

Aus:

PATRICK S. FÖHL, IKEN NEISENER (HG.)

Regionale Kooperationen im Kulturbereich

Theoretische Grundlagen und Praxisbeispiele

Dezember 2009, 394 Seiten, kart., 29,80 €, ISBN 978-3-8376-1050-5

Die Bedeutung regionaler Kooperationen im Kulturbereich nimmt zu. Während einerseits die Grenzen der Einrichtungen bzw. der Kultursektoren durchlässiger werden, steigt andererseits der Druck der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Verhältnisse. Regionale Akteure setzen daher zunehmend auf die vielfältigen Optionen der Zusammenarbeit. Verstärkt werden diese Entwicklungen durch das Governance-Konzept, das im Kontext einer aktivierenden Kulturpolitik diskutiert wird.

Das Buch zeigt Grundlagen und Möglichkeiten regionaler Kooperationen im Kulturbereich auf und wendet sich in theoretischer und praktischer Ausrichtung an interessierte Wissenschaftler und Studierende ebenso wie an Praktiker aus dem öffentlichen, frei-gemeinnützigen sowie privaten (Kultur-)Sektor.

Patrick S. Föhl, Diplom-Kulturarbeiter und freier Kulturberater, ist Leiter der Forschungsgruppe »Regional Governance im Kulturbereich« an der Fachhochschule Potsdam und Autor zahlreicher Publikationen zum Kulturmanagement in Theorie und Praxis.

Iken Neisener, Diplom-Kulturarbeiterin, ist Projektleiterin in der Forschungsgruppe »Regional Governance im Kulturbereich« an der Fachhochschule Potsdam, arbeitet als freie Kulturberaterin und ist im Vorstand eines Non-Profit-Unternehmens.

Weitere Informationen und Bestellung unter:

www.transcript-verlag.de/ts1050/ts1050.php

→ INHALT

Vorwort	9
----------------------	---

REGIONALE KOOPERATIONEN IM KULTURBEREICH: BEGRIFFLICHKEITEN UND GRUNDLAGEN

PATRICK S. FÖHL

Regionale Kooperationen im Kulturbereich. Begriffe und Systematisierungen	15
--	----

CHRISTIAN DILLER

Potenziale und Grenzen von regionalen Kooperationen im Kulturbereich	47
---	----

TOBIAS J. KNOBLICH UND OLIVER SCHEYTT

Governance und Kulturpolitik – Zur Begründung von Cultural Governance	67
--	----

HERMANN VOESGEN

Kooperation und Konkurrenz	83
---	----

AUSGEWÄHLTE HANDLUNGSBEREICHE UND THEORETISCHE EXKURSE

IKEN NEISENER

Kooperative Kulturplanung. Interkommunale und regionale Kooperationen bei kulturellen Planungen	105
--	-----

PATRICK GLOGNER

Publikumsforschung und Bürgerbefragungen im Rahmen regionaler Kooperationsprozesse	129
---	-----

UWE HANF

Rechtliche Aspekte von regionalen Kooperationen im Kulturbereich	139
---	-----

ANDREAS HUBER

**Akteursnetzwerke und Dialogstrukturen regionaler Kooperationen
im Kulturbereich** 159

DIETRICH FÜRST

Regionale Kooperation in kulturlandschaftlichen Handlungsräumen 177

PRAXISBEISPIELE

OLIVER SCHEYTT UND MARC GRANDMONTAGNE

**Kooperation und Eigensinn – Cultural Governance
in der Metropole Ruhr** 193

CHRISTIAN ESCH

Das NRW KULTURsekretariat. Interkommunale Kulturförderung 207

HELLMUT SEEMANN UND PATRICK S. FÖHL

**»Ich mache, daß von Dir die Nachwelt nimmer schweigt ...«
Die Public Private Partnership-Aktivitäten der Klassik Stiftung Weimar** .. 217

MATTHIAS WAGNER

Kloster Bronnbach: ein Ort gelebter Kooperation 231

ILKA NORMANN

Das Kulturnetzwerk Neukölln e.V. 241

MONIKA KUBEREK

**Der Kooperative Bibliotheksverbund Berlin-Brandenburg (KOBV).
Strategien für die Zukunft der regionalen Informationsinfrastruktur** 251

BETTINA RINKE

**»Wir bleiben jeweils einzigartig und bilden als Netzwerk
eine Museumslandschaft«. Regionale Kooperationen am Beispiel
der Museumsinitiative in Ostwestfalen-Lippe e.V.** 261

MICHAEL KURZWELLY

Stübfurt – ein Grenzen überschreitendes Kooperationsprojekt? 273

VIOLA KELB

**Kultur macht Schule – Netzwerk für Kooperationen.
Innovationskraft durch Qualität**..... 279

MICHAEL A. LAFOND, MAREEN SCHOLL, NATHALIE ROSTAGNY

**Culture is it! Aktivierung von Kreativbündnissen für eine Kultur
der Zukunftsfähigkeit. Ein Projekt von id22:
Institut für kreative Nachhaltigkeit, Berlin** 289

RUTH KIEFER

**›tanzen!o8‹. Ein Projektbeispiel der Arbeitsgemeinschaft
›Kultur im Großraum Nürnberg, Fürth, Erlangen, Schwabach‹** 299

CHRISTINE FUCHS

**Der Arbeitskreis für gemeinsame Kulturarbeit
bayerischer Städte e.V.** 309

BRIGITTE FABER-SCHMIDT

**Kulturland Brandenburg –
ein Motor für Vernetzung und Kooperation** 317

STEFAN PETERS

**Regional Governance am Beispiel kultureller Projekte
in Stadtregionen** 325

BILL FLOOD AND BETH A. VOGEL

**The Arts in Cross-Sector Collaborations:
Reflections on Recent Practice in the U.S.** 347

PATRICK S. FÖHL

**Anwendungsorientierte Forschung
zu Regional Governance-Prozessen im Kulturbereich.
Beispiel eines kulturmanagerialen Forschungsansatzes** 363

**Auswahlbibliographie zum Thema ›Regionale Kooperationen
im Kulturbereich‹** 383

Zu den Trägerinnen und Trägern 389

→ VORWORT

Als die Forschungsgruppe ›Regional Governance im Kulturbereich‹ im Jahr 2006 am Studiengang Kulturarbeit der Fachhochschule Potsdam gegründet wurde und ihre Arbeit aufnahm, war der Begriff ›Governance‹ bei vielen Partnern in der Praxis (Kulturbetrieb/Kulturpolitik) und Wissenschaft (Kulturmanagement) noch nicht richtig angekommen. Während sich Governance als Konzept bzw. Erklärungsmodell neuer Formen der Zusammenarbeit, Koordination und Steuerung zwischen öffentlichen, zivilgesellschaftlichen und privaten Akteuren in anderen Feldern – z.B. den Politikwissenschaften und der Raumplanung – bereits seit mehreren Jahren etabliert hatte, bestand für den Kulturbereich noch erheblicher Erklärungsbedarf. Das hat sich seitdem – und somit innerhalb kürzester Zeit – rasant geändert. Spätestens mit dem Erscheinen des Schlussberichtes *Kultur in Deutschland* der Enquete-Kommission des Deutschen Bundestages, ist Governance auch im Kulturbereich zum Begriff geworden. So heißt es dort u.a. zu ›Governance in der Kulturpolitik‹ (Deutscher Bundestag 2008: 128): »Das Leitbild Governance der öffentlichen Verwaltung bedeutet für den Kulturbereich eine Fokussierung auf die kulturpolitischen Ziele und eine kooperative Lösungsstrategie, die alle kulturpolitischen Akteure (staatliche und private) einbezieht.« Manifestiert wurde diese Perspektive wenig später in Oliver Scheytts *Plädoyer für eine aktivierende Kulturpolitik* (vgl. Scheytt 2008).

Der vorliegende Band greift diese kooperative Perspektive auf. Allerdings soll Governance hier weniger als normativer Begriff des ›guten Regierens‹ fokussiert werden (vgl. hier und im Folgenden Benz et al. 2007: 14f.), sondern vielmehr als das praktische Management von Interdependenzen, die konkrete Kooperation zwischen den verschiedenen Akteuren und Stakeholdern im Kulturbereich. Gleichwohl ist festzuhalten, dass Kooperationen angesichts der zunehmenden gesamtgesellschaftlichen Herausforderungen seit den 1990er Jahren im Kulturbereich zwar eine verstärkte Rolle spielen (vgl. exempl. Föhl 2008, 2009 und Groß/Röbke 1998); das Thema selbst wurde hingegen in kulturmanagerialen und kulturpolitischen Publikationen bislang eher ›stiefmütterlich‹ behandelt. Dieser Band versteht sich demnach als Einblick in bereits Geschehenes und in gegenwärtige Entwicklungen sowie als Bindeglied zwischen bislang häufig eher operativ bzw. ›Public Management‹ orientierten Kooperationen (z.B. Steigerung der Effizienz) und dem oben beschriebenen Governance-Ansatz im Kulturbereich. Deshalb soll die Publikation (noch) nicht mit dem – für den Kulturbereich – hochmodernen Begriff ›Governance‹ etikettiert werden, auch wenn dieser bei der Konzeption des Bandes eine gewichtige begriffliche, deskriptive und explanatorische Rolle gespielt hat. Vielmehr werden die direkten Interaktionsformen von verschiedenen Akteuren im Kulturbereich

reich fokussiert, die sich intermediär zwischen Markt und Hierarchie bewegen: also konkrete Kooperationsmodi und entsprechende an der Praxis orientierte Fragestellungen.

Das räumliche Betrachtungsfeld dieser Publikation stellt die Region dar, die als ›Zwischenschicht‹ und Handlungsraum zwischen lokaler und staatlicher Ebene – u.a. aufgrund der Globalisierung und einem interregionalen Wettbewerb – ebenfalls an Bedeutung gewonnen hat (vgl. hier und im Folgenden Röbbke/Wagner 1997: 23 und vertiefend Ivanisin 2006). Die Region dient als Orientierungs-, Kommunikations- und Handlungsraum, auch wenn sie kein vollständig abgrenzbares Gebiet darstellt, da sich eine ›Region‹ je nach den zugrunde gelegten Definitionskriterien (z.B. geographisch, historisch, politisch, wirtschaftlich, kulturell oder sozialräumlich) höchst unterschiedlich zusammensetzen kann. Diese Unschärfen müssen berücksichtigt werden und es gilt, für jedes Kooperationsbeispiel den entsprechenden Handlungsraum nachvollziehbar aufzuzeigen. Auf der anderen Seite soll der Blick in einzelne lokale und überregionale Kooperationsgebilde nicht verschlossen bleiben.

Obleich Kooperationen grundsätzlich alle gesellschaftlichen Akteure betreffen können, spricht der Band in erster Linie Kulturmanager in Studium, Lehre, Forschung und Praxis, Kulturschaffende aus allen drei Sektoren und allen Sparten, Kulturverwalter und -politiker sowie Kulturberater und -unternehmer an. Zudem soll die Publikation Einblicke bereithalten für Wissenschaftler aus anderen Bereichen sowie für ein Publikum, das sich für Kooperationen mit Akteuren aus dem Kulturbereich interessiert.

Ziel der Publikation ist die Sensibilisierung für das Thema regionale Kooperationen im Kulturbereich sowie für entsprechende Prozesse und Entwicklungen. Zugleich werden Begrifflichkeiten systematisiert und Einflussfaktoren qualitativ lokalisiert. Dadurch soll ein Handbuch mit Überblickscharakter zu den theoretischen und praktischen Zugängen der vorgelegten Thematik entstehen. So gesehen versteht sich das vorliegende Buch als eine Art ›Handreichung‹ für diejenigen, die Kooperationen im Kulturbereich initiieren, umsetzen oder erforschen wollen. Die Publikation will nicht nur über einzelne Aspekte von ›Kooperationen‹ informieren, sondern – daran anknüpfend – auch als ›Starthilfe‹ für die Umsetzung eigener Maßnahmen fungieren. Damit wird die für das Kulturmanagement – in dessen Kontext dieser Band entstanden ist – typische Brücke zwischen wissenschaftlichem Anspruch und praxeologischen Hilfestellungen geschlagen.

Analog zu dieser Zielstellung ist der Band in drei thematische Hauptkapitel unterteilt. Das erste Kapitel des Buches öffnet zunächst den inhaltlichen Horizont für das Thema. Dort werden wichtige Begrifflichkeiten und Grundlagen zum Thema ›Regionale Kooperationen‹ herausgearbeitet. Dieser theoretisch orientierte Teil wird im zweiten Kapitel durch weitere – aus Sicht der

Herausgeber – zentrale Handlungsbereiche und theoretische Exkurse zum Thema erweitert. Dazu zählen u.a. die Evaluation sowie rechtliche Aspekte von regionalen Kooperationen. Diesen grundlegenden Kapiteln folgt ein bewusst materialreich gestalteter Teil mit prägnanten Beispielen aus der deutschen Praxis: Auf der einen Seite wird die Vielschichtigkeit von Kooperationen hinsichtlich ihrer Inhalte, Zielstellungen und Akteurszusammensetzungen verdeutlicht, andererseits lassen sich Hemmnisse und Erfolgsfaktoren für die Zusammenarbeit ableiten. Der den Band (fast) abschließende Beitrag von Bill Flood und Beth Vogel ermöglicht als Exkurs Einblicke in sparten- und sektorenübergreifende Kooperationen im Kulturbereich der USA.

Aus Gründen der Kürze und besseren Lesbarkeit ist in den Texten überwiegend von Mitarbeitern, Kulturpolitikern, Kulturakteuren u.a. die Rede. Die jeweiligen weiblichen Personenkreise sind hierin ausdrücklich eingeschlossen.

Die vorliegende Publikation versteht sich als Annäherung an eine komplexe Thematik. Vor dem Hintergrund der Diversifikation von regionalen Kooperationen im Kulturbereich – hinsichtlich der möglichen Auslöser, der Ziele und Formen, der Akteurskonstellationen sowie weiterer Einflussfaktoren und so gut wie nicht vorhandener empirischer Befunde – bleiben zwangsläufig inhaltlich große Lücken und unbeantwortete Fragen. Um sie zu schließen bzw. zu beantworten, kommen die Kulturschaffenden, Kulturpolitiker, Wissenschaftlicher und weitere Kooperationspartner nicht umhin, intensiv zu kommunizieren und sich über die jeweiligen individuellen Bedürfnisse und Wünsche ausgiebig zu informieren. Der Band ist folglich ein erster Schritt, um Wissen über das Nichtwissen zu erzeugen (vgl. Jansen 2004: 40), das hoffentlich zu weiteren Gesprächen, Projekten, Publikationen und vertiefenden Forschungsprojekten anregt.

Die Idee für dieses Buch entstand aus zahlreichen Gesprächen mit Akteuren vor Ort sowie aus den geleisteten Untersuchungen im Rahmen der Projekte der Forschungsgruppe ›Regional Governance im Kulturbereich‹. Den Auftraggebern und zahlreichen Interviewpartnern ist hierfür Dank abzustatten. Besondere Anerkennung gebührt den Autoren für ihre engagierten Beiträge sowie Sigrid Redies, die uns beim Lektorat der vorliegenden Publikation unterstützt hat. Dem Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Brandenburg und dem Kulturland Brandenburg e.V. sei für die Gewährung eines Druckkostenzuschusses herzlich gedankt. Dem transcript Verlag Bielefeld schulden wir Dank für die Geduld, die verlegerische Umsicht und das Engagement bei der Herstellung des Bandes.

Patrick S. Föhl und Iken Neisener – Potsdam im Mai 2009

QUELLENVERZEICHNIS

- Benz, Arthur; Lütz, Susanne; Schimank, Uwe; Simonis, Georg (2007): Einleitung, in: Benz, Arthur; Lütz, Susanne; Schimank, Uwe; Simonis, Georg (Hg.): Handbuch Governance. Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder, Wiesbaden, S. 9-25.
- Deutscher Bundestag (Hg.) (2008): Kultur in Deutschland. Schlussbericht der Enquete-Kommission des Deutschen Bundestages, Regensburg.
- Föhl, Patrick S. (2008): Kooperationen im öffentlichen Kulturbereich. Mit Zusammenarbeit Synergien ausschöpfen, in: Scheytt, Oliver; Looock, Friedrich (Hg.): Handbuch Kulturmanagement und Kulturpolitik, Berlin u.a.O. 2006ff., Kap. D 1.5.
- Föhl, Patrick S. (2009): Potenziale von Kooperationen als Präventiv- und Anpassungsstrategie zur Gestaltung des demografischen Wandels im Kulturbereich, in: Hausmann, Andrea; Körner, Jana (Hg.): Demografischer Wandel und Kultur, Wiesbaden, S. 203-227.
- Groß, Torsten; Rübke, Thomas (1998): Modelle regionaler Kulturarbeit, Materialien, Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft, Heft 4, Bonn.
- Ivanisin, Marko (2006): Regionalentwicklung im Spannungsfeld von Nachhaltigkeit und Identität, Wiesbaden.
- Jansen, Stephan A. (2004): Management von Unternehmenszusammenschlüssen. Theorien, Thesen, Tests und Tools, Stuttgart.
- Rübke, Thomas; Wagner, Bernd (1997): Zwischen Eurobananen und renitenten Weinbauern. Region als Bezugsgröße der Kulturpolitik, in: Kulturpolitische Mitteilungen, Nr. 77, Heft 2, S. 18-23.
- Scheytt, Oliver (2008): Kulturstaat Deutschland. Plädoyer für eine aktivierende Kulturpolitik, Bielefeld.

**→ Regionale Kooperationen
im Kulturbereich:
Begrifflichkeiten und Grundlagen**

→ REGIONALE KOOPERATIONEN IM KULTURBEREICH. BEGRIFFE UND SYSTEMATISIERUNGEN

PATRICK S. FÖHL

1 EINLEITUNG: REGIONAL GOVERNANCE IM KULTURBEREICH

»Regional Governance« bezeichnet Formen der regionalen Selbststeuerung in Reaktion auf Defizite sowie als Ergänzung der marktlichen und der staatlichen Steuerung. Sie tritt dort auf, wo das Zusammenspiel staatlicher, kommunaler und privatwirtschaftlicher Akteure gefordert ist, um Probleme zu bearbeiten (›intermediäre Steuerungsform‹).« (Fürst 2004: 46) Aufgrund der gesamtgesellschaftlichen Veränderungen, die gegenwärtig auf den Kulturbereich einwirken, sind die mit Kultur befassten Akteure gefordert, (noch) stärker zusammenzurücken (Kooperationen) sowie neue Formen der Koordination und Steuerung zu erproben. Hierzu zählen z.B. im Kontext des demografischen Wandels (über-)regionale Kulturentwicklungskonzepte mit dem Ziel, kreative und monetäre Ressourcen zu bündeln sowie gemeinsame Leitbilder und Strategien für eine zukunftsfähige Kulturarbeit zu entwickeln (vgl. den Beitrag von Neisener in diesem Band).¹ Zugleich können Gründungen von Agenturen zur Aktivierung des ehrenamtlichen Engagements, konkrete Kooperationsprojekte wie z.B. der Spartenaustausch zwischen Theatern oder ein Dachmarketingkonzept mehrerer Museen einer Region exemplarisch genannt werden (vgl. vertiefend Föhl 2009: 216-220). Dies gilt gleichermaßen für die neue Rollenverteilung zwischen öffentlichen, privat-gemeinnützigen und privatwirtschaftlichen Akteuren und Einrichtungen.

Doch warum sind Kulturpolitiker und -verwalter, die Vorsitzenden von Kulturvereinen, einzelne Unternehmer oder Theaterintendanten bereit, Steuerungsmacht und Ressourcen zu teilen? Diese Aktivitäten entwickeln sich bzw. werden möglich und durchgeführt, weil bisherige Praktiken und Ressourcen nicht mehr ausreichen, um bestehende und neue Aufgaben im Alleingang zu bewältigen (vgl. Fürst 2006: 37-42). Dass hingegen kooperative Lösungsstrategien im Kulturbereich keineswegs eine Neuerung sind, dafür stehen u.a. die zahlreichen Debatten ab Mitte der 1920er Jahre zu geplanten Theaterkooperationen und -fusionen als Reaktion auf die Auswirkungen der Inflation wie des ›Schwarzen Freitags‹ exemplarisch. Gegenwärtig erhält das Thema ›Governance‹ bzw. ›Kooperation‹ im Kulturbereich jedoch eine besondere Schubkraft. So können bereits seit den 1990er Jahren vermehrte Diskussionen zur Thematik (vgl. exempl. Crummenerl 1991, Klein 1993, Richter 1994) und eine zunehmen-

1 Vgl. hierzu ebenfalls die Projekte der Forschungsgruppe ›Regional Governance im Kulturbereich‹ (s. Beitrag von Föhl am Ende des Bandes).

de Anzahl entsprechender Aktivitäten (vgl. exempl. Groß/Röbke 1998, Sievers 1998) nachvollzogen werden. Spätestens seit der Jahrtausendwende stehen – etwas zeitverzögert im Vergleich zu anderen gesellschaftlichen Handlungsfeldern – ›Kooperationen‹ und – seit wenigen Jahren speziell ›Governance‹ – im Rampenlicht der Strategien zur Lösung gegenwärtiger Herausforderungen im Kulturbereich (vgl. exempl. Deutscher Bundestag 2008, Scheytt 2008a und den Beitrag von Knoblich/Scheytt sowie Diller in diesem Band). An dieser Stelle sei eine Auswahl aktueller Herausforderungen genannt:

1. Die stagnierende und mitunter rückläufige öffentliche Kulturförderung sowie der Umstand, dass diese Entwicklung durch die gegenwärtige Finanzkrise verschärft wird (vgl. Sievers 2009a), muss ebenso thematisiert werden wie die stetig aufwachsenden Tariferhöhungen und die allgemeinen Kostensteigerungen. Hier sei exemplarisch an die Baumol'sche ›Kostenkrankheit‹ in den darstellenden Künsten erinnert (vgl. Baumol/Bowen 1966);
2. ein verändertes Freizeit-/Rezeptionsverhalten der potenziellen Besucher (u.a. Pluralisierung und Medialisierung) sowie die Ausdifferenzierung der Besucherbedürfnisse in immer kleinteiligere Besuchersegmente;
3. Individualisierungsprozesse und damit einhergehend das Auflösen familiärer sowie gesellschaftlicher Strukturen;
4. die wachsende Konkurrenz auf dem Kultur- und Freizeitmarkt;
5. der demografische Wandel mit seiner Vielfalt an Auswirkungen: u.a. schrumpfende Städte und Regionen, voranschreitende Alterung der Gesellschaft sowie die Umkehr der Alterspyramide, soziale Polarisierung (Entmischung und starke Milieubildung), kulturelle Veränderungen durch Binnenwanderungen, Abwanderung junger Menschen aus strukturschwachen Regionen sowie der damit einhergehende Fachkräftemangel und – vor allem in Westdeutschland – die Migration von Ausländern in die Ballungsgebiete (vgl. hierzu vertiefend: Deutscher Bundestag 2002, Stiftung Niedersachsen 2006).

Parallel zu diesen Entwicklungen hat die ›Region‹ seit den 1980er Jahren im privatwirtschaftlichen Handeln – aber auch in der öffentlichen Steuerungstätigkeit – eine immense Aufwertung erfahren (vgl. Diller 2002: 42). »Als zukunftsweisende neue Raumkonfiguration soll die Region nicht nur die Defizite des sich auflösenden Nationalstaates auffangen, sondern sie soll auch in einer noch nicht fest gefügten suprastaatlichen Ordnung als Gegengewicht fungieren, das ihren Menschen räumliche Verankerung und Identität sichert.« (Ebd.) Gemeinsam bilden ›Regional‹ und ›Governance‹ dementsprechend ein – wenn auch bislang nicht klar abgrenzbares – Handlungsfeld und -konzept,²

2 S. ausführlich zu den Begrifflichkeiten unten und die folgenden Kapitel.

dem inzwischen große Aufmerksamkeit in der wissenschaftlichen Diskussion, aber auch in der Praxis entgegengebracht wird (vgl. ausführlich Kleinfeld et al. 2006). Im Rahmen dieser Prozesse wird die vormals eher ›hierarchische Autorität‹ des Staates durch neue Verhandlungs- und Kooperationssysteme ergänzt oder teilweise gar ›unterhöhlt‹ (vgl. hier und im Folgenden Diller 2002: 32). Konsens dürfte dahingehend bestehen, dass der ›Kooperationsgedanke‹ als Handlungsoption einer Fixierung auf Konkurrenz als dem Treiber marktorientierter Konzepte (Wettbewerb) wie dem staatlichen Handeln (Hierarchie) bzw. der Eigenerstellung von Leistungen von Funktionalorganisationen (ebenfalls Hierarchie) als intermediäre Form im Sinne Sydows (1992: 104) zwischengeschaltet wird (vgl. Fürst 2006: 39). Neben den bekannten Mustern entstehen neue staatliche und nicht-staatliche Verhandlungs-, Steuerungs- und Kooperationssysteme. Darüber hinaus bringen sich die Bürger zunehmend in politische Diskurse ein (z.B. Bürgerentscheid). D.h., die Komplexität der Umweltbedingungen und neuen Akteurskonstellationen nehmen zu; gleichzeitig verliert der Staat an Steuerungskapazität, obwohl der Bedarf an Steuerung bzw. zumindest an Koordination in einer stetig komplexer werdenden Umwelt ansteigt (wer behält den Überblick, wer koordiniert, wer vermittelt, wer formuliert (Leit-)Bilder für die Zukunft einer Region, wer ist für was verantwortlich, gerade im Bereich der freiwilligen ›Aufgabe‹ Kultur?).

Im Kulturbereich ist diese Entwicklung besonders brisant, da die Kulturpolitik an sich vor größten Herausforderungen steht. So spricht Klein von einer fortschreitenden Marginalisierung von Kulturpolitik (vgl. Klein 2007: 25); Sievers hingegen reflektiert unter dem Titel *Kulturpolitik ohne Subjekt?* über eine zunehmende (Gefahr der) Ideen- und Ziellosigkeit zahlreicher Kulturpolitiker sowie entsprechender Programme (vgl. Sievers 2009b). Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, wie sich Kulturpolitik zukünftig realisieren lässt und welche Funktionen sie übernehmen kann und wird. Denn einerseits ist die Kulturpolitik gehalten, Ziele, Kulturförderung und Verbindlichkeiten zu steuern; sie sollte aber andererseits auch in der Lage sein zu aktivieren, loszulassen und zu kooperieren.³ Im Mittelpunkt ›neuer‹ Ansätze wird dementsprechend mit großer Wahrscheinlichkeit (auch) die zielorientierte Koordination bzw. Unterstützung von unterschiedlichen Systemen und Handlungslogiken stehen (vgl. Scheytt 2008b), wobei stets die Gefahr mitschwingt, dass der Staat in praxi der gesteigerten Komplexität kaum noch gerecht werden kann (vgl. exempl. Schneider/Kenis 1996).

Vor diesem Hintergrund kommt die bereits eingeführte ›Governance‹

3 Vgl. zu neuen Steuerungs-, Regelungs- und Koordinationsstrukturen Schuppert 2008: 34. Vgl. vertiefend zum Thema Kulturpolitik Klein 2005, Sievers/Wagner 2006.

Perspektive sowie die ›Aktivierung‹⁴ (vgl. Scheytt 2008a/b, Sievers 2005) als potenzieller Handlungsansatz für die Kulturpolitik zum Zuge. Selbstverständlich sind damit auch sämtliche anderen Akteure und Disziplinen im Kulturbereich einbegriffen,⁵ da diese ebenfalls komplexe Situationen und neue Herausforderungen zu bewältigen haben (vgl. hierzu vertiefend Klein 2007). Der Governance-Begriff muss deshalb an dieser Stelle ein weiteres Mal im Rahmen einer gedanklichen Einleitung aufgenommen werden. Knoblich und Scheytt führen hierzu ausführlich in ihrem Beitrag aus kulturpolitischer Sicht zu ›Cultural Governance‹ aus.

Für Governance existiert bislang keine feststehende Begriffsdefinition. Dies lässt sich u.a. auf die verschiedenen Anwendungsfelder, die Beforschung durch eine Vielfalt an Wissenschaften sowie das noch relativ frühe Entwicklungsstadium dieses Ansatzes und seine Funktion als Brückenbegriff zurückführen (vgl. Schuppert 2008: 24-26). Dennoch kann ein gewisser Grundkonsens an definitorischen Annäherungen zusammengefasst werden (vgl. Benz 2004: 12-25 und Benz et al. 2007: 9-20):

- Steuern und Koordinieren (oder auch Regieren) mit dem Ziel des Managements von Interdependenzen zwischen (i.d.R. kollektiven) Akteuren aus dem öffentlichen, privaten oder privat-gemeinnützigen/zivilgesellschaftlichen Sektor und/oder innerhalb dieser Sektoren;
- Steuerung und Koordination beruhen auf zumeist institutionalisierten Regelsystemen, welche das Handeln der Akteure lenken sollen, wobei in der Regel Kombinationen aus unterschiedlichen Regelsystemen (z.B. Markt, Hierarchie und Mehrheitsregeln) vorliegen;
- Interaktionsmuster und Modi kollektiven Handelns, welche sich im Rahmen von Institutionen (u.a. Netzwerke, Koalitionen, Vertragsbeziehungen) oder Initiativen (z.B. Bürgerinitiativen) ergeben;
- Prozesse des Steuerns bzw. Koordinierens sowie Interaktionsmuster, die der Governance-Begriff erfassen will, überschreiten in aller Regel Organisationsgrenzen, insbesondere auch die Grenzen von Staat und Gesellschaft, die in der politischen Praxis zunehmend fließend werden. Politik und Ge-

4 Hier ist die Aktivierung im weiteren Sinne zu verstehen, also auch die Unterstützung vorhandener und förderungswürdiger Initiativen/Einrichtungen. Andernfalls würde der Eindruck entstehen, dass bislang gar keine Aktivitäten im Kulturbereich (vor allem in der Zivilgesellschaft) stattfinden und diese erst (ausschließlich) ›aktiviert‹ werden müssen.

5 Vgl. exempl. für einen konkreten Bereich kreativen und künstlerischen Handels im Kontext von Governance den Band *Governance der Kreativwirtschaft* von Lange et al. 2009.

staltungsprozesse in diesem Sinne finden im Zusammenwirken staatlicher und nicht-staatlicher Akteure bzw. Organisationen statt;

- Darüber hinaus existieren verschiedene normative bzw. direkte praktische Anwendungen, wie z.B. die zentralen ›Good Governance‹-Grundsätze der Europäischen Kommission mit den Leitbildern ›Offenheit‹, ›Partizipation‹, ›Verantwortlichkeit‹ und ›Kohärenz‹ (vgl. Europäische Kommission 2001: 8).

Im Kontext dieser begrifflichen Annäherung finden sich für Governance ganz verschiedene Verwendungsweisen. Zunächst handelt es sich bei Governance grundsätzlich um einen Analysebegriff, der für eine Perspektive auf die Realität steht (vgl. hierzu und im Folgenden Benz et al. 2007: 14f.). Analytischer Hauptgegenstand sind dabei Muster der Interdependenzbewältigung bzw. kooperative Handlungsweisen zwischen gesellschaftlichen Akteuren (vgl. Schimank 2007: 29). Darüber hinaus existieren weitere Verwendungszusammenhänge:

- Praktisches Konzept: Governance als Regierungstechnik. Leitet sich vom ›Guten Regieren‹ ab, fokussiert dabei aber das Management von Interdependenzen, Netzwerken oder Verhandlungssystemen. Neben den analytischen, deskriptiven Aspekten – vor allem der Wissenschaft – nimmt Governance eine stärkere praxiskontextuelle Ebene ein. D.h., die konkret messbare Umsetzung von Zusammenarbeitsmodellen wird fokussiert.
- Deskriptiver Begriff: Erfassung der Tatsache, dass kollektive Entscheidungen und Handlungen in der modernen Gesellschaft zunehmen.
- Normativer Begriff: Governance als Modell des ›Guten Regierens‹ (siehe oben ›Good Governance‹).

Governance findet dementsprechend sowohl als analytisches Konzept zur Beschreibung wie zur teilweisen Erklärung aktueller gesellschaftlicher Entwicklungen im Hinblick auf interdependente Entscheidungsfindungen sowie Leistungserstellungen statt, als auch zunehmend als konkretes, praktisches (Reform-)Konzept zur Umsetzung von Zusammenarbeit in der Gesellschaft und zur Realisierung verwaltungspolitischer Veränderungen. Zugleich wird mit ›Governance‹ ab Mitte der 1990er Jahre die Ablösung des eingangs erwähnten Leitbildes des ›schlanken Staates‹ durch den ›aktivierenden Staat‹ gleichgesetzt (vgl. Jann/Wegrich 2004: 198f.). Das Leitbild des ›aktivierenden Staates‹⁶ steht dafür, dass ein staatliches Gemeinwesen nicht mehr alleine in der Lage ist, gesellschaftliche Probleme umfassend zu lösen. Womöglich und vertretbar, sollen Problemlösungskapazitäten der Privatwirtschaft und

6 Siehe dazu oben auch die Hinweise auf die ›aktivierende Kulturpolitik‹.

der Zivilgesellschaft aktiviert bzw. eine gemeinsame Leistungserstellung aktiviert werden (vgl. hier und im Folgenden ebd.: 199). Dieser Ansatz hat eine tiefgreifende Neubestimmung des Rollenverhältnisses von Staat, Markt und Zivilgesellschaft zur Folge. Neben ›Government‹ – als autonome Tätigkeit des Regierens von Seiten des Staates – tritt die ›Governance‹-Perspektive des neuen Zusammenwirkens gesellschaftlicher Akteure. Dabei ist darauf hinzuweisen, dass Governance-Systeme nicht die klassischen Verwaltungsstrukturen ersetzen, sondern diese ergänzen (vgl. hier und im Folgenden Scherer 2005). Im Idealfall sind die ›Government‹- und ›Governance‹-Systeme produktiv und engmaschig miteinander vernetzt.

Wie im Vorwort bereits angedeutet, sollen im Kontext der beschriebenen Governance-Perspektive, als erster Schritt einer thematischen Annäherung,⁷ konkrete Interaktionsmuster und Modi kollektiven Handelns in Regionen im Mittelpunkt dieses Bandes stehen, welche sich im Rahmen verschiedenster Institutionen oder Initiativen ergeben. Hierzu zählen, neben zahlreichen Fallbeispielen von Kooperationen,⁸ ausgewählte Mechanismen, Grundlagen und Funktionsweisen von Zusammenarbeit. D.h., es wird weniger auf den ›Gesamtkomplex‹ Governance eingegangen, sondern vielmehr konkrete Interdependenzbeziehungen in Form von ›regionalen Kooperationen‹ fokussiert – folglich werden die Aspekte Koordination und Steuerung nur marginal thematisiert. In vielen anderen gesellschaftlichen Handlungsfeldern ist die Diskussion bereits weiter vorangeschritten und komplexe Kooperationstheorien⁹ sowie ›Gover-

7 Bislang beschränken sich die praktischen/theoretischen Diskussionen zum Thema Governance und Kooperation im Kulturbereich auf ein überschaubares Maß an Publikationen, mit vorwiegend analytischem (z.B. Lange et al. 2009), normativem (z.B. Scheytt 2008a) und/oder praxeologischem Zuschnitt (z.B. Föhl/Huber 2004, Föhl 2008). Konkrete und aktuelle Forschungsaktivitäten finden sich ebenfalls nur vereinzelt. Hierzu zählen u.a. Wostrak 2008, die Arbeit der bereits erwähnten Forschungsgruppe ›Regional Governance im Kulturbereich‹ und ein Dissertationsprojekt des Autors, mit dem Titel *Kooperationen und Fusionen von öffentlichen Theatern*. Im Rahmen dieser Arbeit wurde eine umfangreiche Methodentriangulation zur Thematik durchgeführt. Die von Prof. Dr. Armin Klein am Institut für Kulturmanagement in Ludwigsburg betreute Arbeit wird im Wintersemester 2009/10 zur Begutachtung eingereicht.

8 Es werden Kooperationen innerhalb einer Sparte und/oder Sektors vorgestellt, ebenso wie sparten- und/oder sektorenübergreifende Allianzen. Damit soll die große Bandbreite bereits durchgeführter Kooperationen sowie entsprechende Potenziale und Stolpersteine abgebildet werden.

9 Vgl. zur Übersicht gängiger Theorie- und Analyseperspektiven in Hinblick auf Governance ausführlich den Teil 2 des Bandes von Benz et al. 2007 sowie für grundlegen-

nance« in seiner Gesamtheit bilden den wissenschaftlichen sowie praxeologischen (Diskussions-)Rahmen.¹⁰ Dieser Band greift entsprechende Erkenntnisse und Diskussionen auf – vor allem zum Thema ›Kooperation‹ im engeren Sinne – und übersetzt diese aus primär kulturmanagerialer Sicht für den Kulturbereich (vgl. zu diesem Transformationsprozess Föhl/Glogner 2008, 2009).¹¹

Vor dem geschilderten Hintergrund sollen als Verständnisgrundlage in den folgenden Kapiteln dieses Beitrages ausgewählte Begrifflichkeiten, Mechanismen, Merkmale und Einflussfaktoren von regionalen Kooperationen im Kulturbereich benannt und teilweise definiert werden. Sie stellen die Einleitung sowie das Bindeglied zwischen den Beiträgen in dieser Anthologie dar. Abschließend wird ein Ausblick zur möglichen Entwicklung von regionalen Kooperationen im Kulturbereich formuliert.

2 REGIONALE KOOPERATIONEN: BEGRIFFE, MERKMALE, EINFLUSSFAKTOREN UND MECHANISMEN

2.1 Regionale Kooperationen

2.1.1 Region

Im Handwörterbuch der Raumordnung wird die ›Region‹ folgendermaßen beschrieben: »Allgemein versteht man unter einer Region einen durch bestimmte Merkmale abgrenzbaren, zusammenhängenden Teilraum mittlerer Größenordnung in einem Gesamtraum. In der Alltagssprache wird der Begriff ›Region‹ oder das Attribut ›regional‹ meist dann verwendet, wenn Gegebenheiten oder Vorgänge bezeichnet werden sollen, die mehr als den örtlichen Zusammenhang betreffen, aber unterhalb der staatlichen Ebene angesiedelt sind.« (Sinz 2005: 919) Das Europäische Parlament formulierte 1988 im Rahmen der *Gemeinschaftscharta der Regionalisierung* ›Region‹ folgendermaßen: »[...] ein Gebiet, das aus geographischer Sicht eine deutliche Einheit bildet, oder aber ein gleichartiger Komplex von Gebieten, die ein in sich geschlossenes Gefüge darstellen und deren Bevölkerung durch bestimmte gemeinsame Elemente gekennzeichnet ist, welche daraus resultierende Eigenheiten bewahren und weiterentwickeln möchten, um den kulturellen, sozialen und wirtschaftlichen Fortschritt voranzutreiben.«

Diese Definitionen können als erste formale und begriffliche Annäherung

de Theorien, Ansätze und Konzepte in Hinblick auf direkte Kooperationen Swoboda 2003.

10 Vgl. hierzu exempl. die zahlreichen Beispiele zu verschiedenen Akteuren und Branchen in Kleinfeld et al. 2006.

11 S. vor allem die folgenden Beiträge in diesem sowie im 2. Kapitel.

verstanden werden. Ergänzende Beschreibungen legen Röbbke und Wagner in Form von vier Klassifizierungen zur Unterscheidung verschiedener Regionstypen vor (vgl. Röbbke/Wagner 1997: 18):

1. ›Region als Wirtschaftsraum‹: z.B. traditionelle Wirtschaftsräume wie das Ruhrgebiet oder Verbindungen grenzübergreifender Wirtschaftszentren einzelner Länder wie die Hanse (Schleswig-Holstein, Baltikum, südliches Schweden und nördliches Polen);
2. ›Region als politischer Begriff mit oder ohne rechtlichen Charakter‹: u.a. Regionen mit Autonomiebestrebungen oder Gebiete mit grenzüberschreitender Zusammenarbeit;
3. ›Region als verwaltungsrechtliche und verwaltungsorganisatorische Gliederung‹: hierzu zählen u.a. Mittel-Behörden zwischen Kommune und Land (Landschaftsverbände, Bezirke) oder Umlandverbände und Regionalämter;
4. ›Region als Kulturraum‹: z.B. Gegenden mit gemeinsamer Geschichte, Sprache und Tradition sowie Räume mit spezifischen Mentalitäten und Lebensformen. Die einer spezifischen Kultur verpflichtete Region als Kulturraum ist häufig Grundlage der anderen Regionenverständnisse.

Es ist offensichtlich, dass trotz der obigen Ausführungen der Begriff Region nur schwerlich präzise zu bestimmen ist, da die genannten Definitionen je nach Kontext und Intention in verschiedenen Mischverhältnissen auftreten; daneben existieren viele weitere Komponenten zur Begriffsdefinition von Region. So unterscheidet bspw. Ivanisin zwischen ›Region als Raum‹, ›Region als Kultur‹, ›Region als (innovatives) Milieu‹ und ›Region als Identität‹ (vgl. ausführlich Ivanisin 2006: 45-82). Fest steht jedoch, dass es sich immer um eine Art Zusammengehörigkeit von Menschen, Organisationen und/oder Einrichtungen sowie weiteren Faktoren handelt, sei dieser Ansatz wirtschaftlich, naturräumlich, politisch, kulturell oder andersartig motiviert.

Nun stellt sich die Frage, warum in diesem Raum – wie einleitend dargestellt – so viele Potenziale vermutet werden, die ihn z.B. besonders förderungswürdig machen und die zahlreichen regionalen Entwicklungsansätze erklären. Mit dieser Frage wird keine wirklich neue Diskussion angeschnitten, sondern eine Entwicklung, die sich intensiv seit den 1980er Jahren vollzieht und seit den 1990er Jahren verstärkt auch im Kulturbereich thematisiert wird (vgl. Klein 1993, Röbbke/Wagner 1997, Sievers 1997). So spricht etwa Klein in einer der ersten Publikationen zum Thema ›regionale Kooperationen im Kulturbereich/regionales Kulturmanagement‹ von der ›Renaissance der Region‹ (vgl. Klein 1993: 2). Diese ›Wiederentdeckung‹ ist ein europäisches Phänomen, das sich spätestens seit der *Gemeinschaftscharta der Regionalisierung* (siehe oben) manifestiert hat und sich in unterschiedlichen fachlichen, disziplinären

und praxeologischen Zusammenhängen spiegelt. So wird der Region nicht nur von der Geografie, der Raumplanung, der Soziologie und weiteren Disziplinen, wie etwa der Tourismusforschung, ein Bedeutungsgewinn zugewiesen, sondern auch direkt von der Politik, der Wirtschaft sowie weiteren Akteuren. Zugleich werden aufgrund unterschiedlicher ideologischer Aufladungen, z.B. Regionalisierung als Rückzug (›Verinselung‹) oder als kultureller, religiöser oder ethnischer Radikalismus, höchst kontroverse Diskussionen geführt. Hier wird bereits die Mehrdimensionalität der Thematik deutlich, die in ihrer Breite und Tiefe im Rahmen des Beitrages kaum umfassend dargestellt werden kann (vgl. vertiefend Ivanisin 2006).

Allerdings existieren zentral diskutierte Auslöser und Dimensionen, die den Bedeutungsgewinn der Region bzw. die ›Regionalisierungsbewegung‹ skizzieren und von Mose und Brodda (u.a. in Bezug auf Blotevogel 1996) folgendermaßen zusammengefasst werden:

- ›Dimension Politik und Planung‹: z.B. sind die Instrumente der zentralen Instanzen angesichts der Komplexität des Strukturwandels weitgehend wirkungslos; notwendige Berücksichtigung neuer Themen und Akteure, Planungsräume entsprechen häufig nicht den tatsächlichen funktionalen Verflechtungen laut den Vorgaben der Europäischen Union (Regionale Aktionsprogramme¹²);
- ›Dimension Ökonomie‹: u.a. Regionalisierung als Antwort auf die Globalisierung (Bsp. ›Wettbewerb der Regionen‹), Vorteile sog. ›regionaler Produktionsbezirke‹, d.h. spezialisierter regionaler Produktionssysteme sowie spezifischer regionaler Milieus; effizienter Einsatz knapper werdender finanzieller Mittel;
- ›Dimension Kultur‹: Besonderheiten der regionalen Kultur als identitätsstiftender Faktor (›Heimat‹); Denken in regionalen Zusammenhängen als Widerstand gegen die Globalisierung; zunehmende ›Regionalisierung der Lebensweisen‹; regionale Kultur als brauchbares Vermarktungsinstrument z.B. im Tourismus.

Die ›Regionalisierung‹ weist folglich ein breites Bündel an Auslösern und Intentionen auf, die nicht selten eng miteinander verwoben sind. Für den Kulturbereich sind die zuvor dargestellten Dimensionen weitgehend nachzuvollziehen. So reichen die Diskussionen von der Rolle ›regionaler Kultur‹ als Bindungsmittel an eine Region – auch als Gegengewicht zur Globalisierung (Heimat, kulturelle Identität¹³) –, über die Aktivierung eben dieser Kultur zur

12 S. hierzu vertiefend, auch zur Entstehungsgeschichte von ›Regional Governance‹, Fürst 2004: 46.

13 Vgl. hierzu vertiefend den Begriff der ›regionalen‹ bzw. ›kulturellen Identität‹. Blo-

Anziehung von Touristen in eine Region (vgl. hier und im Folgenden Klein 1993: 6f.) sowie als Imagefaktor für Wirtschaft und Politik bis hin zur Partizipation an den spezifischen Regionalprogrammen der EU, institutionalisierter regionaler Kooperationen (siehe z.B. den Beitrag von Esch in diesem Band zum NRW KULTURsekretariat) sowie der Etablierung bzw. ›Inwertsetzung‹ kulturlandschaftlicher Handlungsräume (siehe den Beitrag von Fürst in diesem Band und vertiefend Fürst et al. 2008). Deutlich wird durch die Beispiele nicht nur die Bandbreite möglicher Regionalisierungstendenzen im Kontext von Kultur, sondern auch, dass sie teilweise erhebliche Konflikte mit sich bringen. Eine schrumpfende Region im ländlichen Raum wird z.B. große finanzielle Schwierigkeiten haben, einerseits ein adäquates Kulturangebot für die Bevölkerung vor Ort zu erhalten (z.B. Heimatmuseum, soziokulturelles Zentrum, Unterstützung der Vereinsarbeit) und gleichzeitig eine bundesweit wirksame regionale Tourismusstrategie zu vermarkten und umzusetzen. Hier gilt es, Prioritäten zu setzen und eine strategische Planung zu vollziehen.

Insgesamt können die ›Regionalisierungsansätze‹ nach Mose und Brodda 2002 (in Bezug auf Danielzyk 1998) auf vier wesentliche Dimensionen zusammengefasst werden:

- ›Regionalentwicklung auf der Basis endogener Potenziale‹: Nutzbarmachung der endogenen, also in einer Region selbst vorhandenen natürlichen und anthropogenen Potenziale. Sie sollen als Basis der wirtschaftlichen, aber auch der sozialen und kulturellen Entwicklung von Regionen dienen (u.a. Lokalisierung entwicklungsfähiger Potenziale und gezielte Entwicklung fördern).¹⁴
- ›formale Erneuerung der Regionalpolitik‹: Formale Erneuerung der für die Regionalentwicklung relevanten Bereiche von Politik und Verwaltung. Es entstehen neue bzw. veränderte Formen ›regionaler Institutionen‹, die Zuständigkeiten für die Gestaltung regionaler Entwicklungsprozesse übernehmen (u.a. Förderung der Selbstverantwortung und von Strukturen, die sich z.B. an einem Kulturraum und nicht an administrativen Grenzen orientieren).
- ›partizipative Regionalentwicklung‹: Förderung einer partizipativen Ausgestaltung der Regionalentwicklung – im Sinne von Regional Governance – und der Entwicklung dazu geeigneter Instrumente. Diese Perspektive

tevogel spricht hier von ›Identitätsregionen‹. Diese werden primär durch die soziale Kommunikation von Menschen oder bspw. Institutionen konstituiert, die sich gemeinsam mit einem bestimmten Raum identifizieren (vgl. Blotevogel 1996). Vgl. hierzu vertiefend Hanika/Wagner 2004.

14 Vgl. auch vertiefend ›Kultur als Faktor der Stadt- und Regionalentwicklung in Europa‹, Informationen zur Raumentwicklung 2002.

zielt vor allem auf die systematische und kontinuierliche Beteiligung der Betroffenen (vor allem der Bevölkerung sowie der privaten und privat-gemeinnützigen Einrichtungen) und auf Meinungsbildungs- und Entscheidungsfindungsprozesse (z.B. Bürgerentscheid, Expertenbefragungen oder Bürgerforen im Rahmen von Kulturentwicklungsplanungen). Eine entsprechende Partizipation soll die Zustimmung der Bevölkerung und wichtiger Organisationen (z.B. Heimatverein) zu bestimmten Entwicklungsmaßnahmen sicherstellen und die Identifizierung der Bevölkerung mit ›ihrer Region‹ fördern, garantieren oder Grundlagen dafür schaffen (vgl. exempl. Föhl/Neisener 2008).

- ›regionale Kooperation als Motor der Regionalentwicklung‹: Zur Bewältigung der zunehmend komplexeren Herausforderungen wird ein gewachsener Bedarf an systematischen Kooperationen von verschiedenen Akteuren im regionalen Verbund bzw. in regionalen Kontexten festgestellt (effizienter Ressourceneinsatz, Zusammenlegung statt Schließung, Ideenaustausch etc.). Vor allem im ›Wettbewerb der Regionen‹ wird verstärkt auf die Kooperation regionaler Akteure gesetzt, um im Wettbewerb mit anderen Regionen (z.B. Standortgunst, Fördermittel) zu bestehen (vgl. vertiefend Bergmann/Jakubowski 2001).

Auch bei diesen Ansätzen und Systematisierungsversuchen ist sichtbar, dass sich diese kontextuell aufeinander beziehen bzw. sich teilweise gegenseitig bedingen. Diese Beobachtung unterstreicht wiederholt die Komplexität einer integrierten, strategischen Regionalentwicklung. Im Rahmen dieses Beitrages soll trotz dieser Vernetzungen der letztgenannte Aspekt der ›regionalen Kooperation‹ exzerpiert und vertiefend betrachtet werden.

2.1.2 Kooperation

Der Kooperationsbegriff ist von einer Vielfalt existierender Definitionen und Interpretationen geprägt: Das Bündnis, die Strategische Allianz, die Kollaboration, die Arbeitsgemeinschaft sowie die Partnerschaft sind nur einige Umschreibungen, die für den Oberbegriff Kooperation stehen, in ihrer jeweiligen Form jedoch teilweise von einander abgrenzbar sind (vgl. vertiefend Balling 1998: 12-28). Kooperationen im Kulturbereich sind generell von folgenden Merkmalen gekennzeichnet (vgl. Föhl 2009: 208, Jansen 2001: 110, Morschett 2003: 389, Sydow 1992: 79):

- Zusammenarbeit zwischen zwei oder mehreren Partnern (zumeist vertraglich fixiert), die rechtlich selbstständig sind;
- Austausch bzw. Einbringung von Ressourcen, Wissen und Fähigkeiten zwischen den Partnern;
- Entstehung auf freiwilliger Basis;

- gemeinsames Ziel ist es, die – vorwiegend wirtschaftliche und u.U. auch künstlerische – Position eines jeden Partners zu verbessern bzw. zu erhalten;
- die Einrichtungen weisen dieselben bzw. miteinander kompatible Ziele bzgl. der Kooperation auf;
- im Vergleich zu einer individuellen Vorgehensweise bestehen bei Kooperationen größere Chancen auf eine Zielerreichung (dies wird zumindest zu Beginn der Kooperation angenommen). Dafür sind die Partner bereit, sich in ihrer Autonomie einzuschränken, denn je nach Inhalt und Intensität der Kooperation geben die Partner ihre politische, und/oder künstlerische, und/oder wirtschaftliche Unabhängigkeit partiell – zugunsten eines kooperativen Handelns – auf.

Wie zuvor angesprochen, bewegen sich Kooperationen intermediär zwischen der marktlichen (Kaufvertrag) und der hierarchischen Koordination (Eigenerstellung von Produkten im Rahmen einer Funktionalorganisation). Je nach Ausgestaltung und Zielstellung können sie verschiedene Formen und Intensitäten annehmen (vgl. hier und im Folgenden Sydow 1992: 104-110), die sich je nach Internalisierungs- oder Externalisierungsstrategie mehr oder weniger Richtung Markt (z.B. langfristige Lieferverträge) bzw. Hierarchie (z.B. Betrieb einer gemeinsamen Sparte in separater Rechtsform) orientieren.

Bezieht man diese Ausführungen auf die regionale Ebene, »sind Kooperationen immer dann zu erwarten, wenn die administrativen Grenzen nicht mit den Wirkungsgrenzen übereinstimmen« (Bergmann/Jakubowski 2001: 468). Diese Feststellung bezieht sich vor allem auf Gemeinden. Für alle anderen Akteure (u.a. Unternehmen, Vereine) stellt die Region einen möglichen und bekannten Raum dar, der verschiedene Kooperationsanreize bietet, wie z.B. die gemeinsame Imagebildung, der Wettbewerb gegen Dritte oder schlichtweg die geografische Nähe, die die Transaktionskosten für Kooperationen in einem überschaubareren Maß halten kann.

Für die Kommunen selbst stehen drei handlungsleitende Intentionen im Eingehen regionaler Kooperationen im Mittelpunkt (vgl. ebd.: 468f.):

- ›Skalenerträge‹: Gemeinsame Erfüllung von Aufgaben, wenn durch Kooperationen Kostenvorteile erzielt werden können (z.B. abnehmende Durchschnittskosten und technische Unterteilbarkeiten) und/oder die Gemeinde für eine optimale Produktionsgröße zu klein ist;
- vorhandene ›Verflechtungen‹: Auflösen von realen – unproduktiven – Verflechtungen, wie z.B. Doppelinvestitionen und entsprechende Auslastungsschwierigkeiten, durch Koordination, Abstimmung und Aufgabenverteilung;

- ›Standortfragen‹: Profilierung eines Standortes gegenüber anderen Standorten (siehe oben ›Regionen im Wettbewerb‹). Diese Strategie geht auf die Erkenntnis zurück, dass die Standortauswahl von Haushalten und Unternehmen weniger von lokalen Faktoren, sondern vielmehr von regionalen Standortbedingungen bestimmt wird. Hierzu zählen u.a. Zulieferer- und Dienstleistungsunternehmen, Netzwerke, z.B. im Bereich Forschung und Wissenschaft, regionale Wohn- und Kulturangebote.

In diese Zielbereiche sind andere Akteure – neben den Gemeinden – bereits teilweise inkludiert. Darüber hinaus existieren für alle Akteure in einer Region weitere Motive für das Eingehen von Kooperationen, wie z.B. der Gedanken- und Informationsaustausch, Bündelung finanzieller und struktureller Ressourcen, Stärkung des politischen Einflusses bis hin zu Teil- und Totalfusionen von Einrichtungen zur Vermeidung von mittel- bis langfristigen Schließungen. Kooperationen bieten somit als vorausschauende Antwort (Präventionsstrategie) und/oder als Reaktion (Anpassungsstrategie) auf die gesamtgesellschaftlichen Herausforderungen potenziell eine Vielzahl von Lösungsansätzen, die jedoch von Fall zu Fall auf ihren Sinn bzw. Unsinn, also ihre Machbarkeit, zu überprüfen sind (vgl. Föhl 2007). Dafür ist es wichtig, das ›Konstrukt Kooperation‹ – zumindest ansatzweise – zu verstehen und zu kennen. Denn im Rahmen von Zusammenarbeit treffen verschiedene Systeme aufeinander, die jeweils ihre spezifischen Ziele, Regeln, Inhalte und vieles mehr mitbringen. Zudem werden ein spezifisches Umfeld (z.B. Publikum und eine entsprechende lokale/regionale Identität) und sinnfällige Kooperationen von einer Vielzahl von Merkmalen, Einflussfaktoren und Mechanismen bestimmt und charakterisiert. Im Folgenden sollen deshalb weitere ausgewählte Begrifflichkeiten im Kontext der obigen Ausführungen zum Thema ›regionale Kooperationen‹ definiert und systematisiert werden. Dazu zählen:¹⁵

- Bereiche und Formen
- Akteure und Reichweite
- Verhältnis, Entscheidungsfindung und Konkurrenz
- Machbarkeit und Planung
- Vereinbarungen, Verbindlichkeiten und Nachhaltigkeit

2.2 Bereiche und Formen

Kooperationen werden von unterschiedlichen ›Akteuren‹ initiiert und durchgeführt. Infrage kommen sowohl Formen der Kooperation zwischen öffentli-

15 Auf das Management von Kooperationen wird in diesem Beitrag nicht explizit eingegangen (vgl. für den Kulturbereich ausführlich Föhl 2008).

chen Institutionen (z.B. zwei Stadtmuseen), zwischen öffentlichen und privaten Akteuren (z.B. Public Private Partnership), als auch zwischen Gruppen aus dem privat-gemeinnützigen Bereich (z.B. Zusammenschluss verschiedener Vereine). Darüber hinaus sind weitere Konstellationen denkbar bzw. Realität. Insgesamt wird der Kulturbereich durch die drei ›Sektoren‹ ›öffentlich‹ (häufig auch: Staat), ›privat‹ (Markt) und ›privat-gemeinnützig‹ (Zivilgesellschaft) bestimmt, sowie durch die jeweiligen ›Sparten‹.¹⁶ Im Prinzip sind Durchmischungen in alle Richtungen und Konstellationen denkbar.¹⁷ Darüber hinaus stellen Akteure aus anderen Branchen und Kontexten potenzielle Kooperationspartner dar. Dabei können durchaus Kooperationen entstehen, die auf den ersten Blick nicht nahe liegen. Interessante Beispiele stellen bspw. Scheff und Kotler (1996) vor: u.a. eine erfolgreiche Kooperation zwischen der ›Oakland Ballett Company‹ und dem ›Oakland A's‹ Baseball-Team (Baseball-Spieler traten in der spielfreien Zeit in einem Tanzstück auf, um die Präsenz neben der Spielzeit zu erhöhen; das Ballett konnte dabei medienwirksam auf sich aufmerksam machen sowie neue Zielgruppen erschließen).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Kooperationen grundsätzlich zwischen allen Partnern stattfinden können, mit denen sich sinnvolle Synergien (hinsichtlich Machbarkeit) und gemeinsame bzw. miteinander kompatible Ziele finden lassen. Zur Systematisierung möglicher Partner aus verschiedenen Bereichen bietet sich – neben der Zuordnung in Sparten, Branchen und Sektoren – folgende Einteilung an (vgl. Föhl 2008: 5):

- ›horizontale Kooperation‹: zwischen zwei oder mehreren Einrichtungen, die ein gleiches oder ähnliches Produkt anbieten (z.B. zwischen zwei Jugendkunstschulen);
- ›vertikale Kooperation‹: zwischen Einrichtungen, die auf einer vor- oder nachgelagerten Wertschöpfungskette liegen (z.B. Touristeninformation im Front-Desk-Bereich eines Stadtmuseum);
- ›laterale Kooperation‹: Die Produkte der Partner weisen keinen bzw. nur einen sehr geringen Bezug zueinander auf (z.B. Dachmarketingnetzwerk aller Kultur- und Freizeitanbieter einer Region);
- in größeren Projekten mit mehreren Partnern kann es zu Vermischungen dieser Ebenen kommen.

Trotz der vielfältigen Möglichkeiten stehen horizontale Kooperationen häufig

16 Anmerkung: Darstellende Kunst, Bildende Kunst, Kleinkunst u.v.m. bzw. ›kleinteiliger‹ Theater, Orchester, Musik u.a. oder noch kleinteiliger Tanztheater, Musiktheater, Naturkundemuseen u.s.w.

17 Siehe hierzu die verschiedenen Beispiele in Kapitel 3, auch wenn hier nur eine Auswahl an Kooperationsbeispielen bzw. -richtungen vorgestellt wird.

im Mittelpunkt, da sich hier aufgrund der ähnlichen Strukturen und Abläufe nicht selten besonders zahlreiche Synergien erzielen lassen (vgl. Föhl/Huber 2004: 71).

In der Praxis können Kooperationen verschiedenartige Ausformungen annehmen. Dazu zählen u.a. die ad hoc geprägte strategische Zusammenarbeit, z.B. ein regelmäßiger Austausch über Veranstaltungstermine, formalisierte Kooperationen in Einzelfragen, z.B. strategische Allianzen zur regelmäßigen Durchführung gemeinsamer Wechsellausstellungen oder innovative Kooperationen zwischen Stadttheatern und der Freien Szene (vgl. hierzu exempl. Bircher 2004), bis hin zu gemeinsamen Serviceeinheiten im Vertrieb oder der Produktion (z.B. durch Teilfusion) und der eigentlichen Zusammenlegung von ganzen Organisationen (Totalfusion).¹⁸ Im regionalen Kontext sind darüber hinaus speziell noch Regionalverbände wie etwa die ›Kulturregion Stuttgart‹ und die Arbeitsgemeinschaft ›Kultur im Großraum Nürnberg, Fürth, Erlangen, Schwabach‹ (ARGE), befristete Regionalprojekte wie die verschiedenen Kultursommer in Hessen oder kooperative Kulturfinanzierungsansätze wie die ›Impulsregion‹ in Thüringen (Weimar/Erfurt/Jena/Weimarer Land) oder das *Gesetz über die Kulturräume in Sachsen* (vgl. ausführlich Winterfeld 2006) zu nennen.

Weiterhin können die ›Bereiche der Zusammenarbeit‹ Aufschluss über die Verfasstheit und die primäre Zielorientierung einer Kooperation geben. Grundsätzlich kann man im Kulturbereich die Zusammenarbeit im Programmbereich und die programmunabhängige Zusammenarbeit unterscheiden. Diesen Ansatz fortführend und differenzierend bietet sich die Unterteilung in Vordergrund- und Hintergrundkooperationen an:

- ›Vordergrund‹: In diesem Fall wird in – sichtbaren – Vordergrundbereichen kooperiert (vgl. Föhl/Huber 2004: 60f.). Dazu gehören etwa gemeinsame Verkaufsplattformen von Theatern, wie z.B. das Büro für Öffentlichkeitsarbeit und Verkauf der Landestheater in NRW, oder Verbundangebote wie die Lange Nacht der Berliner Opern und Theater.
- ›Hintergrund‹: Hierbei handelt es sich um die Bündelung von Funktionsbereichen im – zumindest für den Besucher nicht direkt sichtbaren – Hintergrund der Kooperationspartner. Dabei wird in einzelnen Funktionsbereichen kooperiert (z.B. Teile der Verwaltung und der Werkstätten von Theatern).
- ›Vorder- und Hintergrund‹: Des Weiteren existieren zahlreiche Arrangements, die sowohl den Vordergrund als auch den Hintergrund der Kooperationspartner betreffen. So findet bspw. eine Koproduktion im Theaterbereich im Hintergrund (u.a. Produktion, Verwaltung) sowie im Vordergrund

18 Vgl. zu den unterschiedlichen Kooperationstypen im Kulturbereich Föhl 2008.

statt (z.B. gemeinsame Werbeaktivitäten, Sichtbarmachung der kooperativen Entstehungsweise).

Im obigen Kontext eröffnen sich weiterführend verschiedene ›Perspektiven‹ hinsichtlich der generellen Ausrichtung einer Kooperation (vgl. Jansen 2001: 133). Hierzu zählt die inhaltliche Fokussierung der Zusammenarbeit. Es können im Kern die folgenden vier Bereiche für die Orientierung von Kooperationen genannt werden:

- ›Finanzen‹ (z.B. Realisierung von Synergieeffekten, Steigerung des Absatzes)
- ›Kunde‹ (z.B. Erweiterung/Erhaltung Angebot)
- ›Entwicklung‹ (z.B. innovative Kooperationsprojekte, künstlerischer Fortschritt)
- ›Personal‹ (z.B. Erhalt der Arbeitsplätze oder Entwicklung neuer Perspektiven)

2.3 Akteure und Reichweite

Wirft man einen Blick auf die konkreten ›Akteure‹ innerhalb bzw. im Kontext einer Kooperation, dann kann zumeist eine große Anzahl möglicher Einfluss- und Interessengruppen lokalisiert werden. Das sind zum einen die direkt an den Verhandlungen und an der Kooperation beteiligten Personen (bei öffentlichen Einrichtungen sind hier meistens bereits die Kulturpolitiker involviert), die sonstigen Mitarbeiter und Stakeholder (Publikum, Presse, Zulieferer etc.) der beteiligten Einrichtungen und – je nach Intensität und Aufmerksamkeit – das weitere Umfeld der Kooperationspartner (Bevölkerung, andere Politikressorts etc.). D.h., es existiert jeweils eine große Zahl von Menschen, die mitreden wollen,¹⁹ – die jedoch teils für, teils gegen eine Kooperation sind und die ggf. koordiniert und umfassend informiert werden müssen.²⁰

Hinsichtlich der ›Anzahl der Partner‹ liegt bei einer Zusammenarbeit zwischen zwei Interessengruppen eine ›bilaterale Bindung‹ vor (vgl. Rautenstrauch et al. 2003: 17). Typisch für diese Form der Zusammenarbeit sind die direkte Interaktion der Partner und die gemeinsame Koordination der partner-

19 Vgl. z.B. zur Befragung (und damit auch der Einbindung) von Bürgerinnen und Bürgern im Rahmen von regionalen Kooperationen den Beitrag von Glogner in diesem Band.

20 Vgl. zum Thema Akteure und Kommunikation vertiefend den Beitrag von Huber in diesem Band. Zu Akteuren bei regionalen Kooperationen vgl. auch ausführlich Diller 2002: 101-109.

schaftlichen Aktivitäten (vgl. Friese 1998: 146). Arbeiten mehr als zwei Partner zusammen, liegt eine ›multilaterale Bindung‹ vor. Hierbei steigt die Komplexität der Zusammenarbeit an, da sich die Summe aller direkten und indirekten Beziehungs-, Entscheidungs- und Handlungsmöglichkeiten merklich erhöht (vgl. Morschett 2003: 400).

Der ›Raumaspekt‹ beschreibt die geografische und ›kulturelle‹ Ausdehnung der Zusammenarbeit (lokal, regional, national oder international; vgl. Rautenstrauch et al. 2003: 16). Dieses Merkmal verfügt über eine besondere treffende Aussagekraft hinsichtlich der Verfasstheit und den möglichen Herausforderungen einer Zusammenarbeit. So spielt die geografische Entfernung der Kooperationspartner eine wichtige Rolle hinsichtlich der Kosten, z.B. für Transport von Sachgütern und Personal. Neben strukturellen Implikationen können auch spezifisch kulturelle Eigenschaften eine bedeutsame Rolle spielen. So kann bei Partnern, die weit voneinander entfernt sind, der Umgang mit unterschiedlichen regionalen Identitäten, oder bei Einrichtungen, die sehr nahe beieinander liegen, die Überwindung lokaler Egoismen zu einer Herausforderung der Zusammenarbeit avancieren (vgl. Föhl/Huber 2004: 116; siehe auch oben ›Akteure‹). Im Rahmen dieser Arbeit steht der Begriff der ›Region‹²¹ zwar im Mittelpunkt, doch es werden auch Einblicke in lokale oder überregionale Netzwerke zugelassen.

2.4 Verhältnis, Entscheidungsfindung und Konkurrenz

Für das ›Verhältnis der Partner‹ liegen drei grundsätzliche Möglichkeiten der hierarchischen Gestaltung der Zusammenarbeit vor. Hierzu zählen die Gleichordnung, die Überordnung sowie die Unterordnung (vgl. hierzu und im Folgenden Lutz 2004: 104). Sie geben Auskunft darüber, wie die Entscheidungskompetenzen verteilt sind und ob es eine Leiteinrichtung in der Zusammenarbeit gibt. Kooperationen im Kulturbereich beruhen – im Gegensatz zur Privatwirtschaft – größtenteils auf dem Prinzip der Gleichordnung, da dies dem Gerechtigkeitsempfinden der Partner in solchen Konstellationen entspricht, die zudem einer einseitigen Nutzenverteilung vorbeugen soll (vgl. Balling 1998: 18). Allerdings kann z.B. die unterschiedliche ›Größe der Partner‹ bei Verhandlungen sowie der Ausgestaltung von Kooperationsmodalitäten und

21 Vgl. zu anderen räumlichen Governance-Perspektiven, die sich vor, neben, über oder nach der Region verorten lassen Schwalb/Walk 2007 (Local Governance), Ludwig et al. 2008 (Governance in Metropolregionen), Kohlisch 2008 (Governance in europäischen Regionen) sowie speziell Böcher et al. 2008 für die Regional Governance in der ländlichen Entwicklung sowie Lange et al. 2009 (*Governance der Kreativwirtschaft*), die verschiedene Raumebenen einnehmen.

-prozessen zu unterschiedlichen Entscheidungs- sowie Pflichtverhältnissen oder zu entsprechenden Missverhältnissen führen.

Was die konkrete ›Entscheidungsfindung‹ betrifft, stehen vier zentrale Möglichkeiten zur Verfügung (vgl. Föhl 2005: 21f.):

- ›kooperative Verfahren zur Entscheidungsfindung‹: Diese Form der Entscheidungsfindung wird i.d.R. durch Gremien bzw. Arbeitsgruppen realisiert, die sich zu gleichen Teilen aus den jeweiligen Partnern zusammensetzen. Entscheidungen werden partizipativ getroffen werden.
- ›Aufteilung der Verantwortung‹: Bei diesem Modell wird die Verantwortung aufgeteilt, d.h. die einzelnen Entscheidungsposten/-bereiche werden gleichmäßig verteilt bzw. ausgehandelt.
- ›Leiteinrichtung‹: In diesem Fall findet eine asymmetrische Verteilung der Verantwortung statt.
- ›Heterarchie‹: Bei diesem Konzept sind Über- und Unterordnungsprinzipien nicht kontinuierlich festgelegt. Sie entwickeln sich jeweils in Abhängigkeit der Aufgabenstellungen.

Auch wenn Entscheidungsregelungen getroffen sind und die Kooperation grundsätzlich für beide Seiten eine ›Win-win-Situation‹ darstellt bzw. darstellen kann, spielt das Thema ›Konkurrenz‹ zwischen den Partnern nach wie vor eine entscheidende Rolle. Besonders gut lässt sich das an der seit bald 60 Jahren bestehenden Theaterfusion zwischen Krefeld und Mönchengladbach abbilden. Die Verantwortlichen des Theaters bestätigen, dass sie nach wie vor gehalten sind, die Interessenlagen – vor allem zwischen den Trägerstädten – kontinuierlich auszutarieren, und dass der Kooperationsvertrag durchschnittlich alle zwei bis drei Jahre novelliert werden muss (vgl. exempl. Pesel 2000, Zeileis 2000). Dieser Befund ist besonders erstaunlich, kennen doch sämtliche Mitarbeiter, die Vertreter der Politik sowie das Publikum nur noch das Fusionstheater und kaum noch die ehemals eigenständigen Häuser. Die lokalen Identitäten und vor allem die Kommunalpolitik scheinen (Gefühl der Benachteiligung etc.) hier eine zentrale Rolle zu spielen. Grundsätzlich wird in den geschilderten Zusammenhängen der sog. Begriff ›Co-opetition‹ diskutiert. Dieser beschreibt das stetige Austarieren zweier oder mehrerer Partner zwischen den Polen Kooperation und Konkurrenz, je nach Sach- und Bedarfslage (vgl. vertiefend Jansen/Schleissing 2000, Schreyögg/Sydow 2007).²² Besonders gut lässt sich das an dem Verhältnis zwischen Berlin und

22 Vgl. für den öffentlichen Sektor zu *Kommunen zwischen Wettbewerb und Kooperation* Oppen et al. 2005 und speziell für den Kulturbereich den Beitrag von Voesgen in diesem Band. Vgl. zum Verhältnis von Konkurrenz und Kooperation auch Axelrod 2005 (vor allem die ›Tit for Tat‹-Strategie im Rahmen der Spieltheorie).

Brandenburg beobachten, welches sich permanent zwischen Konkurrenz und Synergie bewegt (vgl. ausführlich Kleger 2001).

2.5 Machbarkeit und Planung

Die Themen ›Machbarkeit‹ und ›Planung‹ spielen im Rahmen von regionalen Kooperationen eine eminent wichtige Rolle. Die Machbarkeitsstudie, in englischer Sprache als ›Feasibility Study‹ gebräuchlich, findet ihren Ursprung im Projektmanagement und wird dort nach DIN 69905 unter dem Begriff der ›Projektstudie‹ geführt. Die Studie wird in der Anfangsphase eines Projektes erstellt und dient im Wesentlichen der ›Machbarkeitsüberprüfung‹ vor der tatsächlichen Durchführung eines Kooperationsvorhabens. Mit der ›Vorstudie‹ sollen – soweit das möglich ist – verbindliche Aussagen zur Durchführbarkeit getroffen, die Erreichbarkeit abgesteckter Ziele gemessen bzw. geschätzt und Risiken aufgedeckt werden. Ein weiterer, zentraler Nutzen ist die Ableitung konkreter Handlungsanweisungen für den anschließenden Managementprozess sowie die Legitimation des Vorhabens gegenüber möglichen Skeptikern. Machbarkeitsstudien können im Vorfeld verhindern, Kooperationen (oder andere Projekte) durchzuführen, die ggf. aufgrund mangelnder Machbarkeit nicht umgesetzt werden sollten, um ›unangenehme Überraschungen‹ zu vermeiden (vgl. Bergmann/Jakubowski 2001: 469). Eine zentrale Frage, die bei Kooperationen im Mittelpunkt steht, ist die nach dem ›Fit‹ der Allianzpartner (vgl. hier und vertiefend Föhl 2007):

- strategischer Fit: Passen die Ziele der potenziellen Partner zusammen und sind diese kompatibel miteinander?
- fundamentaler Fit: Welchen Beitrag können die potenziellen Partner im Rahmen der Kooperation leisten (z.B. Einbringung von Ressourcen und/oder künstlerischem Potenzial/Innovationen)?
- organisatorischer Fit: Sind die Strukturen und Systeme der Kooperationspartner im Kontext der geplanten Zusammenarbeit ausreichend kompatibel?
- kultureller Fit: Passen die Unternehmenskulturen im Kontext der zu vermutenden Intensität der Zusammenarbeit zusammen bzw. ist Partnerschaft überhaupt möglich?

Eine Machbarkeitsstudie im öffentlichen Kultursektor sollte – soweit wie möglich – rein sachliche Argumente objektivieren. Damit sollen Argumentationszusammenhänge bestärkt oder abgemildert sowie Behauptungen be- oder entkräftet werden. Es geht vor allem auch darum, elementare Faktoren in Betracht zu ziehen, diese zu vergleichen und hinsichtlich ihrer Machbarkeit bzgl. einer Kooperation zu bewerten (Entfernung, Kompatibilität usw.). Die

tatsächlich interessanten Fragen sind pekuniär jedoch kaum umzurechnen (z.B.: Um wie viel sicherer wird die Zukunft der Einrichtung durch diese strategische Veränderung? Wie verbessern sich die Aspekte Effizienz, Auftrags-erfüllung sowie Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit?).

Kooperationen spielen zudem eine zunehmend wichtige Rolle im Rahmen von ›Planungsprozessen‹. So sind Kooperationen nicht nur Objekt bzw. das Ziel einer Planung oder Studie (siehe oben ›Machbarkeitsstudie‹); Planungen und Studien werden vielmehr in zunehmendem Maße kooperativ in Bezug auf neue Entwicklungen erstellt (vgl. vertiefend Danielzyk/Rietzel 2003). Hier ist bspw. die ›Kulturentwicklungskonzeption‹ des Landes Brandenburg zu nennen. Bereits 1997 wurde ein Kooperationsmodell initiiert, welches eine überregionale und landesweite Steuerung kulturpolitischer Maßnahmen ermöglichte (vgl. hier und im Folgenden Deutscher Bundestag 2008: 129). Im Rahmen einer strategischen Kooperation des Landes mit den Kommunen und einer Vielzahl freier Kulturträger wurden kulturpolitische Prioritäten formuliert.²³ Grundlage hierzu war eine landesweite Bestandsaufnahme. Abstimmungs- und Diskussionsprozesse fanden im Rahmen von Foren statt. Seitdem wird die Kulturentwicklungsplanung regelmäßig aktualisiert und fortgeschrieben. Darüber hinaus konnten viele weitere Aktivitäten in Gang gesetzt werden. Dazu zählen etwa eine jährliche Beratung des Landes mit den Kommunen zu kulturpolitischen Themen sowie der Effekt, dass in den vergangenen Jahren zahlreiche Landkreise und einzelne Kommunen spezifische Kulturentwicklungskonzepte erarbeitet haben. Derzeit entsteht die erste interkommunale Kulturentwicklungskonzeption²⁴ im Land Brandenburg für den sog. ›Regionalen Wachstumskern‹ Perleberg-Wittenberge-Karstädt (vgl. zur kooperativen Kulturplanung vertiefend den Beitrag von Neisener in diesem Band).²⁵

23 Strittmatter (2002) sieht in der Durchführung landesweiter Kulturentwicklungskonzeptionen vor allem auch die Intention, trotz dramatischer gesellschaftlicher Veränderungen (vor allem in den neuen Ländern) die Prozesse steuerbar zu halten.

24 Siehe für weitere Kulturplanungen mit kooperativem Charakter exempl. Niedersächsisches Innenministerium u.a. 1994 (*Kulturarbeit in der Region und Kooperationspotentiale im Planungsraum*) und Groß/Röbke 1998: 29-34 (*Entwicklungskonzeption für die Kulturregion Harz*) sowie ebd.: 35-38 (*Kulturentwicklungsplanung in Mittelsachsen*).

25 Auf den steigenden (strategischen) Planungs- und Steuerungsbedarf im Kontext des gesamtgesellschaftlichen Wandels wurde bereits einleitend hingewiesen. Krusche geht allerdings im Kontext dieses Planungsparadigmas davon aus, dass sich Städte (und natürlich auch Regionen u.ä.) in Zukunft stärker damit zu arrangieren haben, dass sie in ihrer Struktur, Funktion und Entwicklung auf Berechenbarkeit und Ordnungsprinzipien verzichten müssen (vgl. Krusche 2009: 305). Dies lässt sich einer-

2.6 Vereinbarungen, Verbindlichkeiten und Nachhaltigkeit

Für Kooperationen existieren zwei verschiedene kodifizierte ›Bindungsmittel‹ (vgl. hier und im Folgenden Rautenstrauch et al. 2003: 15). Zum einen ist dabei die mündliche Vereinbarung als die loseste Form der Bindung zu nennen. Diese wird z.B. für punktuelle Kooperationen getroffen und kann im Rahmen einer langjährigen Bekanntschaft mit dem Kooperationspartner entstanden sein. Häufigstes Bindungsmittel ist hingegen der schriftlich abgefasste Vertrag.²⁶ Aufgrund der ›rechtlichen Komplexität‹ von Kooperationsgebilden (z.B. unterschiedliche Rechtsformen, unklare Rechtsfragen), können entsprechende Vereinbarungen die Verhandlungspartner vor beträchtliche Herausforderungen stellen (vgl. zu den rechtlichen Aspekten von regionalen Kooperationen ausführlich den Beitrag von Hanf in diesem Band).

Je nach Ausrichtung der Zusammenarbeit können verschiedene ›Zeithorizonte‹ vorliegen, die als Kriterium zur Bestimmung der Intensität und Zielorientierung dienen. So reicht das Spektrum von einmaliger (z.B. gemeinsame Produktion) und sporadischer (z.B. Know-how-Austausch einmal im Jahr), bis hin zur regelmäßigen (z.B. Programmproduktion) und dauerhaften (z.B. Totalfusion) Zusammenarbeit (vgl. hier und im Folgenden Kraege 1997: 67). Zumeist sind Kooperationen auf einen gewissen Zeitraum befristet und werden nach erfolgreichem Abschluss eines Projektes entweder aufgelöst oder verlängert, bzw. die Bedingungen der Kooperationen werden sukzessive nachverhandelt.

Was die ›Nachhaltigkeit‹²⁷ einer Kooperation betrifft, so ist diese einerseits von vielen der oben genannten Faktoren abhängig (u.a. Verbindlichkeiten, Intensität, Machbarkeit) und andererseits von der Innovationskraft der Zusammenarbeit bzw. der entsprechenden Idee. Besonders deutlich wird das im Kontext der ›Internationalen Bauausstellung (IBA) Emscher Park‹. Angesichts des Auflösens alter Industrieregionen in den 1980er Jahren war man gehalten – da

seits auf die zuvor erwähnte Komplexität der Akteurs- und Aufgabenkonstellationen zurückführen, zum anderen auf die gegenwärtigen Ungewissheiten der wirtschaftlichen/gesellschaftlichen Entwicklungen. So fällt es bspw. auch Privatunternehmen zunehmend schwer, strategisch zu planen. D.h., Planungen entstehen derzeit mit einer Fülle von Unsicherheiten. Diese müssen im Planungsprozess berücksichtigt und entsprechend kommuniziert werden.

26 In diesem Kontext können die Möglichkeiten des Austritts (Kündigung) und des Eintritts geregelt werden. Diese beschreiben auch den Grad der Offen- bzw. Geschlossenheit einer Kooperation (vgl. Sydow 1992: 84).

27 Vgl. generell für ›Die Bedeutung von Kultur für das Leitbild Nachhaltige Entwicklung‹ Kurt/Wagner 2002.

Subventionsmaßnahmen etc. nicht mehr greifen konnten – neue Wege zu beschreiten (vgl. hier und im Folgenden ausführlich Kilper 2007: 61-64). Die IBA Emscher Park wurde im Jahr 1989 als regionales Kooperationsprojekt etabliert, um im nördlichen Teil des Ruhrgebiets einen Erneuerungsprozess für Innovationen und Qualität anzustoßen – im Denken, Bauen und Handeln. Dieses Projekt ist bekanntermaßen geglückt (vgl. u.a. Institut für soziale Bewegungen 2008, Kleine 1993, TU Dortmund 2008). Nun stellt sich die Frage, wie Innovationen strategisch initiiert werden können, da es sich hier zunächst um einen ›schöpferischen Akt‹ handelt, der kaum planbar ist. Ibert ist der Frage nachgegangen, wie sich Innovationen in der Stadt- und Regionalplanung realisieren lassen (vgl. hier und im Folgenden Ibert 2003, zit.n. Kilper 2007: 63). Zunächst ist festzustellen, dass sich Innovationen erst im Nachhinein erkennen lassen und damit das Problem besteht, im (Planungs-)Prozess eine solche zu erkennen. Dennoch hat Ibert (ex post) drei wesentliche Merkmale herausgearbeitet, die die Innovationsorientierung einer Planung bzw. Kooperation unterstützen:²⁸

- ›Kreativität‹: die Aufdeckung neuer Problemdefinitionen und daraus Entwicklung neuer Handlungsstrategien;
- ›Durchsetzung gegen Widerstände‹: Die Durchsetzung von Innovationen stößt in etablierten Systemen auf Widerstand, weil vertraute Muster, Denkstrukturen und eingeübte Routinemuster infrage gestellt werden;
- ›Sonderbedingungen‹: Innovative Planungen bzw. Kooperationen brauchen Sonderbedingungen (z.B. Probephasen, zentrale Fürsprecher, Startförderung für den Aufbau von Kooperationsstrukturen).

3 RÜCK- UND AUSBLICK: KOOPERATIONSFIEBER VS. GRENZEN DER ZUSAMMENARBEIT

Viele Potenziale und Wirkungsmechanismen, aber auch die ›Stolpersteine‹ von regionalen Kooperationen sind in den vorherigen Ausführungen sichtbar geworden. Dennoch ist es wichtig, trotz des gegenwärtigen ›Kooperationsfiebers‹ (abgewandelt von ›Fusionsfieber‹ nach Habeck et al. 2002), an dieser Stelle nochmals auf eine Auswahl von Grenzen und Schwierigkeiten im Bereich der regionalen Kooperationen hinzuweisen. Neben Kooperationsgegnern, unterschiedlichen Unternehmenskulturen, Transaktionskosten (z.B. Transport-, Verhandlungs- und Informationskosten), die den Kooperations-

28 Um eine Kooperation nachhaltig zu entwickeln, müssen natürlich grundsätzlich alle Partner einen Vorteil im Eingehen einer Kooperation sehen, der sie motiviert, weitere Kooperations Schritte zu gehen und sich aktiv einzubringen (›Sensemakingprozess‹; vgl. hierzu Manger 2009: 76).

nutzen übersteigen und vielen Faktoren mehr, existieren zahlreiche weitere mögliche Hemmschuhe für Kooperationen.

Dazu zählt etwa der Umstand, wenn Kooperationspartner auch ohne einen aktiven eigenen Beitrag von der Kooperation profitieren (vgl. hier und im Folgenden Bergmann/Jakubowski 2001: 470f.). Dieser Zustand senkt in aller Regel die Kooperationsbereitschaft der Inaktiven (Vermeidung von Opportunitätskosten) wie der Aktiven (Frustration). Je größer die Gruppe der Nutzer, umso größer wird auch die Gruppe der ›Trittbrettfahrer«. Da man jedoch gegenseitig aufeinander angewiesen bleibt (z.B. öffentliche Förderung), wird nichts oder kaum etwas verändert und letztlich bleiben alle Beteiligten schlechter gestellt (›Gefangenendilemma«, vgl. Axelrod 2005). Gerade in regionalen Netzwerken ist die Gefahr für eine solche Pattsituation virulent. Häufig existieren schon vielfältige Netzwerke (vor allem im Bereich des Tourismus) und die Akteure wollen selbstredend in jedem vertreten sein, auch wenn sie sich nicht richtig einbringen können.

»Kooperationen entstehen in der Absicht, Innovationen hervorzubringen und dadurch die Effizienz des gesamten Systems räumlicher Steuerung zu steigern. Damit sie Innovationen zur Reifung bringen können, müssen Kooperationen ihre innere Effizienz steigern. Durch gesteigerte Effizienz kann aber wiederum ihre Innovationskraft verloren gehen.« (Diller 2002: 213) Dieser Konflikt spielt allerdings im operativen Verlauf einer Kooperation keine entscheidende Rolle. Vielmehr stellt sich die Frage, wie das Dilemma im langfristigen Verlauf bewältigt werden kann. Nahe liegend ist, dass hierzu adäquate bzw. strategische Ziele für eine Kooperation formuliert werden und dass trotz terminlicher Zwänge ausreichend Zeit- und bestenfalls auch monetäre Ressourcen eingeplant bzw. ermöglicht werden, damit sich die Zusammenarbeit entwickeln kann. Auf der anderen Seite sollten verbindliche Strukturen geschaffen werden (z.B. regelmäßige Audits des Kooperationsfortschritts), um die Effizienz der Zusammenarbeit sicherzustellen. Häufig werden mit Kooperationen im Kulturbereich lediglich kurzfristige Einsparungen anvisiert, die einen innovativen und zumeist – langfristig gesehen – effizienten Verlauf der Zusammenarbeit erschweren.

Wenn öffentliche Gebietskörperschaften Teilnehmer einer regionalen Kooperation sind, kommt insbesondere bei Kommunalpolitikern der Umstand hinzu, dass sie vielfach die Befürchtung hegen, Machtressourcen und Handlungsspielräume zu verlieren (vgl. hier und im Folgenden Bergmann/Jakubowski 2001: 470). Kommunalpolitiker neigen dann häufiger dazu, sinnvolle Kooperationen – zugunsten ihres vermeintlichen ›lokalen Vorteils« – nicht zu unterstützen oder gar zu bremsen. Hier wird besonders deutlich, dass regionale Kooperationen stark von ihren kontextuellen Bedingungen bestimmt werden. In diesem Zusammenhang stehen u.a. der Institutionenrahmen, aktuell-

le bzw. anstehende Probleme, der situative Rahmen sowie die Akteure selbst im Vordergrund (vgl. hier und im Folgenden Fürst 2004: 57). Zudem sind die Variablen der Einflussfaktoren breit aufgestellt und variieren von Fall zu Fall. Durch diese Komplexität wird auch die Analyse einer Kooperation bzw. deren Planung zu einer beträchtlichen Herausforderung.

Dennoch existieren Grundannahmen, wann ein kooperatives Verhalten am ehesten zu erwarten ist, wenn (vgl. Bergmann/Jakubowski 2001: 470)

- die Gruppe der Kooperationspartner klein oder gut organisiert ist;
- die Gruppe homogene oder miteinander kompatible bzw. vereinbare Interessen hat und
- die Einbringungen und Wirkungen einfach zurechenbar sind.

Dreht man diese Erfolgsfaktoren um, so ergeben sich auch hier rasch die Grenzen einer Zusammenarbeit. D.h., je weniger diese Kriterien vorliegen bzw. erfüllt werden, umso mehr Schwierigkeiten und Konflikte sind innerhalb der Kooperation zu erwarten. Besonders deutlich wird dies derzeit in der Stiftung ›museum kunst palast‹ in Düsseldorf. Dieser ›Public Private Partnership‹ zwischen der Stadt Düsseldorf und dem Energiekonzern E.on gilt als so gut wie gescheitert (vgl. hier und im Folgenden Wagner 2009). Einerseits kam es anscheinend zu konzeptionellen und inhaltlichen Einmischungen in die Programmplanung von Seiten des Konzerns, zum anderen zieht sich E.on derzeit aus der grundsätzlichen Mitfinanzierung (die wesentlich geringer war/ist als die öffentliche) zurück und beabsichtigt, sich künftig auf die Förderung konkreter Ausstellungsprojekte zu beschränken. Diese Entwicklungen legen nahe, dass äußerst disparate Zielvorstellungen und Interessenlagen zwischen den Partnern vorliegen (Kollision von öffentlichem und privatem Interesse) und dass gerade in Zeiten von (Finanz-)Krisen zur langfristigen Sicherung angelegte privat-öffentliche Kooperationen schnell wieder ins Wanken geraten können.

In diesem Kontext und darüber hinaus ist zu berücksichtigen, dass sich Entscheidungsebenen verschieben können, wenn z.B. immer mehr Funktionen vom Staat auf Private übergehen oder gemeinschaftlich umgesetzt werden (vgl. Fürst 2006: 39). Hierbei muss sichergestellt werden, dass die ehemals öffentlichen Leistungen nach wie vor zielgruppen- und bedarfsgerecht angeboten werden.

Trotz allem²⁹ bilden die dargestellten Formen und Möglichkeiten von Kooperationen eine wesentliche strategisch ausgerichtete Option für Kultureinrichtungen, die gesamtgesellschaftlichen Veränderungen zu nutzen und posi-

29 Vgl. zu den Potenzialen und Grenzen von regionalen Kooperationen den Beitrag von Diller in diesem Band.

tiv zu gestalten. Forscher in den USA gehen sogar so weit, dass sie das 21. Jahrhundert zum ›age of alliances‹ ausrufen. Sie sind davon überzeugt, dass der Grad der Kooperationsfähigkeit vor allem von öffentlichen/privaten Non-Profit-Einrichtungen zukünftig über deren Existenz entschieden wird (vgl. exempl. Austin 2000: 1-17). Es wird also zukünftig für Regionen und Städte mitentscheidend sein, in welcher Form und in welchem Maß sie Kooperationsprozesse in Gang setzen werden bzw. können (Frauenholz et al. 2005: 18).

Da Kooperationen an gewachsenen Strukturen ›rütteln‹, diese offen legen und hinterfragen, stellen sie auch immer eine Intervention dar. Demnach bieten der Auslöser bzw. die Herausforderung (gesamtgesellschaftlicher Wandel) sowie die mögliche Antwort (Kooperation) gemeinsam eine Chance, Innovations- und Veränderungsprozesse in Gang zu setzen, die ansonsten im Alltagsgeschäft nicht möglich wären. Grundvoraussetzung dafür ist allerdings, dass Kooperationen nicht per se als Allheilmittel Anwendung finden und den Blick auf andere Lösungsansätze versperren. Denn Kooperationen sind nur sinnvoll, wenn die Rahmenverhältnisse stimmen. So sollte auch der Wettbewerb nach wie vor eine Option darstellen, jedenfalls dort, wo er zielführend scheint, bspw. um qualitative Verbesserungen voranzutreiben (z.B. im Hochschulwesen), oder um durch Wettbewerbsdruck – wie bei Kooperationen – Anreize für politische Akteure zu effizientem und wirtschaftlichem Handeln zu erzeugen. Zu einer solchen Strategie gehört dann häufig wieder die Form der Kooperation. Beide Pole können sich demnach gegenseitig bedingen. In jedem Fall ist ein ›produktives Miteinander‹ geboten, auch um regionale Kartelle zu verhindern, die leicht entstehen können, wenn Kooperationen dem Wettbewerb völlig entzogen werden (vgl. Bergmann/Jakubowski 2001: 470).

Es ist entsprechend davon auszugehen, dass sich die ohnehin schon komplexen Akteurskonstellationen im Kulturbereich durch die zuvor beschriebenen Entwicklungen noch weiter ausdifferenzieren. Um die gewünschten synergetischen Effekte und ein Optimum an Ressourceneinsatz zu erreichen, scheint vor allem die Kulturpolitik zunehmend gefordert zu sein (vgl. Sievers 2005). Dabei kann sie verschiedene Rollen einnehmen: z.B. als aktiver Mitgestalter und Partner, als Förderer von innovativen Kooperationsideen, als Lobbyist, der neue Beziehungsgeflechte für die Kultur herstellt, sowie als Koordinator, der Kooperationen eine Plattform bietet (z.B. Anlaufstelle, Infrastruktur und Weiterbildungsmöglichkeiten; vgl. Scheytt 2008b: 125-127). Im Rahmen dieses ›Netzwerkmanagements‹ ist es von entscheidender Bedeutung, dass die Kulturpolitik und das Kulturmanagement an einem Strang ziehen, um im Rahmen – belastbarer – strategischer Ziele und ihrer – professionellen – operativen Umsetzung zu den bestmöglichen Kooperationsergebnissen zu gelangen.

Abschließend ist darauf hinzuweisen, dass es für Neuanfänge im Rahmen von regionalen Kooperationen besonders förderlich ist, von alten Mustern Abstand zu nehmen, wenn dies für den Kooperationsfortschritt notwendig erscheint. Gleichmaßen kann es erforderlich sein den Mut aufzubringen, Kooperationen, die ggf. nach einer ausreichend bemessenen Entwicklungszeit nicht die gewünschten Potenziale entfalten, trotz der eingesetzten Ressourcen wieder zu beenden. Für beide Szenarien gilt: »Wer die Kunst des Abschieds kann, kann alles.« (Hugo von Hofmannsthal)

QUELLENVERZEICHNIS

- Austin, James E. (2000): *The Collaboration Challenge. How Nonprofits and Businesses Succeed Through Strategic Alliances*, San Francisco.
- Axelrod, Robert (2005): *Die Evolution der Kooperation*, München.
- Balling, Richard (1998): *Kooperation. Strategische Allianzen, Netzwerke, Joint Venture und andere Organisationsformen zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit in Theorie und Praxis*, 2., durchges. Aufl., Frankfurt a.M.; Berlin u.a.O.
- Baumol, William J.; Bowen, William G. (1966): *Performing Arts: The Economic Dilemma: A Study of Problems common to Theatre, Opera, Music and Dance*, New York.
- Benz, Arthur (2004): Einleitung: Governance – Modebegriff oder nützliches sozialwissenschaftliches Konzept?, in: Benz, Arthur (Hg.): *Governance – Regieren in komplexen Regelsystemen. Eine Einführung*, Wiesbaden, S. 11-28.
- Benz, Arthur; Lütz, Susanne; Schimank, Uwe; Simonis, Georg (2007): Einleitung, in: Benz, Arthur; Lütz, Susanne; Schimank, Uwe; Simonis, Georg (Hg.): *Handbuch Governance. Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder*, Wiesbaden, S. 9-25.
- Bergmann, Eckhard; Jakubowski, Peter (2001): Strategien der Raumordnung zwischen Kooperation und Wettbewerb, in: *Informationen zur Raumplanung*, Heft 8, S. 465-479.
- Bircher, Urs (2004): Innovation durch Kooperation. Informationen zum so genannten Hildesheimer Modell, in: Wagner, Bernd (Hg.): *Jahrbuch für Kulturpolitik 2004. Thema: Theaterdebatte*, Band 4, Essen, S. 227-230.
- Blotvogel, Hans Heinrich (1996): Auf dem Weg zu einer »Theorie der Regionalität«: Die Region als Forschungsobjekt der Geographie, in: Brunn, Gerhard (Hg.): *Region und Regionsbildung in Europa. Konzeptionen der Forschung und empirische Befunde. Schriftenreihe des Instituts für europäische Regionalforschungen*, Band 1, Baden-Baden, S. 44-68.
- Böcher, Michael; Krott, Max; Tränkner, Sebastian (Hg.) (2008): *Regional Go-*

- vernance und integrierte ländliche Entwicklung. Ergebnisse der Begleitforschung zum Modell- und Demonstrationsvorhaben »Regionen Aktiv«, Wiesbaden.
- Crummenerl, Klaus (1991): Kooperationen in der Kulturarbeit, in: Pappermann, Ernst; Mombaur, Peter Michael (Hg.): Kulturarbeit in der kommunalen Praxis, 2., Neubearb. Aufl., Köln, S. 43-49.
- Danielzyk, Rainer (1998): Zur Neuorientierung der Regionalpolitik. Wahrnehmungs-geographische Studien zur Regionalentwicklung, Heft 17, Oldenburg.
- Danielzyk, Rainer; Rietzel, Rüdiger (2003): Regionalplanung als Motor regionaler Kooperationen. Das Beispiel Oderland-Spree, in: Informationen zur Raumentwicklung, Heft 8/9, S. 513-521.
- Deutscher Bundestag (2002): Schlussbericht der Enquete-Kommission »Demographischer Wandel. Herausforderungen unserer älter werdenden Gesellschaft an den Einzelnen und die Politik«, Drucksache 14/8800, Berlin.
- Deutscher Bundestag (Hg.) (2008): Kultur in Deutschland. Schlussbericht der Enquete-Kommission des Deutschen Bundestages, Regensburg.
- Diller, Christian (2002): Zwischen Netzwerk und Institution. Eine Bilanz regionaler Kooperationen in Deutschland, Opladen.
- Europäische Kommission (2001): European Governance. A White Paper, COM 424, Brüssel.
- Föhl, Patrick S.; Huber, Andreas (2004): Fusionen von Kultureinrichtungen. Ursachen, Abläufe, Potenziale, Risiken und Alternativen, Essen.
- Föhl, Patrick S. (2005): Erfolgreiches Management von Kooperationen. Motive, Formen, Phasen und Durchführung, in: Heinze, Dirk; Schütz, Dirk (Hg.): Erfolgreich Kultur finanzieren: Lösungsstrategien für die Praxis, Anney; Berlin; Stuttgart u.a.O. 2003ff., Kap. D 3.2-2.
- Föhl, Patrick S. (2007): Die Machbarkeitsstudie im öffentlichen Kulturbereich. »Sorgfaltspflicht« vor der Durchführung von Veränderungsmaßnahmen und Projekten, in: Scheytt, Oliver; Loock, Friedrich (Hg.): Handbuch Kulturmanagement und Kulturpolitik, Berlin u.a.O. 2006ff., Kap. D 1.2.
- Föhl, Patrick S. (2008): Kooperationen im öffentlichen Kulturbereich. Mit Zusammenarbeit Synergien ausschöpfen, in: Scheytt, Oliver; Loock, Friedrich (Hg.): Handbuch Kulturmanagement und Kulturpolitik, Berlin u.a.O. 2006ff., Kap. D 1.5.
- Föhl, Patrick S.; Glogner, Patrick (2008): Ein Widerspruch der keiner ist? Überlegungen zur Notwendigkeit der Verknüpfung von Theorie und Praxis im Kulturmanagement, in: Keller, Rolf; Schaffner, Brigitte; Seger, Bruno (Hg.): Spielplan: Schweizer Jahrbuch für Kulturmanagement 2007/2008, Bern; Stuttgart; Wien, S. 13-19.
- Föhl, Patrick S.; Neisener, Iken (2008): Museumsentwicklungskonzeption für

- die Museen im Kreis Euskirchen. Gutachten der Forschungsgruppe »Regional Governance im Kulturbereich« des Studiengangs Kulturarbeit der FH Potsdam. Im Auftrag des Rheinischen Archiv- und Museumsamtes des Landschaftsverbandes Rheinland und des Kreises Euskirchen, Teil 1 und Teil 2, Potsdam; Euskirchen.
- Föhl, Patrick S. (2009): Potenziale von Kooperationen als Präventiv- und Anpassungsstrategie zur Gestaltung des demografischen Wandels im Kulturbereich, in: Hausmann, Andrea; Körner, Jana (Hg.): Demografischer Wandel und Kultur, Wiesbaden, S. 203-227.
- Föhl, Patrick S.; Glogner, Patrick (2009): »Vom Kopf auf die Füße« – Kritische Anmerkungen zur aktuellen Diskussion um das Forschungs- und Wissenschaftsverständnis des Faches Kulturmanagement, in: Fachverband Kulturmanagement (Hg.): Forschen im Kulturmanagement. Jahrbuch für Kulturmanagement 2009, Bielefeld, S. 187-197.
- Frauenholz, Dieter; Knieling, Jörg; Sinning, Heidi (2005): Kooperation als Zukunftsstrategie zur Gestaltung des demografischen Wandels. Beispiel STADT+UM+LAND 2030 Region Braunschweig, in: Schröter, Frank (Hg.): Die Zukunft der Kommunen: in der Region. Mobilität – Versorgung – Kooperation, Dortmund, S. 9-20.
- Friese, Marion (1998): Kooperationen als Wettbewerbsstrategie für Dienstleistungsunternehmen, Wiesbaden.
- Fürst, Dietrich (2004): Regional Governance, in: Benz, Arthur (Hg.): Governance – Regieren in komplexen Regelsystemen. Eine Einführung, Wiesbaden, S. 45-64.
- Fürst, Dietrich (2006): Regional Governance – ein Überblick, in: Kleinfeld, Ralf; Plamper, Harald; Huber, Andreas (Hg.): Regional Governance. Steuerung, Koordination und Kommunikation in regionalen Netzwerken als neue Formen des Regierens, Band 1, Osnabrück, S. 37-59.
- Fürst, Dietrich; Gailing, Ludger; Pollermann; Röhring, Andreas (Hg.) (2008): Kulturlandschaft als Handlungsraum. Institutionen und Governance im Umgang mit dem regionalen Gemeinschaftsgut Kulturlandschaft, Dortmund.
- Groß, Torsten; Rübke, Thomas (1998): Modelle regionaler Kulturarbeit, Materialien, Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft, Heft 4, Bonn.
- Habeck, Fritz; Kröger, Fritz; Träm, Michael (2002): Wi(e)der das Fusionsfieber: die sieben Schlüsselfaktoren erfolgreicher Fusionen, 2., überarb. Aufl., Wiesbaden.
- Hanika, Karin; Wagner, Bernd (Hg.) (2004): Kulturelle Globalisierung und regionale Identität. Beiträge zum kulturpolitischen Diskurs, Essen.
- Ibert, Oliver (2003): Innovationsorientierte Planung. Verfahren und Strategien zur Organisation und Innovation, Opladen.

- Informationen zur Raumentwicklung (2002): Schwerpunktthema ›Kultur als Faktor der Stadt- und Regionalentwicklung in Europa‹, Heft 4/5.
- Institut für soziale Bewegungen (Hg.) (2008): Visionen für das Ruhrgebiet. IBA Emscher Park: Konzepte, Projekte, Dokumentation, Essen.
- Ivanisin, Marko (2006): Regionalentwicklung im Spannungsfeld von Nachhaltigkeit und Identität, Wiesbaden.
- Jann, Werner; Wegerich, Kai (2004): Governance und Verwaltungspolitik, in: Benz, Arthur (Hg.): Governance – Regieren in komplexen Regelsystemen. Eine Einführung, Wiesbaden, S. 193-214.
- Jansen, Stephan A.; Schleissing, Stephan (Hg.) (2000): Konkurrenz und Kooperation. Interdisziplinäre Zugänge zur Theorie der Co-opetition, Marburg.
- Jansen, Stephan A. (2001): Mergers & Acquisitions. Unternehmensakquisitionen und -kooperationen, 4. Aufl., Wiesbaden.
- Kilper, Heiderose (2007): Innovation als Herausforderung. Strategien in Zeiten von Urban und Regional Governance, in: Kelp-Siekmann, Sibylle; Potz, Petra; Sinning, Heidi (Hg.): Innovation und regionale Kooperation. Strategien in Städten und Regionen. RaumPlanung spezial 10, Dortmund, S. 57-68.
- Kleger, Heinz (Hg.) (2001): Gemeinsam einsam: Die Region Berlin-Brandenburg, Hamburg.
- Klein, Armin (1993): Regionales Kulturmanagement. Nicht-institutionalisierte kulturelle Zusammenarbeit in der Region, in: Handbuch KulturManagement, Stuttgart 1992ff., Kapitel A 2.3.
- Klein, Armin (2005): Kulturpolitik. Eine Einführung, 2., überarb. u. akt. Aufl., Wiesbaden.
- Klein, Armin (2007): Der exzellente Kulturbetrieb, Wiesbaden.
- Kleine, Helene (1993): Kulturelle Modernisierung der Region. Konzeptideen am Beispiel IBA-Emscher Park, in: Kulturpolitische Mitteilungen, Nr. 61/62 Heft 1/2, S. 135-137.
- Kleinfeld, Ralf; Plamper, Harald; Huber, Andreas (Hg.) (2006): Regional Governance. Steuerung, Koordination und Kommunikation in regionalen Netzwerken als neue Formen des Regierens, Band 1 und 2, Osnabrück.
- Kohlisch, Thorsten (2008): Regional Governance in europäischen Regionen. Eine empirische Analyse der transnationalen Verbünde Großregion/Grande Région und Oder-Partnerschaft/Partnerstwo-Odra, Berlin.
- Kraege, Rüdiger (1997): Controlling strategischer Unternehmenskooperationen. Aufgaben, Instrumente und Gestaltungsempfehlungen, München; Mehring.
- Krusche, Bernhard (2009): Just Say Yes: Anmerkungen zu Governance von X-Cities, in: Lange, Bastian; Kalandides, Ares; Stöber, Birgit; Wellmann, Inga (Hg.): Governance der Kreativwirtschaft. Diagnosen und Handlungsoptionen, Bielefeld, S. 305-322.

- Kurt, Hildegard; Wagner, Bernd (Hg.) (2002): Kultur – Kunst – Nachhaltigkeit. Die Bedeutung von Kultur für das Leitbild Nachhaltige Entwicklung, Essen.
- Lange, Bastian; Kalandides, Ares; Stöber, Birgit; Wellmann, Inga (Hg.) (2009): Governance der Kreativwirtschaft. Diagnosen und Handlungsoptionen, Bielefeld.
- Ludwig, Jürgen; Mandel, Klaus; Schwieger, Christopher; Terizakis, Georgios (Hg.) (2008): Metropolregionen in Deutschland. Elf Beispiele für Regional Governance, Baden-Baden.
- Lutz, Jürg (2004): Zusammenschlüsse öffentlicher Unternehmen. Kooperationen und Fusionen im Spitalsektor, Bern u.a.O.
- Manger, Daniela (2009): Innovation und Kooperation. Zur Organisierung eines regionalen Netzwerkes, Bielefeld.
- Morschett, Dirk (2003): Formen von Kooperationen, Allianzen und Netzwerken, in: Zentes, Joachim; Swoboda, Bernhard; Morschett, Dirk (Hg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen – Ansätze – Perspektiven, Wiesbaden, S. 387-413.
- Mose, Ingo; Brodda, Yvonne (2002): Regionalentwicklung, Regionalisierung, regionale Identität – Perspektiven für die Region Südharz, Vortrag auf dem 5. Südharz-Symposium 11./12. Oktober 2002 in Bad Sachsa.
- Niedersächsisches Innenministerium; Senator für Umweltschutz und Stadtentwicklung der Freien Hansestadt Bremen (Hg.) (1994): Kulturarbeit in der Region und Kooperationspotenziale im Planungsraum. Veröffentlichungen der Gemeinsamen Landesplanung Bremen/Niedersachsen, Nr. 1-95, Hannover; Bremen.
- Oppen, Maria; Sack, Detlef; Wegener, Alexander (Hg.) (2005): Abschied von der Binnenmodernisierung? Kommunen zwischen Wettbewerb und Kooperation, Berlin.
- Pesel, Jens (2000): Von der Konfusion zur Fusion, in: Vereinigte Städtische Bühnen Krefeld und Mönchengladbach (Hg.): »Habe nun, ach...« 50 Jahre Vereinigte Städtische Bühnen Krefeld und Mönchengladbach, Mönchengladbach, S. 25-39.
- Rautenstrauch, Thomas; Generotzky, Lars; Bigalke, Tim (2003): Kooperationen und Netzwerke. Grundlagen und empirische Ergebnisse, Lohmar; Köln.
- Richter, Karl (1994): Interkommunale Zusammenarbeit, in: Rauhe, Hermann; Demmer, Christine (Hg.): Kulturmanagement: Theorie und Praxis einer professionellen Kunst, Berlin; New York, S. 403-410.
- Röbke, Thomas; Wagner, Bernd (1997): Zwischen Eurobananen und renitenten Weinbauern. Die Region als Bezugsgröße der Kulturpolitik, in: Kulturpolitische Mitteilungen, Nr. 77, Heft 2, S. 18-23.

- Scheff, Joanne; Kotler, Philip (1996): How the Arts Can Prosper Through Strategic Collaborations, in: Harvard Business Review, Reprint 96111 (Jan.-Feb.).
- Scherer, Roland (2005): Good Governance. Erfolgsfaktoren und Stolpersteine, Vortrag auf einem Regional Governance-Symposium in Wien, 26. September 2005, Power-Point-Präsentation.
- Scheytt, Oliver (2008a): Kulturstaat Deutschland. Plädoyer für eine aktivierende Kulturpolitik, Bielefeld.
- Scheytt, Oliver (2008b): Aktivierendes Kulturmanagement, in: Lewinski-Reuter, Verena; Lüddemann, Stefan (Hg.): Kulturmanagement der Zukunft. Perspektiven aus Theorie und Praxis, Wiesbaden, S. 121-133.
- Schimank, Uwe (2007): Elementare Mechanismen, in: Benz, Arthur; Lütz, Susanne; Schimank, Uwe; Simonis, Georg (Hg.): Handbuch Governance. Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder, Wiesbaden, S. 29-45.
- Schneider, Volker; Kenis, Patrick (1996): Verteilte Kontrolle: Institutionelle Steuerung in modernen Gesellschaften, in: Kenis, Patrick; Schneider, Volker (Hg.): Organisation und Netzwerk. Institutionelle Steuerung in Wirtschaft und Politik, Frankfurt a.M.; New York, S. 9-44.
- Schreyögg, Georg; Sydow, Jörg (Hg.) (2007): Kooperation und Konkurrenz, Wiesbaden.
- Schuppert, Gunnar Folke (2008): Governance – auf der Suche nach Konturen eines »anerkannt uneindeutigen Begriffs«, in: Schuppert, Gunnar Folke; Zürn, Michael (Hg.): Governance in einer sich wandelnden Welt, Wiesbaden, S. 13-40.
- Schwalb, Lilian; Walk, Heike (Hg.) (2007): Local Governance – mehr Transparenz und Bürgernähe, Wiesbaden.
- Sievers, Norbert (1997): Neue Wege der Landeskulturpolitik? Über den Versuch einer beteiligungsorientierten regionalen Kulturpolitik in Nordrhein-Westfalen, in: Kulturpolitische Mitteilungen, Nr. 77, Heft 3, S. 27-32.
- Sievers, Norbert (Hg.) (1998): Neue Wege der Kulturpartnerschaft. Materialien, Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft, Heft 3, Bonn.
- Sievers, Norbert (2005): Aktivierende Kulturpolitik in Nordrhein-Westfalen. Aufstieg und Fall einer landeskulturpolitischen Konzeption, in: Behrens, Fritz; Heinze, Rolf G.; Hilbert, Josef; Stöbe-Blossey, Sybille (Hg.): Ausblicke auf den aktivierenden Staat. Von der Idee zur Strategie, Berlin, S. 337-363.
- Sievers, Norbert; Wagner, Bernd (Hg.) (2006): Jahrbuch für Kulturpolitik 2006, Bonn; Essen.
- Sievers, Norbert (2009a): Antizyklische Kulturpolitik. Kultur in der Finanzkrise, in: Kulturpolitische Mitteilungen, Nr. 124, Heft 1, S. 4.
- Sievers, Norbert (2009b): Kulturpolitik ohne Subjekt?, in: Kulturpolitische Mitteilungen, Nr. 124, Heft 1, S. 21.