verwaltung selbst oder den Kreistag/Kulturausschuss getroffen, meist abhängig von der Höhe der Fördersumme. Teilweise entscheiden auch eine Jury oder ein Kulturbeirat über eingereichte Förderanträge. In aller Regel geht es den Kulturverwaltungen darum, die eigenen Fördermittel „möglichst niedrigschwellig und unbürokratisch“, aber trotzdem „geordnet“ ausreichen zu können. In der Regel sind die Mittel dieser allgemeinen Kulturförderung in den Kreisen deutlich überzeichnet. Oft gibt es doppelt so viele Anträge, wie Mittel zur Verfügung stehen. Dann wird versucht, anhand der Kulturförderrichtlinien, die Kriterien nennen, eine Auswahl zu treffen. Vielfach geht es darum, alle Kulturgenres vertreten zu haben. Oft wird auch die für ein konkretes Projekt zur Verfügung gestellte Höchstfördersumme gedeckelt, um möglichst in der Breite der Sparten, möglichst gleichmäßig in der Region und auch kleine Initiativen fördern zu können. Dies zeigen Äußerungen aus den Gesprächen wie „Wir gucken einfach, dass wir möglichst gleichmäßig in die Region verteilen, das bisschen Geld, das wir haben“ oder „Wir beraten jeden dahingehend, dass er am Ende auch Geld bekommen kann, wenn er einigermaßen die Richtlinien erfüllt“. Für gute Anträge, die über einer Höchstfördersumme liegen, versuchen Kulturverwaltungen oft, auf andere Fördertöpfe hinzuweisen oder auf mögliche Partner:innen. Oft wird die Politik, d.h. der Kreistag oder die Landrätin/der Landrat, in die Entscheidungsfindung eingebunden, „weil wir ihn da immer gerne dicht dabei haben wollen“.

Begrenzte freie Kulturbudgets kriterienbasiert und transparent vergeben

Einige Landkreise versuchen, im Bereich Kulturförderung für junge Menschen Fördermittel bereitzustellen. Dies gilt für Kulturarbeit in Schulen, z.B. Workshops im Bereich Theater oder Musik. Der Landkreis Siegen-Wittgenstein hat einen Förderfonds „Junge Kultur“ eingerichtet. Jährlich wird darin eine Fördersumme bereitgestellt, um so gezielt Projekte junger Künstler:innen zu unterstützen. Eine Richtlinie legt die Kriterien der Förderung fest: Es können bis zu 80 % der zuwendungsfähigen Gesamtausgaben eines Projekts gefördert werden, allerdings gibt es eine Deckelung der Fördersumme. Dieser Fonds ist in dieser spezifischen Zielsetzung aus der Kreispolitik heraus entstanden und wird gut angenommen.

Gezielte Förderung junger Menschen

Einige Kreise unterstützen Kulturschaffende auch finanziell, wenn sie sich an Veranstaltungen beteiligen wollen, kreiseigenen oder anderen, aber die erforderlichen Finanzmittel dort nicht vorhanden sind – sofern eine Mitwirkung aus Sicht der Kulturverwaltung interessant erscheint, um das Kulturangebot des Kreises zu präsentieren. Meist findet so zugleich auch eine Netzwerkarbeit statt: Die Kulturverwaltung bringt Akteure zusammen, es entstehen Ideen, auch genreübergreifend, oder es vermitteln sich Veranstaltungsorte.

Einige Kreise zahlen Aufwandsentschädigungen an Ehrenamtliche für ihre Mitarbeit und unterstützen sie finanziell bei Projekten, bei denen es in der Regel um sehr kleine Volumina geht. („Also da einen einfachen Zugang zu haben und wo auch nicht unbedingt hochtrabende Konzepte dahinterstehen, sondern die Idee, etwas für die Region zu machen, dann unterstützen wir das gerne.“) Einige Kreise übernehmen auch die Kosten für Fort- und Weiterbildungen von Ehrenamtlichen.

## Kulturpreise

Fast die Hälfte der befragten Landkreise gab in der Kommunalbefragung an, einen Kulturpreis zu verleihen. Damit verbunden ist in aller Regel vor allem ein hoher ideeller Wert. Die Arbeit der Kulturschaffenden und Ehrenamtlichen wird so öffentlich anerkannt, und den Akteuren wird „eine Bühne geboten“. Zugleich wird in aller Regel auch die Politik einbezogen, die in einer möglichen Jury mitwirkt, die Preise übergibt oder die Laudationes hält.

Hoher ideeller Wert –  
den Kulturakteur:innen  
eine Bühne bieten

Allen Gesprächspartner:innen in den Landkreisen ist es wichtig, eine Anerkennungskultur für die Kulturarbeit zu schaffen. Dafür werden die Kultur(förder)preise genutzt. Teilweise sind sie breit ausgerichtet, es finden sich aber auch Kulturpreise, die bestimmte Gruppen oder Sparten ansprechen (Brauchtumspreis, Jugendkulturpreis, Theaterpreis, Nachwuchskünstler:in etc.). In der Regel bewerben sich Personen oder Gruppen selbst um den Preis, oder sie werden vorgeschlagen, so z.B. durch Kreistagsmitglieder oder Vertreter:innen eines Kulturbeirats. Die Erfahrung zeigt in den meisten Kreisen, dass die Qualität überwiegend sehr hoch ist, „dass bestimmt zwei Drittel der eingereichten Bewerbungen preiswürdig sind“. Daraus lässt sich in der Einschätzung der Gesprächspartner:innen auch viel darüber ableiten, welche Rolle Kultur im Kreis spielt.

Die Entscheidung über die Vergabe der Kulturpreise erfolgt überall durch eine Jury, die unterschiedlich besetzt sein kann. Dazu gehören in aller Regel politische Vertreter:innen (Kreistag, Landrätin/Landrat), um die Anbindung der kulturellen Aktivitäten an die Politik zu gewährleisten. Wenn es ein Gremium wie einen Kulturbeirat gibt, wird dieser ebenfalls einbezogen. Dabei ist es den Kulturverantwortlichen in den Kreisen wichtig, dass die Entscheidung „wirklich demokratisch“ getroffen wird. In der Einschätzung aller Gesprächspartner:innen ist der „sehr hohe ideelle Wert“, der hinter einem Kulturpreis steht, entscheidend. Er motiviert die Ausgezeichneten für die weitere Arbeit und weiteres Engagement. Ebenso wichtig ist es, die Preisverleihung auch in einem entsprechenden Rahmen mit der Politik und geladenen Gästen zu feiern. Die Kreise gestalten die Preisverleihung in aller Regel so, dass den Kulturschaffenden am Tag der Feierlichkeit eine Bühne geboten wird und der/die Kulturschaffende sich mit seinem/ihrem Werk präsentieren kann.

Kulturpreise als  
Motivation für das  
Engagement in der  
Kultur

## Unterstützung der kreisangehörigen Kommunen

Einige Landkreise unterstützen die kreisangehörigen Kommunen in ihrem Angebot von Kultureinrichtungen oder bei der Bereitstellung von Kulturangeboten. So gibt es Kreise, in denen Kommunen miteinander kooperieren, um beispielsweise eine Musikschule zu finanzieren. Der jeweilige Landkreis unterstützt das Angebot und die Kooperation finanziell. So gibt es im Landkreis Rottweil eine interkommunale Jugendkunstschule, in Kooperation von fünf kreisangehörigen Kommunen. Der Landkreis Marburg-Biedenkopf arbeitet schon lange mit den Kreiskommunen zusammen. Im Rahmen eines über das Förderprogramm „Aller.Land“ und vom Land Hessen geförderten Projekts und mit inhaltlich-organisatorischer Unterstützung des Fachdiens-

tes Kultur arbeiteten erstmals zwei kleine Kommunen mit ihren Bürgermeisterinnen an der Spitze zusammen, die bisher noch keine eigenen Kulturangebote vorhalten konnten. Im konkreten Fall ging es um eine sechsteilige Veranstaltungsreihe zum Thema Frauenkultur. Auch mit Hilfe der regionalen Tourismusförderung und der Volkshochschule konnte dieses Projekt so erfolgreich umgesetzt werden, dass es eine Fortsetzung im Folgejahr erfährt. In der Bevölkerung gab es eine sehr positive Resonanz dazu.

## Sponsoring

Um für Veranstaltungen, Projekte oder Initiativen die Finanzmittel zu ergänzen, bemühen sich Landkreise um Sponsoring durch örtliche Unternehmen, wie die Sparkassen, Energieversorger oder auch Stiftungen (vgl. Kap. 4.5). Dabei werden strenge Kriterien im Hinblick auf Neutralität angelegt. Oft geht es um eine eher kleinteilige Unterstützung, regionale Sparkassen (mancherorts Sparkassenfonds, über die Spenden bei kleinen Beträgen ausgereicht werden können) oder regionale Energieversorger sind der Erfahrung nach „immer ein bisschen großzügiger“. Die Erfahrung zeigt auch, dass Förderer und Sponsoren in der Regel bereitwilliger sind, wenn der Kreis hinter einer Anfrage zur Unterstützung einer Veranstaltung steht. Aufzupassen sei, dass es nicht zu einer „Kannibalisierung“ im Sponsoring der verschiedenen Kulturveranstaltungen kommt.

Externe finanzielle Ressourcen erschließen: Sparkassen, Energieversorger oder Stiftungen

## 5.5 Kommunikation: Über das Kulturangebot und die eigene Arbeit informieren

Die Öffentlichkeitsarbeit ist ein zentraler Bestandteil der Aktivitäten der Kulturverwaltungen. Drei Viertel der Kulturverwaltungen gaben in der Kommunalbefragung an, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit sowie Marketing für Kulturveranstaltungen zu betreiben. Zudem verfügt knapp die Hälfte der befragten Landkreise über eine Wissensplattform/einen Veranstaltungskalender sowie eine Internetseite des Kreises zum Kulturangebot (Diringer et al. 2024: 27).

Kommunikation ist eine Aufgabe, die „quer“ zu allen Aufgabenfeldern liegt und die Voraussetzung ist, um die eigenen Aufgaben wahrnehmen zu können. Alle Kulturverwaltungen arbeiten mit regelmäßigen „Newslettern“, die sie versenden und auf der jeweiligen Internetseite zur Verfügung stellen. Diese Newsletter enthalten in aller Regel auch Informationen zu Fördermöglichkeiten der unterschiedlichen Art. Die Kulturschaffenden können sich meist selbst mit ihren Veranstaltungen für eine Aufnahme in den Newsletter melden. Diese Newsletter sind üblicherweise redaktionell bearbeitet und geprüft. Darüber hinaus gibt es in aller Regel Online-Veranstaltungskalender für den Landkreis, im Sinne von kuratierten Kultur Nachrichten. Ein Kreis bot ein Kulturhandbuch (online) mit einer Auflistung aller Kulturakteur:innen. Dieses Kulturhandbuch wurde nach über 30 Jahren auf mehrheitlichen Beschluss des Kreistages eingestellt. Um ständig aktuell zu sein, setzen die Landkreise einen Schwerpunkt im Bereich der digitalen Darstellung der Aktivitäten im Landkreis. Neben diesen eher „üblichen“ Wegen der Kommunikation geht der Landkreis Peine mit einem mobilen Tresen, der „Ansprechbar“, zu Veranstaltungen. Die Gestaltung dieser „Bar“ soll zu Kommunikation und Austausch einladen und bietet so eine Möglichkeit, offen und unverbindlich ins Gespräch zu kommen.

Kommunikation ist eine Querschnittsaufgabe

Um diese vielfältigen Aufgaben einer Kulturverwaltung leisten zu können, ist es neben Ressourcen und Know-how erforderlich, dass die Kulturverwaltung bekannt ist. Die Kulturschaffenden müssen wissen, „dass es da eine zentrale

Ansprechperson gibt, an die man sich wenden kann“. Wichtig ist, dass eine Kulturverwaltung in verschiedenen Themenfeldern eigene Expertise vorhält – oder auf passende Ansprechpartner:innen verweisen kann.

## 6. Resümee

Die Interviews mit ausgewählten Vertreter:innen aus Kulturverwaltungen auf Landkreisebene sollten die Erkenntnisse der Difu-Kommunalbefragung zur kommunalen Kulturarbeit in den Landkreisen vertiefen und weiter qualifizieren. Im Wesentlichen ging es darum, den organisatorischen Rahmen der Kulturarbeit, die Ansatzpunkte für Kooperation und das vielfältige Aufgabenportfolio und dessen Schwerpunkte zu beleuchten.

### **Zwischen Anspruch und Machbarkeit: Handlungsfähigkeit der Kulturverwaltungen in Landkreisen**

Der Arbeit der Kulturverwaltungen auf Landkreisebene liegt ein breites Kulturverständnis zugrunde. Dabei wird Kultur als Basis für Gemeinschaft und Identität und bildlich gesprochen als „Kitt, der die Gesellschaft zusammenhält“ verstanden. Die Mitarbeitenden der Kreisverwaltungen begreifen sich primär als Unterstützer:innen der Kulturakteur:innen. Sie sehen ihre Rolle insbesondere darin, Teilhabe zu ermöglichen, das kulturelle Erbe zu pflegen und die regionale Identität zu fördern.

Mitarbeitende der Kreisverwaltungen verstehen sich primär als Unterstützer:innen der Kulturakteur:innen

Die organisatorische Einbindung in die Kreisverwaltungen ist äußerst heterogen, was sowohl Sichtbarkeit als auch Handlungsspielräume beeinflusst. Fachliche Hintergründe der Mitarbeitenden – diese reichen von klassischen Verwaltungsbioografien bis zu kulturwissenschaftlichen oder planerischen Professionen – sowie historische Entwicklungslinien prägen die inhaltliche Ausrichtung stark. Auch hinsichtlich der strukturellen Einbettung in die Kulturverwaltungen gibt es eine große Bandbreite – von eigenständigen Ämtern über Stabsstellen bis hin zu ausgelagerten Strukturen wie Stiftungen oder Eigenbetrieben. Die jeweilige Einbindung wirkt sich auf Sichtbarkeit, Vernetzungspotenziale und strategische Schlagkraft aus. Trotz großer Motivation sind die Verwaltungen strukturell durch geringe Personal- und Finanzressourcen limitiert. Diese Begrenzungen erschweren nachhaltige Konzeptarbeit, Vernetzung und Projektbegleitung.

Die politische Rückendeckung – insbesondere durch Landrät:innen und Kreistage – wird als zentrale Voraussetzung für eine wirksame Kulturarbeit identifiziert. Gremien wie interfraktionelle Arbeitsgruppen oder Kulturbeiräte stärken die Verzahnung von Verwaltung, Politik und Zivilgesellschaft und fördern kulturpolitisches Bewusstsein. Ebenso erweisen sich Kulturentwicklungsplanungen dort, wo vorhanden, als strategisch bedeutsam. Besonders positiv hervorgehoben werden die partizipativen Prozesse ihrer Entstehung, etwa durch Einbindung von Bürger:innen, Kulturakteur:innen und Politik. Solche Konzepte dienen nicht nur als Handlungsrahmen, sondern fördern auch Netzwerke und eine gemeinsame Zielorientierung innerhalb der heterogenen Akteurslandschaft. Dennoch fehlt es in den meisten Landkreisen an derartigen verbindlichen konzeptionellen Grundlagen, nicht zuletzt aufgrund knapper Ressourcen oder politischer Vorbehalte.

Politische Unterstützung und Rückendeckung als zentrale Voraussetzung für eine wirksame Kulturarbeit

Insgesamt zeigt sich ein Bild engagierter, aber strukturell herausgeforderter Kulturverwaltungen, deren Wirksamkeit stark von lokalen Rahmenbedingungen, politischer Unterstützung und individuellen Akteurskonstellationen abhängt.

### **Kooperation als Schlüssel: Kulturverwaltungen in Zusammenarbeit mit lokalen Akteuren**

Kooperation ist ein zentrales Prinzip der Arbeit der Kulturverwaltungen auf Kreisebene und eine grundlegende Voraussetzung zur Umsetzung ihrer Aufgaben. Die Kooperationspraxis ist dabei in hohem Maße anlass- und projektbezogen und hängt stark von den konkreten Handlungsfeldern und Zielstellungen ab.

Kulturarbeit der Kreisverwaltungen erfordert Kooperation

Zu den Kooperationspartnern zählen vor allem Akteure der Zivilgesellschaft, Kultureinrichtungen, kreisangehörige Kommunen, andere Verwaltungsbereiche sowie weitere regionale Akteure (Unternehmen, Hochschulen usw.). Häufig wird mit dem Ziel kooperiert, kulturelle Teilhabe zu ermöglichen und kulturelle Angebote im ländlichen Raum sichtbarer zu machen. Ebenso ist die Zusammenarbeit bedeutsam, da sie zusätzliche Ressourcen in Form von Kompetenzen, Räumen, Finanzmitteln, Netzwerken oder Erfahrungswissen mobilisiert.

Die Kulturverwaltungen übernehmen dabei unterschiedliche Rollen. Oftmals verstehen sie sich als Moderatoren, Ermöglicher oder Koordinatoren, die zwischen den Kulturakteur:innen, der Verwaltung, der Politik und anderen Partnern vermitteln. Sie fördern gezielt die Vernetzung und schaffen Strukturen, die auf eine längerfristige Zusammenarbeit abzielen. Die Formen der Kooperation reichen von informellen, stark personenbezogenen Netzwerken über regelmäßig stattfindende Austauschrunden (z.B. Runde Tische, Arbeitsgruppen) bis hin zu vereinzelt formellen Kooperationen mit klaren Zuständigkeiten. Eine wichtige Grundlage für die Kooperation ist das Verständnis, entlang der konkreten Themen und Bedarfe der unterschiedlichen Akteure zu agieren und Formate aufzusetzen, um diese zu ermitteln.

Mitarbeitende der Kulturverwaltungen agieren als Moderator:innen, Ermöglicher:innen oder Koordinator:innen

Insgesamt gibt es ein klares Bekenntnis zur Kooperation als einem zentralen Baustein der Kulturarbeit auf Kreisebene. Diese wird nicht nur als Mittel zur Umsetzung konkreter Projekte, sondern auch als strategischer Ansatz zur Stärkung des Kulturangebots, zur Einbindung relevanter Akteure und zur Förderung regionaler kultureller Identität verstanden. Zugleich liegt im Ausbau der Kooperation weiteres Potenzial, um das Kulturangebot in den Landkreisen zu stärken und weiterzuentwickeln.

Ausbau der Kooperation als ein Potenzial, um das Kulturangebot in den Landkreisen zu stärken

### **Weit mehr als Verwaltung: Vielfältige Praxis der Kulturverwaltungen auf Kreisebene**

Die Aufgaben kommunaler Kulturverwaltungen auf Kreisebene sind vielfältig und gehen vielerorts über klassische Verwaltungsaufgaben hinaus. Das Spektrum umfasst: kreiseigene Kulturorte und Formate, Vernetzung, Beratung, finanzielle Förderung und Kommunikation.

Mit kreiseigenen Angeboten – in Form von Orten und Formaten wie Festivals, Kulturtagen oder Ausstellungen – ermöglichen die Verwaltungen Kulturschaffenden, sich zu präsentieren, und machen sich selbst als Ansprechpersonen bekannt, sowohl persönlich als auch mit den Angeboten der Verwaltung. Diese Formate dienen zugleich der Sichtbarkeit kultureller Aktivitäten, fördern Teilhabe und tragen zur Identitätsbildung und Außendarstellung des Landkreises bei.

Orte und Formate schaffen Sichtbarkeit kultureller Aktivitäten

Ein zentrales Aufgabenfeld ist die Vernetzung der Kulturakteur:innen im Kreis. Die Verwaltungen initiieren und begleiten Formate wie Stammtische, thematische Netzwerke, Beiräte oder Kulturkonferenzen. Ziel dieser unterschiedlichen Aktivitäten ist es, Austausch und Kooperation zu fördern, Ressourcen zu bündeln und kulturelle Angebote zu stärken. Die Kulturverwaltungen übernehmen dabei oft eine moderierende Rolle. Die Qualität und Reichweite der Vernetzungsaktivitäten hängen oft stark von einzelnen Personen, ihren Kontakten und der regionalen Struktur ab.

Vernetzungsformate:  
von niedrigschwellig bis  
zu kreisweit

Ebenso ist die Kommunikation ein wichtiger Aufgabenbereich. Kulturverwaltungen stärken die Sichtbarkeit kultureller Aktivitäten – etwa über Pressearbeit, Online-Plattformen oder soziale Medien. Intern können durch kommunikative Maßnahmen der Austausch und die Abstimmung mit anderen Bereichen der Kreisverwaltung befördert werden. Diese Funktion ist zentral für die Positionierung von Kultur, wird aber oft zusätzlich und abhängig vom persönlichen Einsatz der Mitarbeitenden wahrgenommen.

Auch die Beratung ist ein zentrales Aufgabenfeld. Sie umfasst Hilfe bei Förderanträgen, Fortbildungs- oder Partnersuche, rechtlichen Fragen sowie strategischer Projektentwicklung. Die Verwaltungen agieren als Schnittstelle zwischen Politik, Verwaltung und Praxis. Von großer Bedeutung ist ein niedrigschwelliges Beratungsangebot (z.B. in Form einer unverbindlichen Kulturförderungssprechstunde). Zudem ist die Expertise der Mitarbeitenden in den verschiedenen Themenfeldern erforderlich – oder der Überblick, um auf passende Ansprechpartner:innen verweisen zu können.

Gute Beratung erfordert  
umfassende Expertise  
der Mitarbeitenden

Für viele Verwaltungen ist die finanzielle Förderung ein wesentliches Steuerungsinstrument. Sie vergeben institutionelle oder projektbezogene Mittel – oft über frei verfügbare Kulturbudgets, teils auf Grundlage von eigenen kommunalen Förderrichtlinien. Diese dienen dazu, den Vergabeprozess (u.a. Fristen, Auswahlkriterien) zu strukturieren und inhaltliche Schwerpunkte zu setzen. Zudem werden in den Landkreisen Kulturpreise verliehen, diesen kommt in der Regel vor allem ein hoher ideeller Wert zu. Einige Kreise werben zusätzliche Gelder aus Landes- oder Bundesprogrammen oder über Sponsoring ein. Alle Gesprächspartner:innen haben die Erwartung signalisiert, dass sich die kommunale Haushaltssituation in den nächsten Jahren verschlechtern wird und davon voraussichtlich die freiwilligen Aufgaben, also auch die Kulturarbeit, besonders betroffen sein werden.

Finanzielle Förderung  
steht aufgrund der  
angespannten kommunalen  
Haushaltssituation  
unter Druck

Die Interviews mit ausgewählten Vertreter:innen aus Kulturverwaltungen auf Landkreisebene haben anschaulich gezeigt, dass Kultur in ihrer Vielfalt einen großen Beitrag zu verschiedenen gesellschaftlich wichtigen Themen wie Identität, Brauchtum, Heimatverbundenheit, Teilhabe und Zusammenhalt leistet. Auch in der Diskussion um gleichwertige Lebensverhältnisse gehört Kultur zu den Faktoren, die zur Gleichwertigkeit beitragen und Bleibeentscheidungen unterstützen können. Das bedeutet auch, die freiwillige Leistung „Kultur“ nicht in Frage zu stellen, sondern die Relevanz von Kultur stärker zu erkennen und ihr Potenzial auch für die Diskussion und Reflexion aktueller gesellschaftlicher Entwicklungen zu nutzen.

Relevanz von Kultur  
stärker anerkennen und  
ihr Potenzial – auch für  
die Diskussion  
aktueller gesellschaftlicher  
Entwicklungen –  
nutzen

## 7. Literatur

- Diringer, J., Frölich von Bodelschwingh, F. & Hollbach-Grömig, B. (2024). *Die kommunale Kulturarbeit in den Landkreisen: Ergebnisse einer Kommunalumfrage*. [https://doi.org/10.34744/difu-impulse\\_2024-9](https://doi.org/10.34744/difu-impulse_2024-9)
- Götzky, D. (2012). *Kulturpolitik in ländlichen Räumen: Eine Untersuchung von Akteuren, Strategien und Diskursen am Beispiel des Landes Niedersachsen* [Dissertation]. Universität Hildesheim, Hildesheim. <https://hilpub.uni-hildesheim.de/handle/ubhi/16132>
- Kegler, B. (2015). Land in Sicht: Kulturarbeit in ländlichen Räumen. *Kulturpolitische Mitteilungen* (151), 52–53.
- Wingert, C. (2018). *Förderung für kulturelle Aktivitäten und Infrastrukturen in ländlichen Räumen: Programme, Akteure und mögliche Synergien*. Kulturelle Bildung Online. <https://doi.org/10.25529/92552.5>

# Autorinnen

## **Julia Diringer**

ist Stadt- und Regionalplanerin und seit 2017 als wissenschaftliche Mitarbeiterin im Forschungsbereich „Stadtentwicklung, Recht und Soziales“ des Difu tätig. Ihre Arbeitsschwerpunkte liegen in den Bereichen der Kultur in der Stadt- und Regionalentwicklung, innovativen Ansätzen im Kontext ländlicher Entwicklung sowie der Rolle von Kommunen in transdisziplinären Forschungsvorhaben.

E-Mail: [diringer@difu.de](mailto:diringer@difu.de)

## **Franciska Frölich von Bodelschwingh**

ist Stadt- und Regionalplanerin und seit 2001 als wissenschaftliche Mitarbeiterin im Forschungsbereich „Stadtentwicklung, Recht und Soziales“ des Difu tätig. Ihre Arbeitsschwerpunkte liegen in den Bereichen Stadtentwicklung, Wohnen und Planungsrecht. Darüber hinaus ist sie regelmäßig mit der Konzeption und statistischen Auswertung von Kommunalbefragungen in vielfältigen Themenbereichen befasst.

E-Mail: [froelich@difu.de](mailto:froelich@difu.de)

## **Dr. Beate Hollbach-Grömig**

ist seit 1989 wissenschaftliche Mitarbeiterin im Deutschen Institut für Urbanistik.

Ihre aktuellen Arbeitsschwerpunkte liegen in Themen der nachhaltigen Stadtentwicklung, u.a. der Transformation der Innenstädte und der demografischen Entwicklung.

E-Mail: [hollbach-groemig@difu.de](mailto:hollbach-groemig@difu.de)