Kulturentwicklungskonzeption für die Modellregion Landkreis Hildburghausen und Landkreis Sonneberg

Gutachten zum Handlungsfeld »Gründung einer Museumsregion«

Gutachten im Auftrag von

Gefördert durch

Freistaat Thüringen Staatskanzlei

Dezember 2014

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

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

Internet: www.kupoge.de

Autorin des Gutachtens: Lara Buschmann M.A.

projekt2508 GmbH
Geschäftsstelle Berlin
Prinzessinnenstr. 16
10969 Berlin
Internet: www.projekt2508.de

Inhaltsverzeichnis

1 Einführung ... 5

2 Bestandsaufnahme ... 7

2.1 Institutionelle und personelle Basis ... 8

2.2 Leitbild und Museumskonzept ... 9

2.3 Museumsmanagement ... 11

2.3.1 Corporate Identity und Corporate Design ... 11

2.3.2 Betriebliche und wirtschaftliche Aspekte ... 12

2.3.3 Personalmanagement ... 12

2.3.4 Kulturmarketing ... 13

2.4 Sammeln und Bewahren ... 19

2.5 Forschen und Dokumentieren ... 19

2.6 Ausstellen und Vermitteln ... 20

3 Zusammenfassung der Analyse ... 21

4 Ziele und Maßnahmen ... 25

4.1 Leitziel: Bündelung knapper Ressourcen und mannigfaltiger Potenziale ... 25

4.1.1 Zentrale Maßnahme: Gründung eines Zweckverbandes ... 29

4.1.2 Maßnahme: Verbesserung der Personalsituation ... 36

4.1.3 Maßnahme: Ermöglichung von Koordination, Kooperation und Partizipation ... 39

4.2 Ziel: Profilierung der (Kultur-)Region ... 44

4.2.1 Maßnahme: Bildung einer Regionalmarke ... 44

4.2.2 Maßnahme: Strategische Neuausrichtung und Profilschärfung der Museen ... 45

4.2.3 Maßnahme: Visualisierung des neuen Profils (Corporate Design) ... 47

4.3 Ziel: Verbesserung der Finanzsituation ... 48

4.3.1 Maßnahme: Teilnahme an Förderprogrammen und Wettbewerben ... 48

4.3.2 Maßnahme: Einbindung der regionalen Wirtschaft ... 49

4.4 Ziel: Implementierung eines zielgruppenspezifischen Marketings und Erschließung neuer Zielgruppen 50

4.4.1 Maßnahme: Einführung einer zielgruppenadäquaten Kommunikationspolitik 51

4.4.2 Maßnahme: Anpassung der Kernleistungen und Erweiterung der Services 59

4.4.3 Maßnahme: Einführung einer übersichtlichen Preispolitik 61

4.4.4 Maßnahme: Ermöglichung einer kooperativen Distributionspolitik 62

4.5 Ziel: Professionelle und zielgerichtete Pflege und Erweiterung der Sammlungen 62

4.5.1 Maßnahme: Überarbeitung der Sammlungskonzeption und Notfallschutzplan 62

4.5.2 Maßnahme: Zielgerichtete Pflege sowie Sicherung der Sammlungen 62

4.6 Ziel: Gemeinsame Forschung und Dokumentation als Grundlage inhaltlicher Zusammenarbeit 63

4.6.1 Maßnahme: Festlegung relevanter Forschungsthemen 63

4.6.2 Maßnahme: Fortführung der Inventarisierung und Digitalisierung 63

4.7 Ziel: Implementierung zeitgemäßer Vermittlungs- und Partizipationsprogramme 64

4.7.1 Maßnahme: Entwicklung spezifischer Angebote für Kulturtouristen und regionale Besucher 65

4.7.2 Maßnahme: Entwicklung von zielgruppenadäquaten Partizipationsangeboten für Jugendliche 67

5 Nächste Schritte und Perspektiven 70

Anhang 78

Quellenverzeichnis 81

1 Einführung

Auftrag und Zielstellung des Gutachtens

Auf Grundlage der Strukturanalyse, Experteninterviews sowie Diskussionen in den Beiräten (regional /Land) wurde das Thema »Museumsregion« für die Südregion im April 2014 – neben den drei anderen Themenschwerpunkten »Koordinationsstrukturen für die Kulturentwicklung«, »Local Heros und Stärkung der Vereinsstrukturen« und »Bibliotheken der Zukunft« – als ein Schwerpunktthema ausgewählt. Eine Fundierung der Themenfelder und Herausarbeitung ihrer konkreten Inhalte erfolgte im weiteren Kulturentwicklungsprozess u. a. durch die Bestandsaufnahme zur kulturellen Infrastruktur, drei Kulturworkshops, zahlreiche Einzelgespräche sowie eine Netzwerkanalyse zur Visualisierung der Governance-Strukturen in der Modellregion.[1] Die Expertisen der Moderatoren, verschiedene Konzepte aus und für die Region beziehungsweise den Freistaat Thüringen (zum Beispiel die Kultur-, Tourismus-, und Landesentwicklungskonzepte, das Museumsentwicklungskonzept und die Konzeptionellen Leitlinien des *Museumsverbandes Thüringen e. V.* sowie Publikationen zur Kulturvermittlung aus Coburg und Sonneberg)[2], aktuelle Fachliteratur und Praxisbeispiele bereicherten die Diskussionen und stellten die Ergebnisse des Prozesses in einen größeren Zusammenhang.

Das folgende Gutachten soll die Kulturpolitik und -verwaltung sowie die Museumsleiter und weitere Kulturakteure der Modellregion dabei unterstützen, die Museen als wichtige profilgebende Akteure der Region an die gesamtgesellschaftlichen und regionalen Veränderungen anzupassen, sodass sie auch zukünftig ihre Arbeit nach angestrebten Qualitätsstandards durchführen und den Bewohnern sowie Besuchern der Region ein vielfältiges und anregendes Kulturangebot bieten können. Ziel ist es daher, konkrete Handlungsfelder zu definieren und daraus Ziele und Maßnahmen abzuleiten, die Entscheidungsträgern und Beteiligten eine Hilfestellung zur zielgerichteten Vorgehensweise und Prioritätensetzung sind. Das Gutachten wird in die zusammenfassende Kulturentwicklungskonzeption (»Abschlussgutachten«) für die Südregion einfließen.

1 Alle Ergebnisse wurden dokumentiert und auf der Projektseite www.kulturkonzept-hbn-son.de als Download zur Verfügung gestellt. Darunter sind zum Beispiel: Institut für Kulturpolitik 2014b/c (Ergebnisprotokoll 1./2. Kulturworkshop), Institut für Kulturpolitik 2014e (Bestandsaufnahme der kulturellen Infrastruktur), Institut für Kulturpolitik 2014h (Strukturanalyse) und Institut für Kulturpolitik 2014g (Netzwerkanalyse).

2 Siehe zum Beispiel: dwif-consulting GmbH 2011a, dwif-consulting GmbH 2011b, Hammer 2014, Scherf 2012, Museumsverband Thüringen e. V. 2011, Stiftung Thüringer Schlösser und Gärten 2008, TMBWK 2012.

Aufbau des Gutachtens

Im zweiten Kapitel werden die zentralen Ergebnisse der Bestandsaufnahmen zusammengefasst und in den Kontext aktueller Entwicklungen in der Museumswelt gestellt. Der *Museumsverband Thüringen e. V.* (*MVT*) und seine Mitgliedsmuseen bekennen sich zu den Aufgaben und Zielen des *Internationalen Museumsrats ICOM* und des *Deutschen Museumsbundes (DMB).* Damit haben sich die Betreiber der Museen verpflichtet, die dafür angemessenen Voraussetzungen zu schaffen (Museumsverband Thüringen e. V. 2011: 4 f.). Aus diesem Grund werden die Kategorien der *ICOM*-Standards als Vorlage zur Beschreibung der Ist-Situation verwendet und strukturieren die folgenden Kapitel.

Im dritten Kapitel werden die konkreten Stärken und Schwächen der musealen Einrichtungen der Modellregion sowie Chancen und Gefahren der globalen Umwelt im Allgemeinen und der Region im Speziellen in einer SWOT-Analyse zusammengefasst und zentrale Handlungsfelder definiert.

Durch die Kombination der Ergebnisse der Umwelt- und der Museumsanalyse werden Wege und Möglichkeiten sichtbar, die Museen der Modellregion erfolgreich in die Zukunft zu bringen. Das vierte Kapitel formuliert Ziele und Maßnahmen um die Museen der Modellregion zu erhalten, ihre Angebote an die aktuellen und zukünftigen Ansprüche der Zielgruppen anzupassen und somit das vielfältige Kulturangebot der Region zu erhalten.

Im fünften Kapitel werden die Ergebnisse des Konzeptes zusammengefasst und die möglichen Schritte zur Umsetzung vorgeschlagen.

Der Anhang weist mehrere Überblickstabellen auf, in denen u. a. die Informationen aus dem Fließtext zusammengefasst wurden.

2 Bestandsaufnahme

Die Museen nehmen in der Modellregion Landkreis Hildburghausen und Landkreis Sonneberg eine wichtige Rolle ein. Sie sind wesentlicher Teil des Standortfaktors Kultur und identitätsstiftendes Element für die Region. Darüber hinaus ist die Tourismusbranche auf die Museen angewiesen, da Kultur heute wesentlicher Attraktivitätsfaktor ist. Zum Auftakt des ersten Kulturworkshops am 20. Mai 2014 in Hildburghausen hatten die Teilnehmer die Möglichkeit, ihre Person, Funktion und Einrichtung vorzustellen und die Arbeit ihrer Einrichtung anhand der internationalen Museumsstandards (*ICOM*) auf einer Skala von null bis 100 Prozent zu bewerten. Kernresultate der Bewertung waren, dass in einem Großteil der Einrichtungen qualifiziertes Fachpersonal und finanzielle Mittel fehlen. Immer wieder wurde eine solide Finanzierung und dauerhafte institutionelle Basis, insbesondere zur Erreichung der *ICOM*-Standards, gefordert. Großen Bedarf sahen die Teilnehmer ebenfalls im Bereich Museumsmanagement und im Bereich der professionellen Erhaltung und Sicherung ihrer Sammlungen (vgl. Institut für Kulturpolitik 2014b [Ergebnisprotokoll 1. Kulturworkshop]: 7 f.). Die Diskussion über die Museumsstandards zeigte, dass viele gemeinsame Bedarfe existieren, und unterstrich, was auch schon der *MVT* im Jahr 2011 im Museumsentwicklungskonzept festgeschrieben hatte: »Das Sammeln, Bewahren, Erforschen und Vermitteln des Kultur- und Naturerbes der Menschheit gehörten zu den Kernaufgaben jeglicher Museumsarbeit (...). Diese Kernaufgaben können etliche Einrichtungen in Thüringen zurzeit nicht erfüllen, weil Finanz-, Personal- und Ausstattungsdefizite zu konstatieren sind.« (Museumsverband Thüringen e. V. 2011: 3) Die Ergebnisse des ersten Kulturworkshops sprachen deutlich für eine gemeinsame Suche nach neuen Wegen und Lösungen zur Erhaltung und Steigerung der Qualität der kulturellen Angebote der Modellregion. Dies gilt ebenfalls für neue zeit- und zielgruppengerechte Wege der Ansprache und Kulturvermittlungsformate und Partizipationsangebote für regionale und überregionale Zielgruppen (vgl. Institut für Kulturpolitik 2014g [Netzwerkanalyse]: 40).

Ziel der Initiierung der Arbeit zum Thema »Gründung einer Museumsregion« ist die Unterstützung der Museen, ihren Arbeitsauftrag heute und zukünftig erfolgreich und in angemessener Qualität erfüllen zu können und dadurch das Kulturangebot in der Region zu erhalten und zu verbessern. Die folgenden Kapitel setzen die internationalen Leistungsstandards für Museen in Kontext mit der Ist-Situation in den Museen der Modellregion. Da das Analysematerial unvollständig ist, können die Erläuterungen nicht alle Aspekte und individuellen Situationen der Einrichtungen berücksichtigen, dennoch zeigt die Analyse deutlich gemeinsame Handlungsbedarfe und -möglichkeiten auf.

2.1 Institutionelle und personelle Basis

Voraussetzungen für eine kontinuierliche Museumsarbeit nach den internationalen Museumsstandards sind eine rechtlich abgesicherte Trägerschaft und Gewährleistung der Finanzierung eines dauerhaften Betriebs. Die für die Bestandsaufnahme ausgewählten Museen der Modellregion liegen in **Rechtsträgerschaft** von Städten, Trägervereinen, Gemeinden, des Landratsamtes Hildburghausen, der Stadtverwaltung Neuhaus am Rennweg, des Landkreises Sonneberg und in privater Trägerschaft (vgl. Institut für Kulturpolitik 2014e [Bestandsaufnahme der kulturellen Infrastruktur]: 15 f.). Die Träger sind sich der Herausforderungen ihrer Einrichtungen bewusst und bereit, den Transformationsprozess zu unterstützen. Die **finanzielle Situation** wurde im Rahmen der Bestandsaufnahme der kulturellen Infrastruktur am häufigsten als Herausforderung genannt. »18 Kulturakteure, die diese Frage beantwortet haben, sehen in den Finanzen eine der zentralen Herausforderungen für ihre Einrichtung (...). Zu diesen Akteuren zählen insbesondere Kultureinrichtungen (...).« (Ebd.: 46) Bei den Museen liegen die Gesamthaushalte zwischen 11.000 und 921.000 Euro[3] – Zahlen, die einen ersten Eindruck über die Unterschiedlichkeit der Einrichtungen geben. Knapp die Hälfte der 51 Kulturakteure, die hierzu Angaben machten, steht vor Kürzungen beziehungsweise arbeitet bereits mit geringeren Mitteln als im Vorjahr (vgl. ebd.: 39). Die Analyse der Museumslandschaft in Thüringen des *MVT* bestätigt die Verschärfung der Finanzprobleme und ein voraussichtliches weiteres Sinken der Budgets in den nächsten Jahren für ganz Thüringen. Museumsspezifische Arbeiten wie die Bestandspflege und Erweiterung, Forschung und Publikationen sowie auch die Öffentlichkeitsarbeit müssen zunehmend eingeschränkt werden (vgl. Museumsverband Thüringen e. V. 2011: 19). Die Akquise von Drittmitteln gelingt, so der *MVT,* ebenfalls nur (noch) wenigen Museen (vgl. ebd.: 19), sodass Defizite kaum noch durch öffentliche Fördermittel ausgeglichen werden.[4] Vor diesem Hintergrund spielt der Kulturtourismus eine zunehmend wichtige Rolle. »Das Phänomen Kulturtourismus verspricht mehr Besucher und damit verbunden eine Steigerung der Eigeneinnahmen, um die sich Kulturbetriebe angesichts der skizzierten Finanzproblematik verstärkt bemühen müssen.« (Pröbstle 2014: 42.) Außerdem kann die Ansprache zusätzlicher, überregionaler Zielgruppen die Anzahl der Rezipienten erhöhen und der Bildungsauftrag damit in größerem Maße erfüllt werden – ein wichtiges Legitimationsargument gegenüber den Trägern und Förderern.

Quantität und Qualität des **Museumspersonals** gehören neben den überschaubaren finanziellen Ressourcen (das eine Defizit bedingt das andere) zu den größten Herausforderungen in der Thüringer Mu-

3 Nur 35 Kulturakteure (2/3) machten Angaben zu ihrem Gesamtbudget, die Angaben beziehen sich auf diese Zahl. Vgl. Institut für Kulturpolitik 2014e (Bestandsaufnahme der kulturellen Infrastruktur): 38.

4 Ein Problem hinsichtlich der Antragstellung sind die nötigen Eigenmittel, die vor allem für die kleinen Einrichtungen eine große Hürde darstellen.

seumslandschaft im Ganzen – »Durch den akuten Personalmangel, insbesondere an Fachpersonal, können die Kernaufgaben in Museen nur eingeschränkt oder gar nicht mehr wahrgenommen werden.« (Museumsverband Thüringen e. V. 2011: 19 f.) – und der Modellregion im Speziellen: Zwei Fünftel der Kulturakteure in der Modellregion haben Mitarbeiter in Vollzeit angestellt, drei Fünftel der Akteure beschäftigen Mitarbeiter in Voll- beziehungsweise Teilzeit und in 60 Prozent der Einrichtungen unterstützen ehrenamtlich Tätige den Betrieb, womit ihr Anteil aller Mitarbeiter bei 52 Prozent liegt. »Ohne ehrenamtliche Aktive wäre die kulturelle Infrastruktur in den beiden Landkreisen nicht aufrecht zu erhalten.« (Institut für Kulturpolitik 2014e [Bestandsaufnahme der kulturellen Infrastruktur]: 56) Die gegenwärtige Situation der Mitarbeiterstruktur wird auch durch die Kulturakteure selbst als besonders kritisch beschrieben. Die Hälfte der Kulturakteure beurteilt die Anzahl ihrer festangestellten Mitarbeiter als zu gering oder »grenzwertig«. Angemerkt wird insbesondere das Fehlen von Personal für die wachsende Anzahl zusätzlicher Aufgaben (z. B. Drittmittelakquise, Kooperationsaufbau und -pflege, neue Erfordernisse im Museumsmarketing), fehlender Nachwuchs (insbesondere in den Vereinen) sowie der Abbau fachlicher Kompetenz (vgl. ebd.: 47; 57). Aber es werden auch konkrete Bedarfe, so unter anderem nach Museumspädagogen, Historikern, Marketingexperten und Gebäudemanagern festgestellt (vgl. Institut für Kulturpolitik 2014b [Ergebnisprotokoll 1. Kulturworkshop]: 9 und Institut für Kulturpolitik 2014e [Bestandsaufnahme der kulturellen Infrastruktur]: 57).

2.2 Leitbild und Museumskonzept

Leitbild und Museumskonzept dienen der Orientierung und bilden, sich gegenseitig bedingend, die Grundlage der Museumsarbeit und ihres Erfolgs (vgl. Wiese 2002: 4). Da die Kulturakteure eine wichtige Rolle in der Modellregion einnehmen und Kultur nicht nur aus touristischer Sicht, sondern auch als Standortfaktor und identitätsstiftendes Element eine wichtige Rolle für die Region spielt, sind an dieser Stelle nicht nur die einzelnen Leitbilder und Konzepte der Einrichtungen von Interesse, sondern auch die der Region als Ganzes.

Leitbilder dienen als Grundlage für die Bestimmung des Selbstverständnisses und der Ableitung von strategischen sowie operativen Zielen. Sie umfassen Aussagen über den Zweck und Auftrag (primäre Leistungen), die leitenden Werte, die Art und Weise, wie die Beteiligten miteinander arbeiten wollen, und die gesellschaftliche Funktion (u. a. wer mit dem kulturellen Angebot primär erreicht werden soll, welche bewahrenden und vermittelnden Schwerpunkte es setzt) einer Institution (vgl. Hausmann 2011: 47 und Deutscher Museumsbund e. V. 2006: 9). Die Beschreibung des Soll-Zustandes auf der Grundlage des Ist-Zustandes steht im Vordergrund der Konzeption. Es werden regionale Kernkompetenzen definiert, Potenziale und Perspektiven für die mittel- bis langfristige Entwicklung aufgezeigt, Zielgruppen benannt und Strategien zur Erreichung der Ziele und zum Aufbau der Marke festgelegt (siehe Kapitel

2.3.1). Die Konzepte dienen der Orientierung, der Reflexion sowie Transparenz und fördern nicht zuletzt auch die Motivation beziehungsweise die Identifikation mit der Einrichtung oder Region (vgl. Deutscher Museumsbund e. V. 2011: 5 und Klein 2005: 99 ff.).

Museumskonzepte entstehen durch die Erarbeitung und Zusammenführung des Sammlungskonzeptes, des Ausstellungs- und Vermittlungskonzeptes, des Marketingkonzeptes und eines Sicherheitskonzeptes. Im Museumskonzept werden die Ziele aller musealen Arbeitsfelder für mehrere Jahre im Voraus umfassend und konkret formuliert (vgl. Deutscher Museumsbund e. V. 2011: 5).

Zur Qualität, Aktualität und dem allgemeinen Vorhandensein von Leitbildern und **Museumskonzepten** fielen die Situationsbeschreibungen der Kulturakteure sehr disparat aus (vgl. Institut für Kulturpolitik 2014b [Ergebnisprotokoll 1. Kulturworkshop]: 7 f.). Einige Museen gaben an, aktuell an der Weiterentwicklung oder Aktualisierung ihrer inhaltlichen Konzeptionen zu arbeiten (vgl. Institut für Kulturpolitik 2014e [Bestandsaufnahme der kulturellen Infrastruktur]: 48), andere sprachen sich aufgrund fehlender eigener Konzepte für die gemeinsame Erarbeitung aus. Motiviert durch den ersten Kulturworkshop fanden sich erste Museen zu einem Arbeitskreis zusammen, um unter anderem eine sehr detaillierte Bestandsaufnahme der einzelnen Einrichtungen vorzunehmen.[5] Wenngleich die vorhandenen Konzepte im Rahmen des Kulturentwicklungsprozesses nicht einzeln geprüft wurden, so lassen die mannigfaltigen Herausforderungen der Einrichtungen darauf schließen, dass neue Lösungen gefunden und die Konzepte entsprechend aktualisiert, überarbeitet oder neu geschrieben werden müssen. Hinsichtlich der knappen Ressourcen ist in einigen Einrichtungen auch eine stärkere Konzentration auf die Kernleistungen und Schwerpunktthemen geraten. »Der *MVT* empfiehlt seinen Mitgliedermuseen, sich inhaltlich verstärkt auszurichten, zu profilieren und zu spezialisieren.« (Museumsverband Thüringen e. V. 2011: 25) Eine Vernetzung der Museen in der Region oder sogar ein organisatorischer Zusammenschluss werden darüber hinaus verlangen, die Einzelkonzepte aufeinander abzustimmen beziehungsweise ein gemeinsames Konzept zu erarbeiten, an das die Einzelkonzepte »angeschlossen« sind.

Die Informationsmedien der musealen Einrichtungen der Modellregion bewerben derzeit insbesondere **Angebote in den Themenbereichen** Glas/Porzellan/Keramik, Burgen/Schlösser/Klöster, Spielzeug, Innerdeutsche Grenze/Grünes Band, Industrie- und Handwerksgeschichte, Naturkunde, Thüringer Wald/Rennsteig/Aktivtourismus. Der **Landkreis Hildburghausen** hebt als Alleinstellungsmerkmale seine geografische Position in der Mitte Deutschlands und Europas und seine reizvolle Kulisse hervor, die ei-

5 Die Arbeitsgruppe bestand aus dem Naturhistorischen Museum Schloss Bertholdsburg, dem Hennebergischen Museum Kloster Veßra, dem Spielzeugmuseum Sonneberg und dem Stadtmuseum Hildburghausen und ist als ein erster Schritt der geplanten Vernetzung sowie des gemeinsamen Museumskonzeptes zu sehen. Vgl. Institut für Kulturpolitik 2014c (Ergebnisprotokoll 2. Kulturworkshop): 8 ff.

nen einzigartigen Rahmen für aktive Freizeit-/Urlaubsgestaltung und Wellness bietet. »Mit all seinen liebevoll gepflegten Denkmälern, Kirchen, historischen Burgen und Schlössern sowie zahlreichen Museen hält die Region auch für Kulturliebhaber einiges bereit.«[6] Der **Landkreis Sonneberg** wirbt zunächst ebenso mit der zentralen Lage und der reizvollen Landschaft, »vor allem aber auch seine ehrlichen und fleißigen Menschen machen ihn zu einer Perle in der grünen Mitte Europas«.[7]

Die Diskussion über eine Zusammenarbeit in den musealen Kernbereichen im zweiten Kulturworkshop (vgl. Institut für Kulturpolitik 2014f [Vorbereitendes Papier zum 2. Kulturworkshop] und Institut für Kulturpolitik 2014c [Ergebnisprotokoll 2. Kulturworkshop]) sowie die Auswertung der zwölf im Nachgang des Workshops eingegangenen Fragebögen[8] zeigten eine sehr hohe Bereitschaft der Museen, gemeinsam mit anderen Museen oder Kulturakteuren eine realistische Beschreibung des Ist-Standes zu erarbeiten, um daraus gemeinsam den Soll-Zustand der einzelnen Einrichtungen und der Region als Ganzes beziehungsweise der Museumsregion zu beschreiben. Sie sprachen sich ebenfalls für eine daran anknüpfende thematische Abstimmung und Abgrenzung der Angebote zueinander sowie eine gemeinsame Schwerpunktsetzung und Profilschärfung aus. Vier Museen unternahmen bereits vor dem zweiten Kulturworkshop selbstständig eine Beschreibung des Ist-Standes und leiteten den Prozess damit bereits ein (vgl. ebd.: 8 f.).

2.3 Museumsmanagement

Das Museumsmanagement beinhaltet alle Querschnittskompetenzen, die über die spezifischen Arbeitsfelder Sammeln, Bewahren, Forschen, Dokumentieren, Ausstellen und Vermitteln hinausgehen beziehungsweise diese verbinden. Das Museumsmanagement sorgt für den zielgerichteten und professionellen Betrieb des Museums und die Kommunikation mit allen Interessengruppen.

2.3.1 Corporate Identity und Corporate Design

Corporate Identity und Corporate Design spiegeln die Einstellungen, Werte und Normen der Einrichtung und seiner Mitarbeiter schriftlich und visuell wider. Basis bilden die Geschichte und Tradition der Einrichtung oder der Region sowie das Leitbild und Museumskonzept. Zwar kann eine kleine Minderheit der Museen ein stimmiges Corporate Design vorweisen, die Mehrheit der Einrichtungen kommuniziert jedoch derzeit weder zeitgemäß noch zielgruppengerecht. Viele der Einrichtungen verfügen über keine eigene Webseite, andere Webseiten sind bereits stark veraltet und das Angebot an Printmaterialien ist

6 Vgl. http://www.landkreis-hildburghausen.de/index.phtml?mNavID=1.100&sNavID=1602.3&La=1 (letzter Zugriff: 15.12.2014).
7 Vgl. http://www.kreis-sonneberg.de/ (letzter Zugriff: 15.12.2014).
8 Unveröffentlichte Fragebögen.

so unübersichtlich, dass Besucher der Region darüber nur durch Zufall auf Angebote aufmerksam werden oder viel Zeit zur Sortierung der Angebote, Konsultation weiterführender Informationen auf den Webseiten und Standortsuche in Karten aufwenden müssen. Es ist davon auszugehen, dass die Kommunikationsinstrumente einiger Einrichtungen das Gegenteil ihres Zweckes, nämlich Interessierte zu einem Besuch der Einrichtung zu motivieren, bewirken. Um Orientierung in der Region zu geben, sollten die Erscheinungsbilder zudem aufeinander abgestimmt und miteinander verknüpft werden.

2.3.2 Betriebliche und wirtschaftliche Aspekte

Das wirtschaftliche Handeln zielt in erster Linie darauf ab, Zweck und Auftrag des Museums zu erfüllen. Betriebliche und wirtschaftliche Aspekte sind hier der optimale Einsatz der bereitstehenden Ressourcen sowie – nach Möglichkeit – die Vergrößerung des finanziellen Spielraums. Bausteine sind die Wirtschaftsplanung sowie das Controlling, hinsichtlich der Vergrößerung des finanziellen Spielraums die Erhöhung des Eigenanteils, beispielsweise durch Eintrittsgelder, Verpachtung/Vermietung, Gastronomie, Produkte, kunden- und kostenorientierte Services und vieles mehr (vgl. Deutscher Museumsbund e. V. 2006: 11).[9] Bedeutsam sind in diesem Feld auch die Fördervereine und Freundeskreise (vgl. Dreyer/Wiese 2014). Hinsichtlich einer Vernetzung in diesen Feldern kommen die Bündelung von Aufgaben, die Vermeidung von Mehrfacharbeit, eine gemeinsame Antragstellung für Förderung hinzu.

Im Rahmen des KEP-Prozesses wurden Vorschläge für ein gemeinsames Gebäudemanagement, die Organisation von Vermietung/Verpachtung über ein zentrales Büro, gemeinsame Services wie ein gemeinsames Ticket-System sowie die Nutzung der Gästekarte ThüringenCard diskutiert. Außerdem wurde die Gründung eines Zweckverbandes zur gemeinsamen Durchführung von Aufgaben durch die Akteure vorgeschlagen.

2.3.3 Personalmanagement

Unter Personalmanagement versteht man die Gesamtheit der mitarbeiterbezogenen Gestaltungs- und Verwaltungsaufgaben. Zielgruppen des Personalmanagements sind die Leitungen, Führungskräfte, Mitarbeiter der Museen sowie externe Akteure wie die Träger, Vertreter von Versicherungen und Partnerinstitutionen, wissenschaftliche Einrichtungen und andere Kulturbetriebe. Ziele sind einerseits wirtschaftliche Ziele (siehe Kapitel 2.3.2), andererseits die Bereitstellung von Personal in passender Anzahl, Qualität und Wirksamkeit in der Leistung und nicht zuletzt auch soziale Ziele wie die Vertretung der Interessen der Mitarbeiter, ihre Zufriedenheit und Motivation. Zur Personalplanung gehört die Bestim-

9 Vgl. weiterführend zum Beispiel Museumsshop Föhl 2008.

mung des Personalbedarfs, das Erkennen von Engpässen, der Einsatz des Personals nach Qualifikation und Zeitressourcen.

Die schwierige Personalsituation in den Museen der Region wurde bereits beschrieben. Dementsprechend kann eine professionelle Personalplanung die Ausführung der Museumsaufgaben zurzeit nur in dem Maße ermöglichen, wie auf Personal zugegriffen werden kann. Die Personalplanung würde im Falle eines Zusammenschlusses mehrerer Museen eine wichtige Rolle spielen, da ein effizientes Personalmanagement einer der Erfolgsfaktoren eines Verbundes wäre. Dass ein gemeinsames Personalmanagement möglich und zielführend ist, haben die zwei beispielhaft untersuchten Museums- und Kulturverbände *Zweckverband Kultur des Landkreises Schmalkalden-Meinigen* (Zweckverband Kultur) und *Zweckverband Mühlhäuser Museen* gezeigt. Die Geschäftsstelle des *Zweckverbandes Kultur* übernimmt beispielsweise für alle Mitgliedereinrichtungen die Lohnabrechnung, die Ausschreibung und Neubesetzung von Stellen (immer in Kooperation mit den Einrichtungen), überwacht die Finanzen, stellt Haushaltspläne auf, übernimmt die Jahresrechnung und vieles mehr.

2.3.4 Kulturmarketing

Ziel des Kulturmarketings ist es, dauerhaft die Organisationsziele zu erreichen und dabei die Bedürfnisse der Nachfrager zu erfüllen. Damit das passiert, müssen die derzeitigen und zukünftigen Bedürfnisse der Nachfrager und Noch-nicht-Nachfrager erfasst und ein ausgewogenes beziehungsweise zeitgemäßes Verhältnis von Angebots- und Nachfrageorientierung hergestellt werden (vgl. Glogner-Pliz/Föhl 2011, Hausmann 2011 und Deutscher Museumsbund e. V. 2006: 12). Die Orientierung an den Besucherbedürfnissen – die Besucherorientierung – heißt jedoch nicht, dass die künstlerische Leistung an den Publikumsgeschmack angepasst werden soll, im Gegenteil. »Besucherorientierung heißt, die Marketing- und Vermittlungsinstrumente so zu nutzen, dass möglichst viele Menschen für die künstlerische Leistung interessiert werden.« (Pröbstle 2014: 30)[10] Ein strategischer Marketingplan (siehe Museumskonzept) sollte die externen Anspruchsgruppen (regionale und überregionale Besucher, Kooperationspartner, Wettbewerber) analysieren (Marktforschung, Besucherforschung, Literatur) und Ziele und Strategien festlegen (vgl. Mandel 2014: 31)[11].

Da der Legitimationszwang gegenüber der Kulturpolitik und den Trägern aufgrund der in diesem Kapitel skizzierten Problemlage weiter zunimmt, gilt es, die Besucherzahlen zu halten oder bestenfalls zu erhöhen. Mehr Besucher ermöglichen zum einen die Erwirtschaftung eines größeren Eigenanteils, zum ande-

10 Vgl. auch Laukner 2008; Glogner-Pliz/Föhl 2011: 15; Klein 2005: 2; Klein 2008: 37.

11 Weiterführende Informationen zu Methoden und Forschungsdesiderata siehe Glogner-Pliz/Föhl 2011.

ren kann durch die Ansprache neuer Zielgruppen kulturelle Partizipation und Chancengleichheit für Bevölkerungsgruppen ermöglicht werden, die normalerweise keinen Zugang zu Kultur haben.[12]

Die Erhöhung der Besuchszahlen kann u. a. durch die gezieltere Ansprache der Bevölkerung vor Ort, wozu auch die Ansprache bisheriger Nicht-Besucher gehört, sowie durch die Erschließung des Segments Kulturtourismus befördert werden. Doch gerade hier ist geraten, eine zeitgemäße Zielgruppendifferenzierung der Kulturtouristen vorzunehmen, anstatt mit der groben Unterscheidung zwischen *»Specific Cultural Tourist«* oder *»General Cultural Tourist«* (vgl. Weissenborn 1997: 20)[13] zu arbeiten. Die aktuellste und in ihrem Umfang und ihrer Fragestellung bisher einmalige Untersuchung über Kulturtouristen ist die im Jahr 2014 veröffentliche Publikation *Kulturtouristen. Eine Typologie* von Yvonne Pröbstle, die verschiedene Typen von Kulturtouristen herausgearbeitet hat und unter anderem Empfehlungen für die Erarbeitung adäquater Marketing- und Vermittlungsstrategien ausspricht (vgl. Pröbstle 2014: 336 ff.): Während die »unterhaltungsorientierten Ausflügler« Kunst und Kultur allenfalls als Reiseaktivität sehen, werden sie für die »pflichtbewussten ›Sightseeker‹« zum Reisemotiv. Die »aufgeschlossenen Entdecker« sind im Alltag und auf Reisen emanzipierte Kulturrezipienten und -produzenten, die »kenntnisreichen Traditionalisten« widmen sich vor allem der traditionellen Hochkultur. So auch die »passionierten Spezialisten«, die sich jedoch ausgewählten Sparten und Inhalten verschrieben haben (vgl. ebd.: 303 ff.). Die Publikumsdaten der regionalen Zielgruppen gilt es, gemeinsam systematisch zu erheben und zu analysieren, da diese Gruppe selbstverständlich die wichtigste Zielgruppe darstellt.

Die Kommunikations-, Leistungs- (kulturelles Angebot der Einrichtungen), Preis- (Eintrittspreise, Preisbündelung durch ThüringenCard, touristische Paketangebote) und Distributionspolitik (Ticketverkauf, Informationsstellen) bilden die vier Säulen des Museumsmarketings. Die Koordination aller Aktivitäten ist insbesondere im Falle knapper Ressourcen von großer Bedeutung und zugleich eine der zentralen Herausforderungen.

Kommunikationspolitik

Zur Kommunikationspolitik von Kultureinrichtungen gehören Werbung (Einsatz bezahlter Medien) und Öffentlichkeitsarbeit (PR), der persönliche Verkauf (direkte Kommunikation zwischen den Mitarbeitern und den Besuchern), die Teilnahme an Fachveranstaltungen, das Veranstalten von Events (Kulturveranstaltungen, Tag der offenen Tür, Märkte mit dem Ziel des Aufbaus einer emotionalen Bindung), die Online-Kommunikation (Onlinewerbung, Web 2.0 (unter anderem Soziale Medien wie Facebook und Twit-

12 Siehe auch Föhl et al. 2007.

13 Andrea Hausmann fügt den »Kulturtouristen im engeren Sinne« und »Kulturtouristen im weiteren Sinne« die dritte Gruppe der »Zufallstouristen« hinzu. Vgl. Hausmann 2011: 116 f.

ter) und Direktmailings), Mobile Marketing (Apps, Mobile Website etc.), Guerilla und Ambient Marketing (unkonventionelle Maßnahmen beziehungsweise Werbung auf unerwarteten Medien) und nicht zuletzt das Schaffen von Anreizen zur Mundwerbung (die Empfehlungen von Besuchern – eine der wichtigsten Informationsquellen und Besuchsmotivation (vgl. Gessler et al. 2012: 97)). Die Kommunikationspolitik richtet sich gleichermaßen an interne beziehungsweise regionale und externe beziehungsweise überregionale Zielgruppen und ist damit auch für die Vernetzung und (touristische) Partnerschaften, eine generelle Lobbyarbeit und die professionelle Bindung (vgl. Deutscher Museumsbund e. V. 2006: 12) und Betreuung von Fördervereinen und Freundeskreisen, die Einbindung der Bewohner und ehrenamtlichen Helfer, Sponsoren und Unterstützer zuständig.

Im Rahmen der Bestandsaufnahme der kulturellen Infrastruktur machten die Kulturakteure an verschiedenen Stellen Aussagen über ihre Marketingaktivitäten und Öffentlichkeitsarbeit. Von 49 Kulturakteuren, die eine Einschätzung ihrer Stärken vornahmen, benannten 18 ein **Alleinstellungsmerkmal** als ihre Stärke, 13 die **Vermittlung**, elf die **Angebots- und Themenvielfalt**, neun die **Vernetzung** und allein vier – darunter nur ein Museum – die **Öffentlichkeitsarbeit** (vgl. Institut für Kulturpolitik 2014e [Bestandsaufnahme der kulturellen Infrastruktur]: 40 ff.). Die zahlreichen Nennungen der Öffentlichkeitsarbeit im Bereich der Herausforderungen (vgl. ebd.: 45) bestätigen den ebenfalls für Außenstehende sichtbaren Verbesserungsbedarf in der Mehrzahl der Einrichtungen sowie auch der Region im Ganzen. Der Wunsch nach einer landkreis- und länderübergreifenden Vermarktung wurde ebenfalls bereits im ersten Kulturworkshop formuliert, hier kamen insbesondere die Einbindung des nördlichen Rennsteigs und der Stadt Coburg zur Sprache (vgl. Institut für Kulturpolitik 2014b [Ergebnisprotokoll 1. Kulturworkshop]: 9). Auch die Kommunikationsmedien der *TTG* stellen die Region bisher nur am Rande dar, als Region wird der Thüringer Wald vorgestellt, ein Kurztext mit Bild stellt die einzelnen Orte sowie dortige Veranstaltungen dar. Dies liegt wohl u. a. daran, dass eine sehr attraktive Kulturdichte und -vielfalt in der Fläche zwar vorhanden ist, diese für sich jedoch noch kein Verkaufsargument, d. h. keinen Reiseanlass, darstellt und »bisher das vermarktungsfähige, in der Fläche vernetzte, Produkt« (dwif-consulting GmbH 2011b: 15) mit überregionaler Ausstrahlung (vgl. ebd.: 18) fehlt. Die *TTG* bemängelt ebenfalls die geringe Teilnahme an der ThüringenCard in der Region.[14]

14 Terrassentherme Bad Colberg, Deutsches Spielzeugmuseum Sonneberg, Schauaquarium Nautiland Sonneberg, Museum für Glaskunst Lauscha, Hennebergisches Museum Kloster Veßra, TWO Sports - Thüringer Wald Outdoor.

Leistungspolitik

Die Leistungspolitik (Produktpolitik) umfasst die Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle aller Kern- und Zusatzleistungen eines Kulturbetriebs und steht somit für das Gesamterlebnis Museum. Die Kernleistungen meinen die musealen beziehungsweise künstlerischen Angebote einer Kultureinrichtung wie Ausstellungen, Lesungen, Konzerte oder Aufführungen. Die Zusatzleistungen sind ergänzende Angebote, die den Museumsbesuch zu einem abgerundeten Kulturerlebnis machen wie etwa der Museumsshop, das Museumscafé/kulinarische Angebote, Kinderbetreuung oder die Homepage oder App mit ergänzenden Informationen (vgl. Hausmann 2011: 53 ff.). Außerdem hat jede Inanspruchnahme eines Kulturangebotes auch immer einen sozialen (auf Gleichgesinnte treffen, gemeinsam Zeit verbringen) und einen symbolischen Nutzen (einen Lebensstil ausdrücken) (vgl. Klein 2005: 301 f.).

Die Angebote der Museen richten sich sowohl an regionale Zielgruppen als auch an Kulturtouristen. Der größte Anteil der kulturellen Angebote der Modellregion weist laut der befragten Einrichtungen ein regionales **Einzugsgebiet** auf, knapp die Hälfte der Angebote weckt das Interesse eines überregionalen oder sogar internationalen Publikums (vgl. Institut für Kulturpolitik 2014e [Bestandsaufnahme der kulturellen Infrastruktur]: 21). Hinsichtlich der **Altersgruppen** werden mehrheitlich Erwachsene und Jugendliche angesprochen, vier Fünftel bieten auch Kindern und Senioren zielgruppengerechte Angebote. Im Rahmen einer weiteren **Zielgruppendifferenzierung** ist die meistgenannte Gruppe die der Touristen, gefolgt von Kunst-, Kultur- und Geschichtsinteressierten, Bildungseinrichtungen und weiteren Gruppen (vgl. ebd.: 29).

Fast alle Kulturtouristen gehen auch nicht-kulturellen Reiseaktivitäten nach und streben eine Ausgewogenheit zwischen diesen Aktivitäten an (vgl. Pröbstle 2014: 303 f.). Ein singuläres kulturelles Angebot ohne Anbindung an weitere Dienstleister ist daher aus touristischer Perspektive nicht überlebensfähig. Nur durch die Befriedigung der komplexen Motivbündel der Touristen ist **Kulturtourismus** langfristig entwicklungsfähig und von Erfolg gekrönt.

Im Kulturtourismus ist daher die Zusammenarbeit verschiedenster Akteure im Rahmen unterschiedlicher Handlungsfelder gefragt. So sind an einem kulturtouristischen Produkt Akteure aus der tourismusrelevanten Wirtschaft, der Verwaltung, der Kommunalpolitik und wissenschaftlichen und Bildungseinrichtungen beteiligt, deren Zusammenarbeit zwingend durch einen Kulturmanager o. ä. koordiniert werden muss (vgl. Deutscher Tourismusverband e. V. 2006: 83, Föhl/Pröbstle 2011: 114 und Freyer 2007: 114).

Preispolitik

Die **Preispolitik** umfasst alle Entscheidungen hinsichtlich des vom Kulturnutzer zu entrichtenden Entgelts und legt fest, ob die Leistungen zu einem hohen, mittleren oder niedrigen Preis angeboten werden. Fünf verschiedene Strategien, die Preispositionierung, -differenzierung, -variation und die Preisbündelung definieren den Gestaltungsrahmen.

Fast alle Museen der Modellregion haben sich im Niedrig- oder Mittelpreissegment positioniert (zwei bis acht Euro pro Erwachsenen) und differenzieren ihre Preise im Hinblick auf unterschiedliche Altersgruppen und die Anzahl der Besucher (Familien- und Gruppenangebote). Im Rahmen des ersten Kulturworkshops wurde diskutiert, ob eine Gäste-/Verbundkarte oder ein gemeinsames Ticketing sinnvoll wären (vgl. Institut für Kulturpolitik 2014b [Ergebnisprotokoll 1. Kulturworkshop]: 9). Anstelle einer zusätzlichen Verbundkarte, die mit gehörigem Arbeitsaufwand verbunden wäre, sprach man sich für die breite Nutzung der ThüringenCard aus, an der bereits einige wenige Einrichtungen der Region teilnehmen[15].

Distributionspolitik

Die **Distributionspolitik** kümmert sich um die Übermittlung des Kulturangebots (der Leistungen/Produkte) an den Nachfrager. Bei immateriellen Leistungen kann nur ein Leistungsversprechen vertrieben werden, welches dann beispielsweise über eine Eintrittskarte dokumentiert wird. Die direkte Distribution wird von der Kultureinrichtung selbst übernommen, damit ist der Wirkungsradius sehr begrenzt und die Zugänglichkeit von großer Wichtigkeit. »Burgen, Schlösser oder Gartenanlagen, die innerhalb einer Region schlecht ausgeschildert und daher schwer zu finden sind, aber auch Museen mit Öffnungszeiten, die Berufstätigen einen Besuch unter der Woche schwer machen, sind definitiv nicht leicht zugänglich.« (Hausmann 2011: 58) Der indirekte Vertrieb über externe Akteure wie Vorverkaufsstellen, Tourist Informationen, das Gastgewerbe, Kooperationspartner wie Einrichtungen der Kulturellen Bildung, Leistungsträger anderer Kultursparten und Freizeitangebote kann sehr viel größere Besucherkreise ansprechen.

15 Darüber hinaus gibt es einige weitere Verbundtickets für mehrere Einrichtungen an einem Standort, wie z. B. das »Sonneberg Ticket«: http://www.sonneberg-tourismus.de/service/leistungen/147-aktionen/359-sonneberg-ticket (letzter Zugriff: 12.12.2014).

Exkurs Kulturtourismus[16]

Wie bereits eingangs erwähnt, trägt der Kulturtourismus neben der Steigerung der Besucherzahlen auch zum Erhalt des kulturellen Erbes (vgl. Stiftung Thüringer Schlösser und Gärten 2008) und zur Stärkung der Identifikation mit einer Region und der regionalen Identität bei. Darüber hinaus gilt Kultur immer mehr als wichtiger Image- und Standortfaktor für eine Region, sodass Kulturtourismus auch aus kommunaler Sicht zunehmend attraktiv wird (vgl. Klein 2011a: 284).

Die Bestandsaufnahme der kulturellen Infrastruktur der Modellregion ergab, was auch im ersten und zweiten Kulturworkshop deutlich wurde: Nur 41 Prozent der 51 Kulturakteure, die zum Bereich Partner/Zusammenarbeit Angaben machten, haben Kooperationspartner im Tourismusbereich. Neben den Tourismusinformationen, Tourismus- und Fremdenverkehrsvereinen und der Initiative Rodachtal
e. V. fielen dabei nur drei Nennungen auf die *TTG*. Von den 19 Kulturakteuren, die Wünsche zu Partnerschaften formulierten, nannten sechs Akteure Tourismusakteure, darunter die Tourismusverbände in Thüringen und Bayern, die *TTG*, Tourismusanbieter, Reiseveranstalter und Beherbergungsbetriebe (vgl. Institut für Kulturpolitik 2014e [Bestandsaufnahme der kulturellen Infrastruktur]: 36 f.). Die Vernetzung beziehungsweise Kooperation mit Akteuren des Tourismus war folglich auch die meistgenannte Antwort auf die Frage, in welchen Bereichen die Akteure ungenutzte Potenziale sehen. Konkret genannt wurden hier unter anderem der Ausbau der Kooperationen zwischen Kultur und Tourismus an sich, die Verbesserung der Zusammenarbeit, Einbeziehung der örtlichen Leistungsträger und der Institutionen, die Markenbildung, die zielgerichtete Vermarktung von Angeboten, die stärkere Nutzung digitaler Medien und die Schaffung von buchbaren Verbundangeboten. Ebenfalls angesprochen wurden Shops und Cafés (vgl. ebd.: 50 f.). Die Landesprojekte »20 Jahre Thüringer Porzellan«, das »Liszt-Jahr« und »Luther 2017« waren und sind gute Beispiele für eine Zusammenarbeit zwischen Tourismus und Kultur (vgl. Museumsverband Thüringen
e. V. 2011: 22).

K**ulturtouristische Kooperationen** reichen von der punktuellen Zusammenarbeit über gemeinsame Kampagnen bis hin zu Marketingkooperationen mit gemeinsamer Produktentwicklung, Qualitätsmanagement, Themenmarketing sowie der Bündelung von Vertrieb und Kommunikation sowie gemeinsamer Ressourcen und Finanzen.

16 Vgl. zum Thema »Museen und Tourismus« auch John et al. 2010.

2.4 Sammeln und Bewahren

Museen haben den originären Auftrag, originale Zeugnisse der Natur und Kultur aus Vergangenheit und Gegenwart zu sammeln und dauerhaft zu erhalten. Die Ermöglichung einer qualitätsvollen Arbeit in diesen Bereichen ist die Grundvoraussetzung für einen erfolgreichen Museumsbetrieb.

Die Analyse der Museumslandschaft ergab, dass weniger als die Hälfte der Museen (etwa 40 Prozent) in Thüringen über ein schriftlich fixiertes Sammlungskonzept (siehe Kapitel 2.2) verfügen und somit kein wissenschaftliches Profil haben, auf dessen Grundlage eine professionelle sowie zielgerichtete Pflege und Erweiterung der Sammlungen möglich ist. »Die Entwicklung von schriftlichen Sammlungskonzeptionen ist deshalb dringend geboten und Aufgabe für die Museen bis 2020.« (Ebd.: 18 f.) In der Modellregion gaben fünf Museen an, zurzeit an inhaltlichen Konzeptionen zu arbeiten (vgl. Institut für Kulturpolitik 2014e [Bestandsaufnahme der kulturellen Infrastruktur]: 48). Was die Sicherung der Sammlungen angeht, so fehlt es – besonders in mittleren oder kleinen Museen – an Restauratoren, Konservatoren oder Präparatoren beziehungsweise an Mitteln, externe Fachleute zu beauftragen. »In vielen kleinen Häusern ist die Depotsituation als katastrophal zu bezeichnen.« (Museumsverband Thüringen e. V. 2011: 20) »Die Personalpolitik der letzten Jahre hat zu schweren Defiziten in der Bestandspflege und Bestandsarbeit in den Museen geführt, die auch künftige Generationen nicht aufarbeiten können. Die mit Recht von den Museumsträgern eingeforderte Qualitätsarbeit und die Erwartungen der Besucher sind so nicht zu halten, die Attraktivität der Museen wird sinken.« (Ebd.: 18 f.) Der Bedarf an Restauratoren und besseren Depotbedingungen wurde durch die Akteure der Modellregion bestätigt. Ein ebenso dringender Handlungsbedarf, so konstatiert der Museumsverband, besteht hinsichtlich des Notfallschutzes (vgl. ebd.: 22), ein komplexes System, in dem die Zusammenarbeit verschiedenster Akteure um das Museum vonnöten ist. Die Situation des Sammelns wurde von den Kulturakteuren der Modellregion dennoch insgesamt als gut bis sehr gut bewertet.

2.5 Forschen und Dokumentieren

Die wissenschaftliche Erschließung der Sammlungsbestände ist eine der musealen Kernaufgaben und setzt qualifiziertes Personal sowie entsprechende Zeitressourcen voraus. Erster Schritt und gleichzeitig Grundlage der Forschungs- und Ausstellungsarbeit ist eine sorgfältige, fachgerechte Inventarisation. Aktuell verfügen nur wenige der Thüringer Museen über einen vollständig inventarisierten Bestand, einige jedoch über vollständig inventarisierte Spezialsammlungen. Die digitale Inventarisierung hat sich bisher noch nicht durchgesetzt, wird aber über den Museumsverband durch das Projekt »Digitalisierung musealer Sachzeugen Thüringens« weiter vorangetrieben, u. a. mit dem Ziel, eine digitale Datenbank für die Thüringer Museen aufzubauen, um damit u. a. den Fachaustausch zu fördern und die Vorbereitung

gemeinsamer Ausstellungen zu erleichtern (vgl. ebd.: 20; 23 f.).[17] Einrichtungen der Landkreise Hildburghausen und Sonneberg sind bereits mit einer kleinen Auswahl von Objekten in der digitalen Datenbank »museum-digital« vertreten.[18]

2.6 Ausstellen und Vermitteln

Museen erfüllen ihren Bildungsauftrag durch Ausstellungen und Vermittlungsangebote. Hierzu gehören Dauerausstellungen, welche die eigenen Sammlungen repräsentieren, sowie Wechselausstellungen zu den Schwerpunktthemen der Einrichtung. Um die Erschließung der Angebote zu ermöglichen, sind barrierefreie und zielgruppengerechte Informations- und Leitsysteme, Vermittlungsangebote wie (Begleit-)Publikationen, museumspädagogische Angebote und andere Veranstaltungen, um die ausgestellten Themen auf unterschiedliche Arten zugänglich zu machen, notwendig (vgl. Deutscher Tourismusverband e. V. 2006: 20 sowie Föhl et al. 2007, John/Dauschek 2008 und Kunz-Ott et al. 2009). Hier sind auch zunehmend partizipative Formate gefragt (vgl. Dreyer/Wiese 2010 und hier insb. Föhl 2010 sowie Simon 2010). Voraussetzungen für die Erfüllung sind ein ausreichendes Budget sowie entsprechend ausgebildetes Personal.

Die Mehrzahl der Thüringer Museen kann ihrem Vermittlungsauftrag laut eigener Aussagen aufgrund fehlender personeller Kapazitäten im Bereich Museumspädagogik/Bildungswissenschaft und Kommunikationsdesign nicht ausreichend nachkommen. So werden Sonderausstellungen beispielsweise meist ohne Gestalter umgesetzt (vgl. Museumsverband Thüringen e. V. 2011: 21), und die Barrierefreiheit ist in den allermeisten Einrichtungen noch ein weitgehend unbearbeitetes Feld. Neben den fehlenden Ressourcen für die technische Anpassung der Räumlichkeiten, der Ausstellungen und der Informationsmedien kommt auch hier das Fehlen der museumspädagogischen Fachkräfte besonders zum Tragen (vgl. ebd.: 23). Die Modellregion unterscheidet sich hier nicht von der Mehrzahl der Thüringer Museen.

17 Sowie vgl. http://www.museumsverband-thueringen.de/museumsverband/verband/digitalisierung.html (letzter Zugriff: 10.12.2014).

18 Vgl. http://www.museum-digital.de/nat/index.php?t=listen&type=6&ort=681&ftext=3&style=grid&oges=&zeige=0 (letzter Zugriff: 10.12.2014).

3 Zusammenfassung der Analyse

Die zusammenfassende Betrachtung der konkreten Stärken und Schwächen der musealen Einrichtungen der Modellregion sowie Chancen und Risiken in der globalen Umwelt im Allgemeinen sowie der Region im Speziellen[19] in einer SWOT-Analyse[20] ergibt folgendes Bild:

Tab. 1: SWOT-Analyse (Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken in der Übersicht) (Quelle: eigene Darstellung)

Stärken Museen in der Modellregion (Auswahl)	Schwächen Museen in der Modellregion (Auswahl)
• Engagierte Museumsleitungen. • Hochqualifiziertes Fachpersonal. • Bekenntnis zur KEK seitens der Museumsakteure und ihrer Träger, Aufbruchstimmung. • Aktive Teilnahme und Bekenntnis zum Prozess seitens des Museumsverbandes Thüringen e. V. • Befürwortung eines Zusammenschlusses von Einrichtungen bzw. Gründung einer Verbundeinrichtung (z. B. Zweckverband) durch Träger. • Z. T. stark vernetzte/überregional bekannte Museen. • Befürwortung strategischer Kooperationen (spartenintern und sparten-/branchenübergreifend). • Befürwortung gemeinsamer Profilierung (Region und Museen). • Befürwortung Überarbeitung und Angleichung Museumskonzepte. • Starke ehrenamtliche Organisationsunterstützung. • Starke Sammlungen und Themen wie Spielzeug, Glas/Porzellan, Industriegeschichte, Burgengeschichte, Innerdeutsche Grenze, Hennebergische Geschichte. • Große Anzahl bedeutsamer Exponate. • Große Anzahl unterschiedlicher Orte und Räumlichkeiten.	• Finanz-, Personal- und Ausstattungsdefizite. • Keine tragfähigen Organisationsstrukturen. • Jeder arbeitet mit wenig oder unzureichenden Ressourcen für sich, der Austausch mit anderen Einrichtungen und möglichen Kooperationspartnern ist aufgrund des Zeit- und Ressourcenmangels eine Ausnahme. • Eingeschränkte Erfüllbarkeit der Kernaufgaben, Abbau fachlicher Kompetenz. • Mehrfacharbeit aufgrund von Parallelstrukturen. • Z. T. starke Abhängigkeit von ehrenamtlicher Unterstützung. • Unklare strategische Ausrichtung. • Überwiegend kein zeitgemäßes und zielgruppenadäquates Museumsmarketing. • Unzureichende Nutzung der Potenziale im Bereich Verpachtung/Vermietung. • Unzureichende Nutzung der Potenziale von Crossover-Angeboten. • Überwiegend unzureichende Kenntnis über Zielgruppen bzw. keine Umsetzung der Marktkenntnis (Kulturtourismus, Audience Building etc.). • Ungenutzte Potenziale hinsichtlich der Finanzierung (Sponsoring, Produkte/Kreativwirtschaft, Fördermittel, Preispolitik). • I. d. R. wenig Kooperationen zwischen den Museen. • Ungenutzte Potenziale hinsichtlich der Tourismusbranche. • Unzureichende zeitgemäße Angebote im Feld der Kulturellen Bildung. • Unzureichende Zusammenarbeit mit Bildungseinrichtungen.

19 Die Modellregion wird im Hinblick auf die Entwicklungen der regionalen und globalen Entwicklungen, u. a. in den Bereichen Demografie und Wirtschaft, detailliert in der im Rahmen des KEK-Prozesses erstellten Strukturanalyse betrachtet und wird daher in dieser Arbeit nicht weiter vorgestellt. Vgl. Institut für Kulturpolitik 2014h [Strukturanalyse] ebenso wie Hammer 2014: 77 f.

20 Die SWOT-Analyse (engl. Akronym für Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Gefahren)) ist ein Instrument der strategischen Planung und dient der Positionsbestimmung und der Strategieentwicklung.

Chancen der Umwelt (Auswahl)	Gefahren/Risiken der Umwelt (Auswahl)
Modellregion • Positive wirtschaftliche Entwicklungsdynamik. • Starke regionale Verankerung der regionalen Wirtschaft mit Handwerksgeschichte (Glas, Kunststoff, Keramik, Porzellan, Metall, Holz). • Gegenwärtig noch starkes bürgerschaftliches Engagement (»Local Heroes«, Vereine). • Landschaftlich reizvolle Umgebung. • Attraktives Aktivangebot (Thüringer Wald/Rennsteig, Lutherweg). • Kulturtourismus schließt Tagestourismus mit ein und ist daher auch für Destinationen mit unzureichender Hotellerie geeignet. • Vergleichsweise breite kulturelle Infrastruktur. • Zahlreiche starke Einrichtungen außerhalb des Museumsfeldes im Bereich der Kulturellen Bildung (u. a. VHS und Musikschulen). • Nähe zu überregionalen Kulturzentren (Coburg, Meiningen). Thüringen • Landespolitisches Bekenntnis zum KEK-Prozess[21]. • Vorlage von museums- und kulturpolitischen Konzeptionen auf Landesebene. • Allgemeine Aufmerksamkeit durch KEK. • Interesse der *TTG* an Positionierung der Region. • Interesse der Kulturverbände an KEK-Prozess und Bekenntnis, diesen zu unterstützen. • Studie zur Zukunft der Tourist Information in Thüringen mit dem Ziel der Neuausrichtung. • Zukunftsausrichtung der Familienmarke Tourismus Thüringen. • Geplante Fortschreibung der Kulturtourismusstrategie ab 2015. Deutschland/Global • Große Aufmerksamkeit bzgl. des Themas Kulturelle Bildung (u. a. Bundesprogramme). • Positive Entwicklung des Kulturtourismus. • Der Kulturtourismus stellt in Zeiten des demografischen Wandels ein Instrument der Besucherentwicklung dar. • Bedeutungszunahme der Kreativwirtschaft. • Bedeutungszunahme regionaler Kulinarik. • Bedeutungszunahme von Kultur als wichtigem Bestandteil von Regionalentwicklung. • Gesellschaftlicher Trend von rezeptivem hin zu partizipativem Konsumverhalten.	Modellregion • Z. T. schwierige Verkehrssituation (insb. ÖPNV). • Geringe Bevölkerungsdichte bei gleichzeitiger starker Schrumpfung und Alterung der Bevölkerung. • Wenige Menschen mit hohem Bildungsabschluss. • Abnahme des bürgerschaftlichen Engagements durch Abwanderung und fehlenden Nachwuchs. • Abnahme der Identifikation mit der Region. • Fehlende Profilierung der Region. • Großer Wettbewerb mit anderen Regionen (u. a. im Feld Kultur- und Aktivtourismus). • Schwach ausgeprägte und teilweise veraltete (kultur-)touristische Infrastruktur (Verkehrsanbindung, Hotellerie). • Wenige Strategien zur Integration bzw. aktiven Einbindung der wachsenden Anzahl von Migranten in Deutschland. Thüringen • Randlage aus Sicht der Landespolitik. • Konzentration der Kulturpolitik auf die Kulturzentren entlang der A4. • Bislang keine umfängliche Landesstrategie im Bereich der Kulturellen Bildung. • Die thematische Konzentration des Landesmarketings auf einige wenige Themen kann dazu führen, dass Kulturakteure mit anderen Kernthemen nicht von den Maßnahmen des Landes profitieren können. • Die Aufenthaltsdauer der Touristen in Thüringen ist rückläufig. Deutschland/Global • Die mit der Medialisierung einhergehende Veränderung des Konsumverhaltens verlangt eine ständige Aktualisierung der Angebote und Kommunikationsmedien. • Die Individualisierung der Gesellschaft und damit das Bedürfnis nach Wahl- und Handlungsfreiheit stellen eine große Herausforderung für Kultureinrichtungen dar. • Pluralisierung der Lebensstile.

21 U. a. auch Festschreibung im Koalitionsvertrag, vgl. DIE LINKE et al. 2014: 56.

Schon auf den ersten Blick wird deutlich, dass die Museen zwar eine große Anzahl an Schwächen aufweisen, dem gegenüber jedoch eine ebenso große Anzahl an Potenzialen steht. Als zentrale Ergebnisse lassen sich folgende zentrale Handlungsfelder und -bedarfe festhalten:

- Alle relevanten Akteure beteiligen sich aktiv an der Kulturentwicklungsplanung und befürworten eine Fortsetzung und **Umsetzung der Ergebnisse**.
- Die Museen bieten **starke Themen** für die Profilierung der Region, die darüber hinaus eng mit der **Wirtschaftsgeschichte** verbunden sind.
- Es gibt einen sehr großen **Kooperations- und Koordinationsbedarf**.
- Viele Museen der Modellregion können einen Großteil ihrer **Kernaufgaben** zurzeit aufgrund von Finanz-, Personal- und Ausstattungsdefiziten nicht ausreichend erfüllen.
- Im Vergleich zu anderen Regionen Thüringens zeigt sich die **Abwesenheit** tragfähiger kultureller und touristischer **Organisationsstrukturen**.
- Sowohl die Museen als auch die Region im Ganzen haben zum großen Teil **keine klare strategische Richtung**.
- Es fehlen zeit- und zielgruppengemäße **Kulturmarketingstrategien** sowohl hinsichtlich regionaler Zielgruppen als auch hinsichtlich Kulturtouristen.
- Die **kulturtouristischen Potenziale** werden bisher noch nicht oder nur unzureichend ausgeschöpft.
- Es fehlt an sinnhaften **Partizipationsangeboten** und zeitgemäßen Angeboten der **Kulturellen Bildung**.
- Die **ehrenamtlichen Helfer** und Mitarbeiter ermöglichen in vielen Feldern die Aufrechterhaltung des Kulturangebotes, es besteht die Gefahr der Abhängigkeit vom Ehrenamt bei gleichzeitiger Überlastung der Helfer.
- Die Potenziale hinsichtlich der **Verbesserung der Finanzsituation** in den Bereichen Sponsoring, Produkte, Kreativwirtschaft, Fördermittel und Preispolitik werden noch nicht oder unzureichend ausgeschöpft.
- Der **demografische Wandel** stellt hinsichtlich der abnehmenden und alternden Bevölkerung und der damit einhergehenden Abnahme des bürgerschaftlichen Engagements und des Besuchernachwuchses eine Herausforderung dar.

Aus den Handlungsfeldern und -bedarfen lassen sich folgende zentrale Leitziele/Bedarfe ableiten:

- Es gilt, **Ressourcen und Kompetenzen zu bündeln, Mehrfacharbeit zu vermeiden und Synergieeffekte** zu nutzen.
- Es gilt, der Region durch den Zusammenschluss der Museen ein **neues kulturelles Image** zu verleihen und sich auf wichtige Profilthemen zu konzentrieren. Dies kann sich auch positiv auf andere Kultursparten und die Region als Ganzes auswirken.
- Es gilt, neue **Strukturen im Kultursektor** anzudenken und eine strukturelle Zusammenarbeit mit der Tourismusbranche zu etablieren. Somit kann auch das allgemeine Informationsdefizit über Aktivitäten und Angebote auf beiden Seiten überwunden werden. Dies gilt grundsätzlich auch für die Zusammenarbeit im Bereich Kulturelle Bildung (siehe auch unten).
- Es gilt, die neuen und neu strukturierten Angebote **zeit- und zielgruppengemäß zu vermarkten**.
- Es gilt, Strukturen zu schaffen, die eine **zeitgemäße Vermittlung** von musealen Inhalten und eine sinnhafte **Partizipation** ermöglichen – insbesondere in Kooperation mit Bildungseinrichtungen in der Region und mit Unterstützung von Leistungsträgern in diesem Feld.
- Es gilt, die **ehrenamtlichen Helfer** und Mitarbeiter zu stärken und wertzuschätzen, gleichzeitig muss im Bereich des **Fachpersonals** für Unterstützung und Nachwuchs gesorgt werden.
- Es gilt, neben der effizienten Verwendung vorhandener Ressourcen auch **neue Finanzierungsmöglichkeiten** zu erschließen. Ungenutzte Potenziale bieten u. a. die Bereiche Preisausschreiben (Tourismuspreise, Förderung ländlicher Räume, Kulturelle Bildung), Einrichtung von Sponsoringpartnerschaften, öffentliche Förderung sowie die Erwirtschaftung von Eigenmitteln.

4 Ziele und Maßnahmen

Durch die Kombination der Ergebnisse der Umwelt- und der Museumsanalyse werden Wege und Möglichkeiten sichtbar, die Museen der Modellregion erfolgreich in die Zukunft zu bringen. Die im Folgenden vorgestellten Ziele und Maßnahmen sind das Ergebnis der Chancen-Risiken und Stärken-Schwächen-Analyse auf Grundlage der umfänglichen empirischen und partizipativen Vorarbeiten.

4.1 Leitziel: Bündelung knapper Ressourcen und mannigfaltiger Potenziale

Die Gewährleistung eines dauerhaften Betriebs der Museen nach den *ICOM*-Standards verlangt bereits zum jetzigen Zeitpunkt eigentlich nach einer besseren finanziellen Ausstattung der Einrichtungen, wenn diese in ihrer Breite in der Modellregion erhalten werden sollen, um so das nötige Fachpersonal zu finanzieren und den dargestellten Museumsaufgaben fachgerecht nachkommen zu können. Wenn keine beziehungsweise nicht ausreichend zusätzliche Gelder zur Verfügung gestellt werden können, müssen die vorhandenen Ressourcen effizienter eingesetzt oder – das legt die Entwicklung jedenfalls nahe – Einrichtungen langfristig geschlossen werden. Letzteres ist allerdings allein schon aus finanzieller Sicht i. d. R. keine Lösung, da – um nur einen Aspekt zu nennen – die Sammlungen und Häuser weiterhin geschützt werden müssen.

Die Bündelung knapper Ressourcen und unterschiedlicher Kompetenzen wie Budget, Personal und Wissen wird durch eine **intensive und strategische Vernetzung** und **Koordination der Aktivitäten** möglich. Ein intensiver Wissensaustausch und der Zugang zu fremden Kernkompetenzen sind die »Grundlage für eine optimale Ressourcenallokation« (Föhl/Pröbstle 2011: 120), Spezialisierungsvorteile und Synergieeffekte können so erzielt und Mehrfacharbeit vermieden werden. Durch die hierdurch – nach erfolgter Zusammenlegung und »Harmonisierung« – ermöglichte **Einsparung** von personellen Zeitressourcen und Kosten können Aufgaben realisiert werden, die für die einzelnen Einrichtungen derzeit nicht zu leisten sind. Die Kooperationen mit anderen (über-)regionalen und internationalen Partnern können darüber hinaus neue **Finanzierungsmöglichkeiten** erschließen: Es können andere Fördergelder beantragt werden und auch die Aktivierung privater Mittel (Sponsoring) wird durch die effiziente sowie innovative Zusammenarbeit und die größere Strahlkraft einer Dachmarke oder eines übersichtlichen Erscheinungsbildes erleichtert.

Aufgrund dieser Vorteile ermöglichen Netzwerke eine Steigerung der **Wettbewerbsfähigkeit** der Kooperationspartner und insgesamt der regionalen sowie überregionalen Sichtbarkeit. Der von den Partnern wahrgenommene **Vernetzungsnutzen** basiert in großem Maße auf vertrauensvollen Beziehungen zwi-

schen den teilnehmenden Personen oder Organisationseinheiten und der Orientierung an der Reziprozitätsnorm, der wechselseitigen Unterstützung. Darüber hinaus ermöglicht die Zusammenarbeit unterschiedlicher Partner und Branchen eine Optimierung der Strukturen, indem eingeübte Muster auf den Prüfstand gestellt werden. Der regelmäßige fachliche Austausch fördert darüber hinaus durch das Aufeinandertreffen unterschiedlicher Ansichten die Innovationsfähigkeit der Partner (vgl. ebd.: 119).

Erfolgreich aufgebaute und in ihren Strukturen etablierte Netzwerke – meist ein Resultat vieljähriger Zusammenarbeit und Investitionen – bündeln Kompetenzen, steigern die Effizienz und ermöglichen die Kostensenkung. Neben dem netzwerkinternen Nutzen ergeben sich auch erhebliche **Kundenvorteile,** denn grundsätzlich zeichnen sich Netzwerke durch Qualität und Professionalität der Angebote, Transparenz der Strukturen, die Möglichkeit der Erfüllung individueller Wünsche durch Angebote aus einer Hand und zentrale sowie zeit- und zielgruppengemäße Vermarktungs- und Kommunikationsinstrumente aus (vgl. Drda-Kühn/Wiegand 2011: 146, Aderhold/Meyer/Ziegerhorn 2001: 8; 25, Nuissl 2010: 78 ff.).

Netzwerke

Der meistpraktizierte und vergleichsweise wenig aufwendige Weg einer organisierten Vernetzung ist die Gründung eines mehr oder weniger losen Netzwerks, meist in Form eines gemeinnützigen Vereines mit entsprechender Satzung. Ein solches Netzwerk organisiert sich, indem die Mitgliederinstitutionen einen Mitgliedsbeitrag, der i. d. R. zwischen unter 100 Euro und bis zu 2000 Euro im Jahr liegt, entrichten, und zwischen drei und fünf Mitglieder im Rahmen ihres Arbeitsauftrages oder ehrenamtlich in ihrer Freizeit die Vorstandsaufgaben und Geschäftsführung übernehmen. Mit den Mitgliedsbeiträgen werden z. B. gemeinsame Online- und Printmedien herausgegeben. Durch gemeinschaftlich beantragte Fördergelder, in einigen Fällen auch Sponsoringpartnerschaften, können Projekte wie Wanderausstellungen, neue Werbemedien und andere Aktivitäten finanziert werden.

Beispiele: Kulturtouristische Netzwerke
Für die erfolgreiche Vernetzung von Museen gibt es inzwischen zahlreiche Beispiele. Dazu gehören Beispielsweise ***CROSSART Route-Moderne-Kunst***[22] (Niederrhein/Niederlande), ***KLOSTERLAND e. V.*** (Brandenburg/Mecklenburg/Westpommern), die ***Erlebnismuseen Rhein Ruhr***[23] (Nordrhein-Westfalen/Niederlande), die ***Museumsinitiative in Ostwestfalen-Lippe e. V.***[24], ***KIRA – kulturtouristisches Netzwerk Heilbronn-Franken***[25] *des Kultur und Arbeit e. V.,* ***Klösterreich*** *– Verein zur Förderung aller kulturellen und touristischen Aktivitäten der Klöster, Orden & Stifte Österreichs*[26]**,** die ***Erlebniswelt Museen e. V.***[27] *– Regionaler Museumsverbund im Landkreis Mansfeld-Südharz,* und die ***LÜBECKER MUSEEN***[28] der *Kulturstiftung Hansestadt Lübeck.*

22 Siehe http://crossart-route-moderne-kunst.de/.
23 Siehe http://www.erlebnismuseen.de/.
24 Siehe http://www.museumsinitiative-owl.de/.
25 Siehe http://kiratour.de/.

Viele der zu Beginn des Kapitels genannten Potenziale können durch eine Vernetzung in Form eines Vereins genutzt werden. So bieten die Netzwerke ihren Zielgruppen insbesondere im Bereich der Kommunikations- und Produktpolitik erhebliche Vorteile. Intern findet oftmals erstmalig ein Austausch der Akteure statt, der als großer Mehrwert wahrgenommen wird.

Nachteil der Vereinsstrukturen ist, dass die Arbeit im Netzwerk zusätzlich stattfindet, das heißt, es fallen additive finanzielle und personelle Bedarfe für die Umsetzung an. Da die Kultureinrichtungen häufig überschaubar ausgestattet sind bzw. andere Aufgaben prioritär erledigt werden müssen, kann es dazu kommen, dass die Umsetzung von Aufgaben sehr lange dauert oder die Zusammenarbeit auf gemeinsames Marketing reduziert wird. Dass ein Großteil der Potenziale einer strategischen Vernetzung in solchen Organisationsformen ungenutzt bleibt, haben viele Beispiele gezeigt. »Erfolgreiche Netzwerkarbeit ist nicht im Ehrenamt zu leisten, dazu bedarf es vielmehr strategischen Denkens, hoher Kommunikationsfähigkeit und eines professionellen Projektmanagements – all das hat seinen Preis.« (Drda-Kühn 2013: 44)

Für die Modellregion wäre ein solches Netzwerk ohne Frage ein großer Mehrwert und könnte u. a. in den Bereichen Kulturmarketing, Kulturelle Bildung und Kulturtourismus gute Ergebnisse erzielen. Hinsichtlich der beschriebenen Herausforderungen greift eine solche Lösung jedoch zu kurz.[29] Aus diesem Grund wurde praktisch von Anbeginn des KEK-Prozesses die Gründung eines Zweckverbandes diskutiert, der als ein geeignetes Gefäß im Sinne einer koordinierenden und organisationsunterstützenden Einheit gesehen wird und in dem alle nötigen Maßnahmen sowie Ziele (siehe Abbildung) zentral umgesetzt beziehungsweise gesteuert werden können.

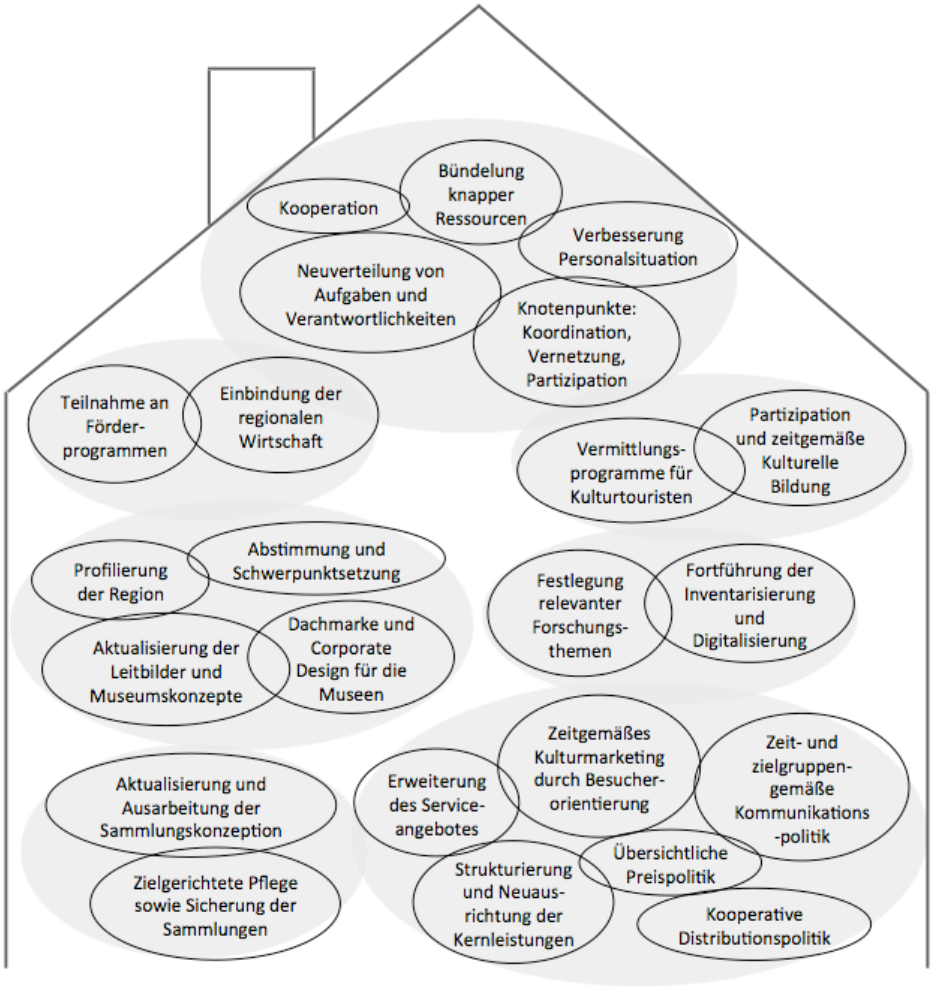
26 Siehe http://www.kloesterreich.at/.

27 Siehe http://www.erlebniswelt-museen.de/.

28 Das Netzwerk LÜBECKER MUSEEN gehört zur Kulturstiftung Hansestadt Lübeck. Die Kulturstiftung ist eine Stiftung der Hansestadt Lübeck und der Träger zweier Museen des Netzwerks. Seit 2006 hat sie die Geschäftsführung für alle städtischen Museen in Lübeck inne, die jedoch weiterhin in der Trägerschaft der Hansestadt Lübeck verbleiben. Siehe http://die-luebecker-museen.de/.

29 Die Mehrheit der Teilnehmer der Kulturworkshops im Rahmen des KEK-Prozesses sprach sich deutlich gegen die Reduzierung einer musealen Vernetzung auf einen Marketingverbund aus. Vgl. Institut für Kulturpolitik 2014b [Ergebnisprotokoll 1. Kulturworkshop]: 12.

Abb. 1: Eine gemeinsame Organisationsform als Gefäß (Quelle: eigene Darstellung)



Um das große Personal-, Finanz- und Ausstattungsdefizit zu verringern und alle darüber hinaus formulierten Ziele zu erreichen, ist demnach eine **gemeinsame Organisationsform,** das heißt eine gemeinsame Rechtskörperschaft und die Zusammenführung bestimmter Arbeitsbereiche, der einzig mögliche Weg vor dem Hintergrund der Rahmenbedingungen. Parallelstrukturen aufzulösen, um eine intensive Zusammenarbeit zu ermöglichen, bedeutet jedoch, die über viele Jahre gewachsenen Strukturen und eingeübte Aktionsmuster zu verändern. Dies ist ein aufwendiger und langsamer Prozess.

Die beiden Einrichtungen *Zweckverband Kultur des Landkreises Schmalkalden-Meiningen* (*Zweckverband Kultur*) und der *Zweckverband Mühlhäuser Museen* in Thüringen sind diesen Weg der strukturellen Zusammenlegung mehrerer Einrichtungen, in Schmalkalden-Meiningen spartenübergreifend, in Mühlhausen spartenintern, gegangen und dienen der Modellregion als Good-Practice Beispiele. Auch in diesen Regionen wurde die Lösung aus einer schwierigen Ausgangssituation heraus geboren. Dies ist zwar für derartige Prozesse suboptimal, da dann der Blick auf die Probleme dominiert, aber durchaus typisch für einschneidende Veränderungsprozesse und in den beiden Beispielen letztendlich dennoch von Erfolg gekrönt.

Beispiele: Zwei Kulturzweckverbände in Thüringen

Der ***Zweckverband Kultur des Landkreises Schmalkalden-Meiningen*** besteht aus vier (in Kürze fünf) Museen, zwei Musikschulen, dem Kreisarchiv, der Stadt- und Kreisbibliothek Schmalkalden, dem Tanzhaus Benshausen sowie einigen kleineren Einrichtungen. Der 1994 gegründete Zweckverband wird durch den Landkreis (zwei Drittel) sowie die Städte Schmalkalden und Steinbach-Hallenberg anteilsfinanziert, Kürzungen fanden in den letzten acht Jahren nicht statt. Die Geschäftsstelle besteht aus zweieinhalb Stellen und übernimmt die Lohnabrechnung für 50 Festangestellte und Honorarkräfte, überwacht die Finanzen, stellt Haushaltspläne auf und übernimmt die Jahresrechnungen sowie die Prüfung vom Landesrechnungshof. Außerdem stellt die Geschäftsstelle die Anträge auf Fördermittel, sodass der Zweckverband mit zusätzlichen Mitteln des Bundes und des Landes arbeiten kann. Ab 2015 ergänzt ein Marketingposten die Geschäftsstelle. Der Museumsdirektor von Schloss Wilhelmsburg, der größten Einrichtung des Zweckverbandes, ist gleichzeitig Direktor des Zweckverbandes.

Der ***Zweckverband Mühlhäuser Museen*** besteht aus fünf Häusern und gemeinsamen Depots, deren museales Profil von drei Fachreferaten für Ur- und Frühgeschichte, Kultur/Geschichte und Kunst bestimmt wird. Der 1993 gegründete Verband wird vom Unstrut-Hainich-Kreis und der Stadt Mühlhausen getragen und vom Freistaat Thüringen institutionell gefördert. Zum Personalpool gehören, neben den drei genannten Fachreferenten, der Direktor, drei Hausmeister, eine halbe Sekretariats- und eine halbe Marketingstelle sowie eine Finanzfachkraft.

Da sich bereits viele Akteure für die Gründung eines Zweckverbandes ausgesprochen haben, wird dieses Modell im vorliegenden Gutachten näher betrachtet und nach umfänglicher Prüfung eine Gründung empfohlen.[30] Weitere denkbare Rechtsformen sind vor allem der Eigenbetrieb, die Anstalt des öffentlichen Rechts, verschiedene Stiftungsmodelle und die GmbH. Ein Rechtsgutachten muss im nächsten Schritt klären, welche Rechtsform im Hinblick auf Machbarkeit und Zielstellung die sinnvollste ist. Die nachfolgend vorgestellten Aufgaben, Strukturen und Inhalte sind gleichermaßen auch für eine andere Rechtsform gültig.

4.1.1 Zentrale Maßnahme: Gründung eines Zweckverbandes

Die Gründung eines Zweckverbandes erfolgt in Thüringen nach den Vorgaben des *Thüringer Gesetzes über die Kommunale Gemeinschaftsarbeit (ThürKGG)*[31]. Wichtigstes Erfolgskriterium ist eine durchdachte und belastbare Satzung, die den Mitgliedern des Verbandes eine verlässliche und langfristige Arbeitsgrundlage garantiert und die Träger zur Verantwortung verpflichtet. Die Zweckverbände *Mühlhäuser Museen* und *Kultur* haben ihre Satzungen bereits seit vielen Jahren auf die Probe gestellt und sollten daher, neben anderen Experten, für den Satzungsentwurf beratend hinzugezogen werden. Die Satzung

30 Im 2. Kulturworkshop wurde die Option formuliert, den *Zweckverband Kultur* durch die Modellregion zu erweitern. Diese Option sollte in jedem Fall geprüft werden. Im Falle der Bereitschaft einer Öffnung ist zu klären, wie die im vorliegenden Gutachten beschriebenen Ziele im bestehenden Zweckverband umgesetzt werden können.

31 Vgl. http://landesrecht.thueringen.de/jportal/portal/t/ro9/page/bsthueprod.psml?doc.hl=1&doc.id=jlr-KomGArbGTH2001rahmen%3Ajuris-lr00&documentnumber=21&numberofresults=104&showdoccase=1&doc.part=X&paramfromHL=true (letzter Zugriff: 20.11.2014).

des *Zweckverbandes Kultur* kann einen ersten Einblick über Struktur und Inhalt einer Satzung geben, selbstverständlich ist die Satzung den Rahmenbedingungen der Modellregion anzupassen.

Beispiel: Zweckverbandssatzung (*Zweckverband Kultur des Landkreises Schmalkalden-Meiningen*)

Stichpunktartige und vereinfachte Zusammenfassung der Satzung des *Zweckverbandes Kultur*

§ 1 Name

§ 2 Verbandsmitglieder sind Landkreise und Städte

§ 3 Wirkungskreis: Gebiete der Mitglieder

§ 4 **Aufgabe ist, die öffentlichen Einrichtungen** (Museen, Bibliotheken, Musikschulen, Archive, Objekte/Sehenswürdigkeiten, Kulturhäuser) **zu unterhalten, zu betreiben und die dafür erforderlichen Mittel bereitzustellen.**

§ 5 Organe: Verbandsversammlung und Verbandsvorsitzende

§ 6 Verbandsversammlung: 6 Vertreter der Mitglieder (Verbandsräte kraft Amtes), entsandte Verbandsräte der Städte/Landkreise (Wahl für die Dauer der Kommunalwahlperiode), Geschäftsleiter

§ 7 Beschlüsse: Ordentliche Einladung, Beschlussfähigkeit, einfache Stimmenmehrheit. Landkreise und Städte geben ihre Stimmen nach interner Abstimmung einheitlich ab.

§ 8 Mindestens 2 Sitzungen pro Haushaltsjahr, auch öfter.

§ 9 Zuständigkeit der Verbandsversammlung (VV) (können teilw. an Geschäftsstelle übertragen werden, Leiter der Mitgliedereinrichtungen können teilnehmen):

- Erlass von Satzungen zum Aufgabenbereich (2/3 Mehrheit)
- Erlass der Haushaltssatzung, Zustimmung außerplanmäßiger Ausgaben (2/3 Mehrheit)
- Abnahme Jahresrechnung, Entlastung der Vorsitzenden (2/3 Mehrheit)
- Erwerb von Vermögensgegenständen, Verfügung über Vermögen
- Errichtung, Erweiterung, Übernahme, Auflösung von Anlagen und Einrichtungen des Zweckverbandes
- Aufnahme von Darlehen, Sicherheiten und Rechtsgeschäften
- Zustimmung zu Verpflichtungserklärungen des Verbandes außerhalb der laufenden Verwaltung
- Gesetzlich/durch Satzung verpflichtete Angelegenheiten
- Wahl des Vorsitzenden und Stellvertreters, Bestellung des Geschäftsstellenleiters
- Grundsätze für Personalentscheidungen

§ 10 Zuständigkeit des Geschäftsleiters (Nimmt an Sitzungen der VV teil):

- Führung der Geschäfte der laufenden Verwaltung
- Vorbereitung und Durchführung der Beschlüsse der VV
- Erledigung der durch VV übertragenen Aufgaben
- Gesetzliche Vertretung des Verbandes
- Erledigung aller sonstiger Aufgaben

§ 11 Verwaltung: durch Geschäftsstelle, Einstellung hauptamtlicher Dienstkräfte (vorhandene Kräfte werden übernommen), Personal- und Verwaltungskosten werden vom Verband getragen.

§ 12 Ein Rechnungsprüfungsamt übernimmt die Prüfung

§ 13 Verbandsumlage:

- Der Verband erhebt von den Mitgliedern eine Umlage, wenn die sonstigen Einnahmen nicht ausreichen (prozentuale Beteiligung) (vierteljährliche Zahlung, rechtsaufsichtsbehördliche Genehmigung nötig).
- Erweiterungen/Verbesserungen der Mitgliedereinrichtungen gehören nicht zu den Aufgaben des Verbandes, sondern obliegen den Mitgliedern.
- Der Zweckverband kann die Grundstücke und Gebäude der Mitglieder unentgeltlich nutzen, die entstehenden Kosten trägt der Zweckverband.

§ 14 Öffentliche Bekanntmachungen über Amtsblätter und Aufsichtsbehörde.

§ 15 Satzungsänderungen bedürfen einer 2/3 Mehrheit.

§ 16 Auflösung durch Beschluss mit 2/3 Mehrheit, Genehmigung durch Landesverwaltungsamt, erst zu Ablauf des folgenden Haushaltsjahres, Einrichtungen gehen an die vor Bestehen gültige Rechtsträgerschaft.

§ 17 Der Verband verfolgt gemeinnützige Zwecke. Bei Wegfall der Gemeinnützigkeit wird der Verband aufgelöst und das Vermögen wird prozentual an die Mitglieder verteilt.

Für die Museen sind viele unterschiedliche **regionale Akteure** relevant. Neben allen hauptamtlich geführten Museen sind das die ehrenamtlich geführten Museen und museumsähnliche Einrichtungen, (Kultur-)Vereine (zum Beispiel Heimatpflege), Initiativen und Interessenvertretungen, Einrichtungen der darstellenden Kunst, Musikschulen und Konzerthäuser, Bibliotheken und die Bildende Kunst sowie Einrichtungen der Kulturellen Bildung beziehungsweise Bildungseinrichtungen (Kindergärten, Schulen, Universitäten, Berufsschulen). Hinsichtlich des Kulturtourismus kommen die Tourismusorganisation und Tourismusbüros, die Reisemittler, Reiseveranstalter, Reiseleiter, Gästeführer sowie das Gastgewerbe (Beherbergungsbetriebe, Gastronomie, Transportbetriebe, touristische Verkehrsmittel) hinzu. Nicht zuletzt spielen auch die Kommune – vertreten durch die sehr stark vernetzten Bürgermeister (vgl. Institut für Kulturpolitik 2014g [Netzwerkanalyse]: 16; 31) – und die Kulturverwaltungen und -politik sowie Wirtschaftsunternehmen (zukünftig) eine wichtige Rolle.[32]

Wenn alle bzw. viele Kulturakteure von Anfang an in die Gründung einer gemeinsamen Institution eingebunden werden, besteht die Gefahr, dass viele Meinungen und Interessen die Gründung verhindern oder stark verzögern. In einem von Anbeginn sehr breit aufgestellten Zweckverband ließen sich vermutlich auch nicht alle genannten Herausforderungen des Museumswesens in der Modellregion bearbeiten. Eine Verzögerung bzw. Überkomplexität sollte in jedem Fall verhindert werden, da derzeit Museumsleiter, Träger sowie kommunale und ministeriale Entscheidungsträger die Gründung einer Museumsregion befürworten und Unterstützung zugesagt haben. Die Gunst der Stunde ist daher zu nutzen.

Gründungsmitglieder des Zweckverbandes sollten vor diesem Hintergrund die bzw. eine Auswahl der hauptamtlich geführten Museen der Modellregion (Kerngruppe)[33] und ggf. Museen mit passendem Profil aus den angrenzenden Landkreisen sein. Der Zweckverband sollte jedoch so angelegt werden, dass nach der Etablierung eine Erweiterung sowohl um weitere museale Mitglieder als auch eine »Integration« weiterer Sparten möglich ist. Um den Initiativen, Vertretern anderer Branchen – allen voran des Tourismus – und ehrenamtlich geführten musealen Einrichtungen und Einzelpersonen die Möglichkeit zu bieten, sich und ihr Angebot einzubringen und die musealen Angebote dadurch zu bereichern und zu ergänzen, sollten **regionale Knotenpunkte** (siehe Kapitel 4.1.5) gegründet werden, die als Außenstellen des Zweckverbandes fungieren und die eine wechselseitige Unterstützung und gegenseitige Ergänzung ermöglichen, von der alle Beteiligten profitieren.

32 Nicht nur als Sponsoren, sondern auch als Besucher sind Wirtschaftsbetriebe nicht zu verachten. Für Museumsbesucher können die heutigen Produktionsstätten der Museumsthemen wie Glas, Porzellan, Puppen usw. ein interessantes Ergänzungsangebot darstellen.

33 Siehe hier und im Folgenden zur Übersicht der Museen Institut für Kulturpolitik 2014e (Bestandsaufnahme der kulturellen Infrastruktur): 15 ff.

Die Gründung des Zweckverbandes sollte als eine der ersten Aufgaben in die Wege geleitet werden. Da sich der Gründungsprozess jedoch aller Voraussicht nach über einen längeren Zeitraum (dieser ist durch moderierte Arbeitstreffen, Rechtsberatung und die Reduzierung der »Gründungsgruppe« auf die wichtigsten Akteure so zügig wie möglich zu beginnen) hinziehen wird, sollten alle weiteren bzw. zu priorisierende Aktivitäten parallel zur Gründung bereits initiiert und dezentral, also auf verschiedene Schultern verteilt, umgesetzt werden, da auch hier ein Anknüpfen an den KEK-Prozess von Vorteil ist.[34]

Mit der Gründung des Zweckverbands gehen das **Betriebsvermögen aller Mitgliedermuseen**[35] und damit auch die gesamten **Personalstellen** an den Zweckverband über. Mit den Mitarbeitern werden neue Verträge abgeschlossen, sodass nach Absprache und Bedarf auch Vertragsänderungen möglich sind.

Einrichtung einer Verbandsleitung

Um den Zweckverband handlungsfähig zu machen, muss mit der Gründung die Einrichtung einer Verbandsleitung einhergehen. Da voraussichtlich keine oder nur wenige zusätzliche Mittel zur Verfügung stehen werden, kommen hier erste Veränderungen von Arbeitsaufträgen durch Neu- und Umverteilung von Aufgaben und damit Vertragsänderungen in Frage. Die Aufgaben der Leitung sind die Netzwerk- und Lobbyarbeit, die Vertretung der Mitgliederinteressen, die interne Koordination und das zentrale Museumsmanagement. Der Vorstand sollte aus mindestens drei Experten bestehen, die sich diesen Aufgaben widmen.

Der **Direktor** beziehungsweise Leiter oder Netzwerkmanager (alle folgenden Angaben implizieren selbstverständlich die weibliche Form) hat die Aufgabe, den Verband nach außen gegenüber allen Anspruchsgruppen (Kooperationspartnern, Mittelgebern, Trägern, Politikern) zu vertreten und für die erfolgreiche Erfüllung der Ziele zu sorgen. Darüber hinaus ist die Leitung des zentralen Museumsmanagements seine Hauptaufgabe. Die Arbeit des Direktors verlangt insbesondere Managementfähigkeiten, Mobilität, Wendigkeit in Politik und Wirtschaft und allgemeine Kommunikationsfähigkeit. Der Erfolg des Zweckverbandes ist maßgeblich von seiner Person abhängig. Nach Möglichkeit sollte der Posten neu durch eine Auswahlkommission, in der neben den Museumsleitern und -trägern unter anderem externe Experten aus dem Themenfeld vertreten sind, besetzt werden.[36]

---

34 Alle Maßnahmen sind in der Tabelle *Ziel- und Maßnahmenkatalog*, *Akteure und Prioritäten* im letzten Kapitel übersichtlich aufgelistet und es werden Empfehlungen der verantwortlichen bzw. beteiligten Akteure gegeben und eine Priorisierung vorgeschlagen.

35 Die Überführung des Bestandes der Einrichtungen in den Zweckverband ist ebenfalls möglich, jedoch komplizierter. Welche Lösung letztlich gewählt wird, muss auf der Grundlage der Rechtsberatung entschieden werden.

36 Von Seiten des Landes wurde signalisiert, dass eine finanzielle Unterstützung zur erfolgreichen Etablierung des Zweckverbandes denkbar ist.

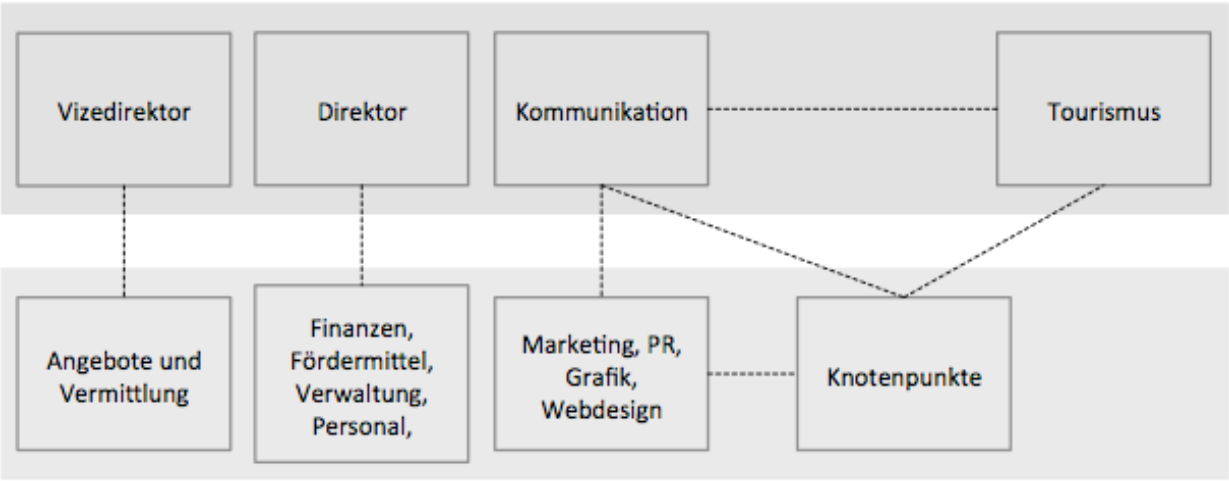
Wenn eine Neubesetzung nicht möglich ist, sollte ein bestehender Museumsleiter durch Umverteilung von Aufgaben die Funktion übernehmen und als Integrationsfigur den Gründungsprozess sowie die Etablierung begleiten. Eine Neuausschreibung ist dann nach dem altersbedingen Ausscheiden möglich.

Der **Vizedirektor** beziehungsweise Vorsitzende oder Leiter der Museen hat die Aufgabe, die Interessen der Mitgliedermuseen zu vertreten, und ist zentraler Ansprechpartner und Koordinator für alle Kooperationen im Bereich der inhaltlichen Zusammenarbeit (Kulturelle Bildung, Museumsverband Thüringen e. V., Stiftung Thüringer Schlösser und Gärten, Wissenschaft u. v. m.). Er kümmert sich um die Leitung und Koordination der internen Zusammenarbeit in den Bereichen Sammeln und Bewahren, Forschen und Dokumentieren, Ausstellen und Vermitteln sowie um die gemeinsame Konzeption. Der Vizedirektor sollte dem Kreise der zentralen Mitgliedereinrichtungen entspringen (siehe Kapitel 4.1.3), gut vernetzt und umgänglich sein und die Ziele des Zweckverbandes mit voller Überzeugung umsetzen.

Der dritte Führungsposten ist der des **Leiters Kommunikation** beziehungsweise Leiters Kulturmarketing. Dieser hat die Aufgabe, das strategische Kulturmarketing des Verbandes umzusetzen und zu koordinieren. Er kontrolliert die Print- und Onlinemedien, pflegt Marketingkooperationen und ist der Kontaktpunkt zu den regionalen Knotenpunkten sowie Abteilungsleiter der zukünftigen zentralen Marketingabteilung (siehe unten). Das Aufgabenfeld des Leiters Kommunikation verlangt exzellente Kulturmarketingkenntnisse, strategisches Denken und Handeln, sehr hohe Bereitschaft, die Strategien an die sich stetig wandelnden Märkte und Gästebedürfnisse anzupassen (Changemanagement)[37] und sich die entsprechenden Informationen unter anderem zu Motiven, Nutzerverhalten, technischen Neuerungen und Veränderung des ästhetischen Empfindens einzuholen. Die Leitung Kommunikation kann durch die Zusammenlegung des gesamten Marketingbudgets (teil-)finanziert werden und – wenn entsprechende Fähigkeiten vorhanden sind – durch vorhandenes Personal besetzt werden. Auch hier ist bei der Besetzung bzw. neuen Stellenbeschreibung eine Beratung durch Experten angeraten.

37 Weiterführende Informationen zum Changemanagement im (Kultur-)Tourismus zum Beispiel in Dettmer/Eisenstein/Gruner 2005: 188 ff.

Abb. 2: Mögliche Struktur des Zweckverbandes (Quelle: eigene Darstellung)



Abteilungen und Ämter im Zweckverband

Die gemeinsame Neupositionierung verlangt eine strategische inhaltliche und operative Anpassung aller Arbeitsfelder in den Mitgliedermuseen und die Umstrukturierung der Einrichtungen dahingehend, dass Mehrfacharbeit zum Sonderfall wird. Mit der Initiierung der Zusammenarbeit, strategischen Anpassung und der Optimierung der Strukturen sollte nicht bis zur Gründung des Zweckverbandes gewartet werden, sobald die Gründung jedoch vollzogen ist, sollten die Änderungen schrittweise umgesetzt und etabliert werden.

Nach der erfolgreichen Einrichtung der Vorstandsposten liegt die höchste Priorität in der **Zentralisierung des Museumsmanagements**. Ein zeitgemäßes Kulturmanagement ist die Grundbedingung, um die Museumsregion kooperativ und strategisch zu entwickeln. Hierzu gehört selbstverständlich in erster Linie die erfolgreiche Arbeit der Museen, aber auch die Entwicklung des Kulturtourismus, der Kulturellen Bildung und der Kultur- und Kreativwirtschaft ist auf ein erfolgreiches und zentrales Management angewiesen. In den Museen der Modellregion fehlt es im Bereich des zeitgemäßen Museumsmanagements an spezifischen Qualifikationen und nicht zuletzt an Personal für die Durchführung. Da eine Aufstockung des Personals unrealistisch ist und in diesem Bereich die häufigste Mehrfacharbeit stattfindet, ist die Zusammenführung dieses Arbeitsbereiches ein wichtiger und für den Erfolg des Zweckverbandes maßgeblicher Schritt. Zum Museumsmanagement gehören die betrieblichen und wirtschaftlichen Aufgabenbereiche (Finanzen und Verwaltung), das Personalmanagement sowie das strategische Kulturmarketing (Preis-, Leistungs-, Kommunikations- und Distributionspolitik, Corporate Identity und Design, Print- und Onlinewerbung, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit).

Ein weiterer vielfach genannter Personal- und Qualifizierungsbedarf besteht im Bereich **Museumspädagogik/Kulturelle Bildung** (vgl. Museumsverband Thüringen e. V. 2011: 26). Die Kooperationspartner der Kulturellen Bildung aus den Bildungs- und Erziehungseinrichtungen bekräftigen mit ihrer Aussage, dass punktuelle Maßnahmen wenig zielführend sind, die Zentralisierung dieses Arbeitsbereiches beziehungsweise die Koordination aller Aktivitäten im Zweckverband: Sie empfehlen ein »konsistentes Gesamtsystem aus Bildung, Erziehung und Betreuung, in dem alle Maßnahmen ineinandergreifen, aufeinander aufbauen und am Ende in eine Bildungslandschaft münden, die vor Ort optimale Lern- und Bildungschancen eröffnet« (Röthing 2014: 84). Anzustreben ist daher ebenso die Einrichtung/Übersiedlung/Umwidmung einer bestehenden Stelle zu einer Stelle für die Erarbeitung partizipativer und zeitgemäßer Angebote im Bereich Kulturelle Bildung sowie die Pflege von Partnerschaften zur Stärkung dieses Themenfeldes. Dass sich diese Arbeit insbesondere an die regionalen Zielgruppen richtet und die Kulturelle Bildung wesentlicher Bestandteil der Bildung ist, verleiht dem Ziel einer zentralen Stelle für Angebote und Vermittlung besondere Relevanz.

Die Arbeit der Museen in den **musealen Kernbereichen** sollte weiterhin in den jeweiligen Häusern durchgeführt werden. Zunächst können die Mitarbeiter insbesondere von der Koordination, dem Austausch mit anderen Experten und den strategischen Leitlinien profitieren, langfristiges Ziel sollte sein, hier ebenso (zum Beispiel durch Volontäre, Praktikanten, Kooperationen mit Universitäten und die bessere Koordination und Qualifizierung der ehrenamtlichen Helfer) personelle Unterstützung zu leisten.

Umverteilung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten

Den einflussreichsten und am stärksten frequentierten **Einrichtungen** sollten in der Museumsregion **zentrale Aufgaben** übertragen und Koordinierungsfunktionen zugewiesen werden. Hinsichtlich der Besucherzahlen, der Einflussmöglichkeiten und Vernetzung in der Region, der Lage hinsichtlich Verkehrsanbindung, Standort mehrerer Einrichtungen, Anbindung an das aktivtouristische Wegenetz (Lutherweg, Rennsteig, Werratal- und Kelten-Radweg), hinsichtlich des Finanzbudgets und der Anzahl der Beschäftigten haben sich folgende Standorte als möglicherweise zentral herausgestellt: Das *Spielzeugmuseum Sonneberg*, das *Hennebergische Museum Kloster Veßra*, das *Naturhistorische Museum Schloss Bertholdsburg* sowie das *Museum für Glaskunst Lauscha*.[38]

38 Das *Spielzeugmuseum Sonneberg*, das *Hennebergische Museum Kloster Veßra*, das *Meeresaquarium Exotarium Nautiland Sonneberg*, das *Haus der Natur Goldisthal*, die *Veste Heldburg*, das *Naturhistorische Museum Schloss Bertholdsburg* und das *Museum für Glaskunst Lauscha* sind laut Bestandsaufnahme die bestbesuchten Einrichtungen der Modellregion (vgl. Institut für Kulturpolitik 2014e [Bestandsaufnahme der kulturellen Infrastruktur]: 31 sowie die im Rahmen der Bestandsaufnahme entstandenen vollständigen und unveröffentlichten Bestandsaufnahmebögen). Die Netzwerkanalyse ergab, dass das *Naturhistorische Museum Schloss Bertholdsburg* die größten Einflussmöglichkeiten in

Mögliche Aufgabenbereiche sind

- die Übernahme der Position des Vizedirektors,
- die Leitung von Arbeitsgruppen[39] zu Themenbereichen wie Leitbild und Museumskonzept, Festlegung relevanter Forschungsthemen, Inventarisierung, Partizipation und zeitgemäße Kulturelle Bildung und Kulturtourismus sowie
- die Einrichtung eines regionalen Knotenpunktes in der eigenen Einrichtung oder an einem nahegelegenen Standort (zum Beispiel einer bisherigen Tourist Information).

Die genannten Arbeitsgemeinschaften können eine Neuverteilung von Aufgaben im Bereich der musealen Kernaufgaben zu konkreten Themen ermöglichen. Die Übertragung von Arbeitsbereichen an zentrales Personal/eine zentrale Abteilung des Zweckverbandes ist wesentlicher Bestandteil der langfristigen Umverteilung.

4.1.2 Maßnahme: Verbesserung der Personalsituation

Das Personalmanagement ist eine der zentralen Aufgaben des Zweckverbandes und maßgeblich für seinen Aufbau und Erfolg. Der effiziente Einsatz der knappen Ressourcen, das heißt die Konzentration auf wesentliche Themen und Aufgaben, die Koordination und klare Verteilung von Zuständigkeiten und die Vermeidung von Mehrfacharbeit, ist der wichtigste Schritt zur Verbesserung der Personalsituation. Er wird eine erste Entlastung des Personals ermöglichen und im besten Fall Personalressourcen für Aufgaben freisetzen, die bisher nicht von den Einrichtungen im Einzelnen durchgeführt werden konnten. Das Personalmanagement unterstützt und koordiniert die schrittweise Umstrukturierung der Museen und den Ausbau der Aufgabenbereiche des Zweckverbandes durch weitere Stellen oder Abteilungen.

Optimierung des Personaleinsatzes

Zunächst ist die vorhandene Personalsituation, also Anzahl der Mitarbeiter, Art der Verträge, Qualifikationen, Zeitbudgets und Engpässe und genaue Aufgabenfelder, zu erfassen. Die Fragenkataloge der Bestandserfassung der kulturellen Infrastruktur haben hier bereits einen Grundstein gelegt, wurden aber

der Region hat und auch das *Spielzeugmuseum Sonneberg* und das *Hennebergische Museum Kloster Veßra* über sehr gute Netzwerke verfügen (vgl. Institut für Kulturpolitik 2014g [Netzwerkanalyse]: 43 f.). Das *Naturhistorische Museum* liegt zudem direkt an der Autobahn A73, in Sonneberg haben jeweils mehr als drei der ausgewählten Kulturakteure ihren Sitz und der *Lutherweg* führt durch den Ort, und das *Hennebergische Museum* verfügt über das größte Finanzbudget und die meisten Vollzeitkräfte und ist an den *Werratal-* und den *Kelten-Radweg* angebunden. Eine Einrichtung, die den *Thüringer Wald* und den *Rennsteig* vertritt, sollte in den Kreis dieser Einrichtungen aufgenommen werden. Hier kommen das *Museum für Glaskunst Lauscha* oder als nichtmuseale Einrichtung der *Regionalverbund Thüringer Wald* in Frage.

39 Hier sollten auch der *Museumsverband Thüringen e. V.* sowie die *Stiftung Thüringer Schlösser und Gärten* einbezogen und mit konkreten Aufgaben betraut werden.

nicht von allen Einrichtungen ausgefüllt und müssen erweitert werden. Schließlich kann für alle Einrichtungen des zukünftigen Zweckverbandes der qualitative und quantitative Personalbedarf dargelegt und Mehrfacharbeit und Engpässe aufgezeigt werden.

Auf dieser Grundlage können Aufgaben neu verteilt und Mehrfacharbeit durch Koordination der Aktivitäten (gemeinsame Konzepte, Arbeitsgemeinschaften, zentrale Durchführung) vermieden werden. So können die Qualität gesteigert und Ressourcen für andere Aufgaben freigesetzt werden. Eine Personalstrategie sollte die kurz- und langfristige Neuverteilung von Aufgaben festlegen und zukünftige Bedarfe für Neubesetzungen bei Ausscheiden bisherigen Personals definieren. Zu den kurzfristigen Aufgaben gehört auch eine Vertretungsorganisation zur Ausgleichung von Ausfällen.

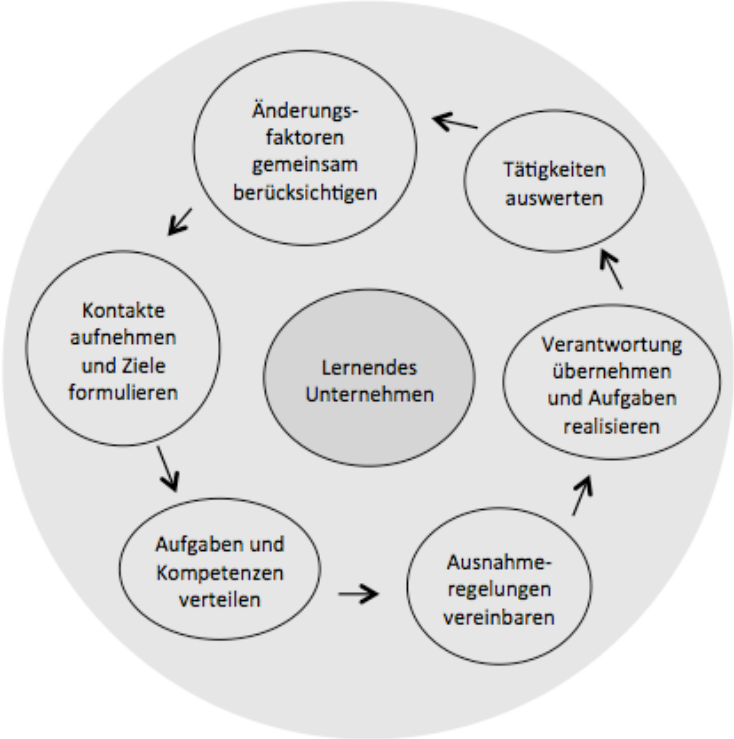
Eine Entlastung des Fachpersonals kann insbesondere durch Übernahme von Aufgaben aus dem Museumsmanagement durch zentrales Personal des Zweckverbandes vorgenommen werden.[40] Das größte Potenzial hinsichtlich der Freisetzung von Ressourcen und Steigerung der Ergebnisqualität bieten die Arbeitsbereiche Finanzen, Personalmanagement und Marketing.

Weiterbildung und Qualifizierung

Auf der Grundlage der Erfassung des Qualifizierungsbedarfes können der Bedarf an Weiterbildungsmaßnahmen für die Angestellten sowie darüber hinaus auch für ehrenamtliche Helfer und Kooperationspartner festgestellt und Maßnahmen organisiert werden. Die Qualifizierung kann von entsprechendem Fachpersonal aus den eigenen Reihen oder durch das Beratungsnetzwerk der *TTG* übernommen werden.

40 Im 2. Kulturworkshop hat der Direktor des *Zweckverbandes Kultur*, Herr Dr. Lehmann, positiv davon berichtet, was es für Museumsexperten bedeutet, wenn Verwaltungsaufgaben, Antragstellung von Fördermitteln, Marketing und andere spezifische Managementaufgaben von einem zentralen Büro des Zweckverbandes übernommen werden: Die Museumsexperten hätten endlich wieder Zeit für ihre eigentlichen Aufgabenfelder.

Abb. 3: »Sech-Stufen-Zyklus« zur Durchführung von Veränderungsprozessen (Quelle: Dettmer/Eisenstein/Gruner 2005: 192)



Neben dem allgemeinen Qualifizierungsbedarf verlangen der schnelle gesellschaftliche Wandel und die starke Dynamik im Tourismussektor außerdem eine stete Weiterentwicklung und Anpassung an den Markt, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Es gilt, bei den Mitarbeitern ein Bewusstsein für diese prozesshafte Situation zu schaffen und sie für entsprechende Veränderungen zu sensibilisieren (Dettmer/Eisenstein/Gruner 2005: 191 f.).

Personalbeschaffung und -verwaltung

Neben dem koordinierten Einsatz und der Qualifizierung des vorhandenen Personals gilt es, neue Personalressourcen aufzutun. Eine erste Möglichkeit bietet die Antragstellung für den Einsatz von Volontären im Zweckverband als Organisationsunterstützung der Mitgliedermuseen. Der Koalitionsvertrag verspricht: »Zur Gewinnung von qualifiziertem Nachwuchs wird ein Volontariatsprogramm des Landes initiiert.« (DIE LINKE et al. 2014: 56)

Darüber hinaus sollten **Praktikumsstellen** ausgeschrieben und durch langfristige Kooperationen mit Schulen, Ausbildungsbetrieben, Fachhochschulen und Universitäten besetzt werden. Eine enge Abstimmung mit den Bildungseinrichtungen sowohl zu Inhalten als auch zu Zeiträumen der Praktika ist die Basis für eine erfolgreiche Besetzung. Außerdem sollten Kooperationen mit Wohnungsbaugesellschaften zur Bereitstellung von Wohnraum für die Praktikanten eingegangen werden, um mit dem Anreiz einer eigenen kostengünstigen oder kostenlosen Wohnung die Attraktivität der Ausschreibung zu erhöhen.

Durch Partnerschaften mit ausgewählten Universitätsfakultäten/Lehrstühlen können gemeinsam Projektseminare zu spezifischen Themen durchgeführt und dadurch Zuarbeiten durch die Studierenden generiert werden. Von der Übermittlung konkreter Themen für Bachelor- und Masterarbeiten profitieren ebenfalls beide Seiten.[41]

Das Ehrenamt zu aktivieren und zu stärken, indem eine authentische, ernstgemeinte Anerkennungskultur gelebt wird, ist von besonderer Bedeutung in der Modellregion. Hierzu gehören Weiterbildungsangebote und besondere Veranstaltungen, das Zurverfügungstellen von Räumlichkeiten und eine allgemeine Unterstützung. Ein Teil der Aufgaben könnte über die Installierung mehrerer regionaler Knotenpunkte geleistet werden.

4.1.3 Maßnahme: Ermöglichung von Koordination, Kooperation und Partizipation

Mit der Gründung eines Zweckverbandes wird in der Region eine neue zentrale Einrichtung kooperativer kultureller Infrastruktur geschaffen. Damit bleiben jedoch noch viele Bedarfe offen. Hierzu gehören die Einbindung kleinerer musealer Einrichtungen und anderer Sparten, der Austausch mit der Bevölkerung (insbesondere den »Local Heroes« und den ehrenamtlichen Helfern), die intensive Vernetzung mit touristischen Akteuren sowie die allgemeine Abstimmung und Koordination aller kulturellen Angebote sowie Aktivitäten der Region.

Initiierung von Kooperationen

Die **Kooperation** ist sowohl museumsintern als auch extern der zentrale Schlüssel, um eine innovative und zeitgemäße Kulturentwicklung zu realisieren und die Herausforderungen der Zukunft anzugehen. Kooperationen sollten sowohl mit Einrichtungen auf der gleichen Wertschöpfungsstufe (konkurrierende Einrichtungen) als auch mit Akteuren der vor- und nachgelagerten Stufen eingegangen werden. Von besonderer Relevanz sind Kooperationen mit weiteren Sparten, insbesondere den Musikschulen (z. B. Proben und Aufführungen in den Museen, Tischmusik in Museumscafés) und anderen Einrichtungen der Kulturellen Bildung. Die Kooperation mit angrenzenden Regionen, insbesondere dem Landkreis Coburg, dem nördlichen Rennsteig sowie Schmalkalden-Meiningen, ist ebenfalls von großer Relevanz für eine erfolgreiche und vernetzte Arbeit des Zweckverbandes und wird von vielen Akteuren gewünscht und teilweise bereits praktiziert.[42]

---

41 Durch die mediale Aufmerksamkeit des Kulturentwicklungsprozesses hat sich bereits eine Kooperation mit der Studentin Rebecca Zachau ergeben, die ihre Masterarbeit im Master Kulturmanagement an der *Hochschule für Musik FRANZ LISZT Weimar* über die Museumsregion schreiben wird. Die Arbeit wird vom Projektleiter des KEK-Prozesses, Herrn Dr. Patrick S. Föhl, als Zweitgutachter betreut.

42 Eine Auswahl möglicherweise wichtiger Kooperationspartner findet sich im Anhang.

Etablierung einer Zusammenarbeit zwischen Kultur und Tourismus durch die Verbindung von Tourist Informationen und kultureller Infrastruktur

Der größte und aufwendigste Bedarf einer Vernetzung besteht – neben der Kulturellen Bildung – zwischen Kultur und Tourismus, da hier besonders viele Beteiligte eingeschlossen sind bzw. beteiligt werden müssen. Über die bestehenden Potenziale, Herausforderungen und Ziele aus Sicht des Tourismus geben das *Kulturtourismuskonzept für Thüringen* (dwif-consulting GmbH 2011b) und eine im Jahr 2014 von der *TTG* beauftragte Untersuchung zur *Zukunft der Tourist Information* (TI)[43] in vier Modellregionen Thüringens Aufschluss. Die in der Studie vorgestellten Entwicklungsziele der TIs weisen einige Parallelen zu den Zielvorhaben der Museumsregion auf. So stehen für die TIs die Profilierung und Erlebnisraumvermittlung, eine zeit- und zielgruppengerechte Produktentwicklung, die Bündelung von Prozessen und Ressourcen und die Erschließung neuer Finanzierungsmodelle auf dem Plan. Die von *dwif-Consulting* abgeleiteten *Erfolgsfaktoren für die Zukunft* im Kulturtourismus bestätigen die Thesen und Leitziele der Studie *Future.TI – Studie zur Zukunft der Tourist Information* und weisen viele Parallelen zu den für die Museumsregion definierten Zielen und Maßnahmen auf.

Tab. 2: Leitziele und Erfolgsfaktoren der Tourismusentwicklung (Quellen: dwif-consulting GmbH 2011b)

Einblicke in die *Future.TI – Studie zur Zukunft der Tourist Information* von *destinet.de*
TI-Thesen (Burzinski 2014c: 33) • Die große Stärke der Tourist Infos sind: echte Menschen. • Die **Ansprüche an die Informationstiefe steigen**. Servicekräfte werden noch mehr zu **Kennern** ihrer Destination und **Beratern** für die Gäste werden. • TI braucht nicht weniger, aber anders geschultes Personal. • Die TI muss **besser vernetzt** werden – Services hinterfragt werden. • Beratungsintensive Services für gleiche Zielgruppen müssen integriert, **intensive Beratungsangebote ausgebaut werden**. Einfache Services und Auskünfte werden automatisiert/digitalisiert, sozialisiert. • Die TI muss stärker als bisher **Teil der Destinationsmarke** werden und diese erlebbar machen: Mehr **Regionalität und Emotionalität** ist gefragt. • Der **Kosten- und Rechtfertigungsdruck** wird steigen. Die Refinanzierung muss sich erhöhen. **Leitziele der TI-Entwicklung** (Burzinski 2014d: 44) • Markenentwicklung: Transfer der **Markenwerte** (Einzelmarke und Familienmarke) in die Tourist Info(s). • Destinationsentwicklung: Ertüchtigung der Tourist Informationen als **Treiber der lokalen/regionalen Destinationsentwicklung** (**Vorbild und Vorreiter, Innovator**). • Profilierung: Impuls für die weitere **Eigenprofilierung** und Differenzierung der Städte im Verbund der Familienmarke und der Region. • **Erlebnisraumvermittlung**: Städte und Teilregionen mit **konkreten Erlebnissen, Themen und Aktivitäten** verbinden (kognitive Karten). • **Produktentwicklung**: Impuls für die zielgruppengerechte Produktentwicklung und -präsentation. • **Qualitätsbewusstsein**: Transfer zielgruppengerechter Qualitätsmerkmale auf die Standorte der Tourist Information und in die Regionen.

43 Das Endergebnis ist bisher nicht veröffentlicht, es liegen Teilveröffentlichungen vor und die Autorin bekam Einsicht in unveröffentlichtes Material.

- **Synergien**: **Bündelung von Prozessen, Finanzen und personellen Ressourcen.**
- Erlösorientierung: **Erschließung neuer Finanzierungsquellen.**

Auszüge aus den Erfolgsfaktoren für die Zukunft im *Kulturtourismuskonzept Thüringen* von *dwif-Consult*ing

- Positionierung: Um sich als Kulturreiseziel zu etablieren, muss der Freistaat sich eindeutiger auf den **Stellenwert der Kultur festlegen** und klare Schwerpunkte setzen, an denen sich die Akteure orientieren können. »Darüber hinaus wird es wichtiger, dem Bedürfnis der Gäste nach Authentizität und thüringenspezifischen Kultururlaubserlebnissen gerecht zu werden (...)« (dwif-consulting GmbH 2011b: 25)
- Themenmarketing: Kulturthemen müssen künftig nachhaltiger in der Imagewerbung des Landes verankert werden, das heißt, es gilt, die kulturellen Leuchttürme und Imageträger (herausragende Sehenswürdigkeiten, Persönlichkeiten, Orte oder Themen) konsequenter zu nutzen. **»In der Fläche muss es gelingen, die weniger profilierte Kulturvielfalt und -dichte der Thüringer Kulturlandschaft mit diesen bekannten Leuchttürmen und Themen besser zu vernetzen.«** (Ebd.: 25)
- Produktentwicklung und Vermarktung: Für die Produktentwicklung in der Fläche sind eine Qualitätssteigerung des Gastgewerbes und der Tourismusorganisationen und »(...) die **konsequentere Kombination von Kultur** und anderen Thüringenpotenzialen, vor allem **Natur und Aktiv** (...)« **(**ebd.: 25) Voraussetzung. »**Professionelle Internetauftritte bei Kulturveranstaltern, vernetzte Onlineplattformen kulturtouristischer Anbieter** und eine möglichst zentrale Verfügbarkeit von Tickets auch unterschiedlicher Ticketingsysteme (Harmonisierung) sollten die Voraussetzungen schaffen, dem Kulturreisenden sämtliche relevanten Informationen und Möglichkeiten der Onlinebuchung möglichst in Echtzeit bereitzustellen.«
- Kooperation und Kommunikation: »Erfolge bei den vorstehend genannten Schlüsselthemen lassen sich nur erzielen, wenn es gelingt, die **Zusammenarbeit zwischen und innerhalb des Tourismus und der Kultur künftig transparenter und effizienter zu gestalten**. Für ein abgestimmtes kulturtouristisches Angebot muss die Zusammenarbeit zwischen Tourismus und Kultur dabei thüringenweit **generell auf allen Ebenen** intensiviert werden.« (Ebd.: 26)

Die Ergebnisse legen nahe, eine physische und strategische Kooperation mit dem Tourismus und anderen, das Kulturangebot ergänzenden regionalen Akteuren einzugehen und die gemeinsamen Ziele Hand in Hand zu verfolgen. Eine physische Zusammenarbeit impliziert einen gemeinsamen Raum, an dem intern zusammengearbeitet wird, der aber gleichzeitig auch ein öffentlicher Raum ist, eine Anlaufstelle zu den Themen Kultur und Tourismus im weitesten Sinne für alle Akteure der Region sowie seine Besucher: kulturelle bzw. kulturtouristische **Knotenpunkte**.[44]

Knotenpunkte

An besucherstarken Orten der Region könnten kulturelle bzw. (kultur-)touristische Knotenpunkte eingerichtet werden, in denen einerseits interne Zusammenarbeit von Kultur und Tourismus stattfindet und andererseits die Region und ihre kulturellen sowie touristischen Angebote präsentiert werden. Die Ein-

44 Begriff und Aufgaben in Anlehnung an die Kulturknotenpunkte des Landes Schleswig-Holstein, das zur intensiven Einbindung und Vernetzung aller Akteure in einer Region (Kulturschaffende, Ehrenamtliche, Nutzerinnen und Nutzer u. a.) sogenannte »Kulturknotenpunkte« eingerichtet hat. Vgl. http://www.schleswig-holstein.de/MJKE/DE/Kulturpolitik/Kulturknotenpunkte/Kulturknotenpunkte_node.html (letzter Zugriff: 15.11.2014).

richtungen könnten darüber hinaus als Netzwerkmanagement für die jeweilige Branche und als allgemeine Anlaufstelle für Kulturschaffende, Bürger, Initiativen und Vereine, Ehrenamtliche, Kommunalpolitik, Kreativwirtschaft, Gastgewerbe und Wirtschaft dienen. Überdies könnten sie Räumlichkeiten zum Austausch, für Workshops und Weiterbildungen, aber auch für »Kulturkostproben« oder Expertenberatung zu nachgefragten Themen bieten. Eines der zentralen Ergebnisse des KEK-Prozesses war – wie dargestellt – das Problem, dass kaum noch Ansprechpartner und Koordinatoren in den Kulturverwaltungen existieren (vgl. Institut für Kulturpolitik 2014g [Netzwerkanalyse]). Die Museumsregion und mögliche Kulturknotenpunkte, als Erweiterung, würden dieses Defizit zum Teil ausgleichen und durch Partnerschaften mit anderen Branchen (z. B. Tourismus) auch neue Ressourcen für Netzwerk- und Koordinationsmanagement aktivieren.

Die Knotenpunkte wären eng an den Zweckverband, die *TTG* und idealiter auch an den *Regionalverbund Thüringer Wald* angebunden, sollten aber bestenfalls rechtlich unabhängig sein, da so ein freieres Agieren und Erwirtschaften von Gewinn möglich ist, der wiederum zur Erweiterung der Leistungen und Unterstützung der Akteure im Themenfeld eingesetzt werden kann (zum Beispiel durch Aufstockung des Personals und dadurch intensives Zuarbeiten für den Zweckverband und die Tourismusorganisationen).

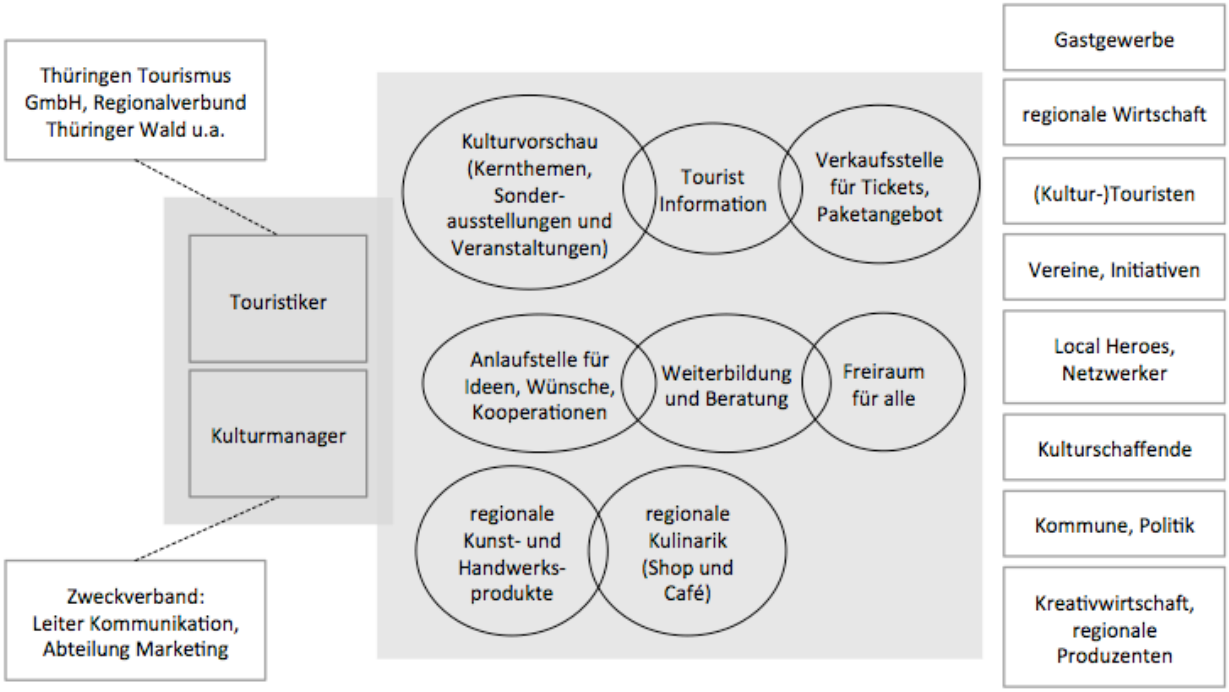
Der Kulturknotenpunkt hätte einen internen Bereich, in dem Kulturmanager/Kulturexperten und Touristiker in enger Verbindung mit dem Zweckverband und anderen Kultursparten sowie den regionalen und nationalen Tourismusorganisationen Angebote erarbeiten und vermarkten.

Der öffentliche Raum der Knotenpunkte könnte in drei Bereiche aufgeteilt werden, den Bereich für regionale Akteure, die Kultur- und Tourist Information und den Shop mit kulinarischem Angebot:

- Der Bereich für **regionale Akteure** beinhaltet die Möglichkeit, Ideen, Wünsche, Kooperationsvorhaben und -gesuche mit einem Netzwerkmanager/Kümmerer/Vermittler zu besprechen, dessen Aufgabe es ist, diese entsprechend zu kontextualisieren und weiterzuleiten. Außerdem beinhaltet dieser Bereich das Angebot von Weiterbildung und Beratung zu nachgefragten Themen und Räumlichkeiten, in denen Akteure sich auf neutralem Grund mit und ohne Moderation zu Workshops, Arbeitstreffen und Ideenwerkstätten treffen können.
- Die **Kultur- und Tourist Information** stellt Besuchern des Knotenpunktes nach zeit- und zielgruppengemäßen Kriterien die Kernthemen der Region, insbesondere Kultur und Natur/Aktiv, vor und gibt greifbare und konkrete Einblicke in das vielfältige Angebot. Hier findet eine Beratung und Vermittlung statt, es werden Informationsmaterialien, Karten der Region, die ThüringenCard und Veranstaltungstickets herausgegeben und Kontakt zum Gastgewerbe hergestellt beziehungsweise Übernachtungen vermittelt.

- Der **Shop** mit kulinarischem Angebot soll die Kreativwirtschaft und regionale Lebensmittelproduzenten einbinden. Verknüpft mit den Kernthemen der Region sollen Kunst und Handwerk sowie typische hochwertige Köstlichkeiten verkauft werden – gleichfalls können Highlights aus den vorhandenen Museumsshops gezeigt werden.[45] Je nach Standort und Räumlichkeiten kann ein Café/Restaurant/Bistro inbegriffen sein, in dem sich die Besucher aufhalten können. Der Shop beinhaltet ebenso besondere Merchandisingprodukte sowie passende Publikationen.

Abb. 4: Modell eines Knotenpunktes: Abteilungen, Aufgaben, Services und Zielgruppen (Quelle: eigene Darstellung)



Unterstützt wird die Arbeit der Knotenpunkte bzw. der Museumsregion durch die **Darstellung der Angebote im Internet** (siehe Kapitel 4.5). Nur eine vernetzte Onlineplattform kann gewährleisten, dass die Angebote für die gesamte Region und Touristen sichtbar und die Angebote vor Ort genutzt werden. Die verschiedenen, häufig nicht mehr zeitgemäßen und nicht miteinander verknüpften Webseiten und Veranstaltungskalender können diese Leistung nicht erbringen. Eine umfassende, einfache und neue Lösung muss umgesetzt werden. Die Agentur *culture.diction* hat sich dieser Herausforderung angenommen und die »Kommunikationsplattform Kultur« konzipiert und programmiert, »(...) die über Kulturereignisse informiert, gemeinsame Kulturerlebnisse durch »Verabreden« ermöglicht, die touristische Attraktivität

45 Ähnliches bietet der zentrale Museumsshop der Klassik Stiftung Weimar in der Weimarer Fußgängerzone.

erhöht und die Kultur »sichtbar« macht«. (Unveröffentlichtes Konzept »Kommunikationsplattform Kultur. Weitere Informationen siehe Kapitel 4.5 sowie Institut für Kulturpolitik 2014i [Kommunikationsplattform])

Die Knotenpunkte müssten an besucherstarken **Standorten** im Stadtkern oder in unmittelbarer Nähe eines Leuchtturms platziert werden. Bestenfalls werden mindestens vier Knotenpunkte, über die Region verteilt, eingerichtet. Passende Standorte aus musealer Sicht wären vor allem Lauscha (Thema Glas/Rennsteig/Thüringer Wald), Sonneberg (Spielzeug, Lutherweg), Veste Heldburg (Burgen/Mittelalter/Lutherweg), Kloster Veßra (Klöster/Thüringer Schlösser und Gärten/Henneberger Land), Hildburghausen (Werratal-Radweg/Tourist Information; Stadt- und Kreisbibliothek und Museum für Stadtgeschichte sind bereits zusammengelegt und bilden für sich einen wichtigen Knotenpunkt) und die Bertholdsburg (Naturkunde/Erdgeschichte/Henneberger Land/Burgen).

Die **Aufgaben** der Knotenpunkte sind zusammengefasst:

- Vernetzung Museen, Tourismus, Bürger, Bildungseinrichtungen
- Initiierung und Moderation von Kooperationsprozessen
- Informations- und Wissensmanagement zu Kulturentwicklung, -förderung, -management
- Gefäß zur Sammlung von Ideen, Themen, ...
- Unterstützung des Marketings
- Erhöhung der Besucher- und Nutzerzahlen durch Crossover-Angebote
- Koordination Programmplanung, Unterstützung oder verantwortliche Betreibung der »Kommunikationsplattform Kultur«

4.2 Ziel: Profilierung der (Kultur-)Region

Da auf absehbare Zeit kaum zusätzliche finanzielle Ressourcen zur Verfügung stehen werden, gilt es, Ressourcen und Kompetenzen zu bündeln, Mehrfacharbeit zu vermeiden und Synergieeffekte zu nutzen, um so die knappen Ressourcen zielgerichtet einzusetzen. Grundlage für einen zielgerichteten kooperativen Einsatz ist ein klar definiertes gemeinsames Ziel.

4.2.1 Maßnahme: Bildung einer Regionalmarke

Die Region gewinnt als geopolitische, ökonomische und kulturelle Einheit immer mehr an Bedeutung und steht gleichzeitig unter einem immer größeren Wettbewerb zu anderen Regionen. Kultur ist wichtiger Standortfaktor, identitätsstiftendes Element und neben den naturräumlichen Angeboten wichtiger Inhalt touristischer Angebote. Gleichzeitig sind die Kulturakteure von den Bewohnern, regionalen Akteu-

ren und der Außensicht überregionaler Akteure (Kulturtouristen, Förderer, Ministerien, *TTG* u. a.) abhängig. Außensicht und Innensicht über die Region sind, wie viele Einzelgespräche mit Akteuren aus der Region und überregionalen Akteuren gezeigt haben, nicht immer deckungsgleich. Fehleinschätzungen und ungenutzte Potenziale sind die Folge. Die inhaltliche Konzeption der Museumsregion, darunter die Formulierung eines gemeinsamen Leitbildes und eines Museumskonzeptes für den Verbund, kann und sollte aus diesem Grund nicht losgelöst von der Region als Ganzer unternommen werden.

Die erste Maßnahme ist daher die Erarbeitung eines Profils der Modellregion, einer **Regionalmarke**, die Identifikations-, Orientierungs- und Imagefunktionen für die gesamte Region – hierzu können auch die angrenzenden Regionen gehören – übernimmt (vgl. Steingrube 2007: 448). Die Entwicklung dieses Profils sollte die »interne und externe Sichtweise zur Deckung bringen« (Thien et al. 2005: 2) und auf der Grundlage der kulturellen und naturräumlichen Ressourcen vorgenommen werden. Ergebnis sollte eine kognitive Karte sein, die bei internen und externen Zielgruppen eine klare Vorstellung der Region und seiner Akteure und Themen erzeugt. Außenstehende wissen dann zukünftig, welche Angebote die Region ihnen bietet, regionale Akteure wissen darüber hinaus, wer welches Thema bespielt, wo Zuständigkeiten liegen und welche festen Termine es im Jahr gibt.[46]

Im Rahmen dieses Profilierungsprozesses, beispielsweise durch eine moderierte Workshopreihe, zu deren Teilnahme einerseits eingeladen wird (zentrale Akteure der Region) und zu deren Teilnahme sich Akteure bewerben können (Bürgerbeteiligung), werden zentrale Themen und Leitlinien für die gesamte Modellregion formuliert. In einem zweiten Schritt werden auf dieser Grundlage idealiter eine Regionalmarke (**Corporate Identity**) sowie ein Corporate Design entwickelt, die beide in einem **Markenhandbuch** mit **Kommunikationsleitlinien** erklärt und festgeschrieben werden, um alle weiteren Einzelkonzepte, insbesondere in Kultur und Tourismus, daran orientieren zu können. Für das Corporate Design kann möglicherweise eine Ausschreibung oder ein (studentischer) Wettbewerb organisiert werden, der Gewinner wird dann im Rahmen einer Ausstellung aller Entwürfe ausgewählt und gekürt.

4.2.2 Maßnahme: Strategische Neuausrichtung und Profilschärfung der Museen

Auf der Grundlage der »Standortbestimmung« (Regionalmarke) können die einzelnen Branchen der Region, allen voran der Tourismus und die Kultur, ihre Leitlinien überarbeiten und Konzepte anpassen.

Für die Museen haben die Abstimmung, Schwerpunktsetzung und Aktualisierung der Leitlinien und Museumskonzepte einerseits das Ziel der Erschließung der Potenziale des Kulturtourismus. Dieses lässt sich durch die Anpassung und Neusortierung der Angebote hinsichtlich des **Landestourismusmarketings** und

46 Weiterführende Informationen zur Profilierung einer Destination siehe Kern 2007: 744 f. und Thien et al. 2005: 2.

der Herausarbeitung eigener spezifischer Kernthemen realisieren. Andererseits ist die Abstimmung Teil und inhaltliche Grundlage des Prozesses der effizienten Nutzung der Ressourcen und der Vermeidung von Mehrfacharbeit.

Die im vorangegangen Kapitel genannten **kulturellen Ressourcen** sind in den Museen der Modellregion die Themen Glas, Porzellan, Keramik, Spielzeug, Innerdeutsche Grenze und Grünes Band, Industrie- und Handwerksgeschichte, Burgen, Schlösser, Klöster, Naturkunde, Regionalgeschichte und Heimatkunde. Möglicherwiese ergeben sich im Profilierungsprozess weitere Themen.

Die *TTG* hat die im Kulturtourismuskonzept definierten Top- und Wachstumsthemen bestätigt.[47] Die **Topthemen** sind derzeit die Themenkomplexe Weimar, Goethe, Schiller sowie Klassik, die Wartburg, Luther und das mittelalterliche Erfurt. Sie beinhalten allesamt sogenannte **Leuchttürme,** von den Gästen hauptsächlich wahrgenommene Sehenswürdigkeiten, historische Persönlichkeiten oder Orte. Als **Wachstumsthemen** wurden Bauhaus, Moderne und Gegenwart, Bach, Theater und Musik sowie die KulturPerlen Thüringen definiert. In der Rubrik **KulturPerlen** sollen attraktive Kultureinrichtungen und -veranstaltungen mit eigenem Profil subsumiert werden. Dazu gehören laut Konzept beispielsweise Schlösser, Residenzen, Burgen, Gartenkultur und die Porzellantradition. Die **Erinnerungskultur** umfasst als **Aufbauthema »**die gesamte Bandbreite von der Demokratietradition der Weimarer Republik über die NS-Diktatur, die Sowjet-Besetzung und DDR-Vergangenheit bis zum Mauerfall (Grünes Band)«. (dwif-consulting GmbH 2011b: 37)

Die Abstimmung und Schwerpunktsetzung sollte auf der Grundlage der KEK-Ergebnisse in einem moderierten Prozess gemeinsam mit Vertretern der genannten Kooperationspartner (siehe Kapitel 4.1.3), insbesondere der *TTG*, erarbeitet werden. Ebenso einbezogen werden sollten die genannten Einrichtungen der angrenzenden Regionen Coburg, nördlicher Rennsteig und Schmalkalden-Meiningen. Die Moderation könnte z. B. der Museumsverband oder ggf. auch die *TTG* selbst übernehmen – auch hier könnte die *Stiftung Thüringer Schlösser und Gärten* über eine beratende oder moderierende Rolle eingebunden werden. Die Erarbeitung einer Grundlage für diesen Prozess wurde bereits durch einige Museen initiiert, indem sie – ergänzend zur vorliegenden Bestandsaufnahme (vgl. Institut für Kulturpolitik 2014e) – eine realistische Beschreibung des Ist-Standes und des Soll-Zustandes ihrer Einrichtungen, insbesondere hinsichtlich der Sammlungen und Ausstellungsthemen, erarbeitet haben.[48]

---

47 Ob diese jedoch im Rahmen der anstehenden Fortschreibung der Konzepte durch die neue Regierung bestätigt werden, steht noch offen.

48 Vgl. internes, unveröffentlichtes Dokument: MUSEUMSREGION SÜDTHÜRINGEN. Der letzte Stand vom 24.11.2014 beinhaltet Angaben der Einrichtungen *Hennebergisches Museum Kloster Veßra, Naturhistorisches Museum Schloss*

Aktualisierung der Leitbilder und Museumskonzepte

Anhand der Übersicht aller Angebote können die zukünftigen Kernthemen und -angebote der Region herausgearbeitet und die **Abgrenzung** zueinander vorgenommen werden. Die **Profilschärfung der Museen** erfolgt einerseits über die Kommunikationsmedien, andererseits in Einzelfällen durch die Überlassung eines Themenbereichs an ein anderes spezifisch spezialisiertes Museum beziehungsweise Übernahme eines Themas oder Ausstellungsteils, der besser zur eigenen Einrichtung passt als zur bisherigen. Devise der Profilierung ist die **Konzentration auf das Wesentliche;** es gilt, nach dem Motto »weniger ist mehr« beziehungsweise »Qualität statt Quantität« zu verfahren und Angebote zu überdenken.

Parallel beziehungsweise im Nachgang dazu sollte ein übersichtliches **Museumskonzept** für die Museumsregion erarbeitet werden, das für alle Partnereinrichtungen gültig ist und im Wesentlichen auf diesem Gutachten aufbauen kann. Von besonderer Wichtigkeit sind die Teilbereiche Sammlung, Forschung, Präsentation und Vermittlung und die Kommunikationspolitik (Marketing, PR, Audience Develop ment/Building - strategische Entwicklung bisherigen und neuen Publikums). Das Museumskonzept wäre idealiter auch Grundlage für die Gründung des Zweckverbandes.

Die **konsequente Umsetzung und strategische Durchführung** der neuen Strategien und Konzepte wird schließlich entscheiden, ob sich der Prozess gelohnt hat. Für alle Bereiche der Umsetzung gilt, dass eine Beibehaltung der bisherigen Konzepte und Arbeiten nur sinnvoll ist, wenn sie als Bestandteil in die neuen Strategien aufgenommen wurden und darin aufgehen. Unbedingt vermieden werden sollte die doppelte Durchführung, denn die weitere Durchführung der alten Strategien und die zusätzliche Umsetzung der neuen Konzepte stehen dem Ziel des ressourcensparenden Einsatzes der sehr knappen Ressourcen entgegen.

4.2.3 Maßnahme: Visualisierung des neuen Profils (Corporate Design)

Am Ende der Neuprofilierung und Neukonzeption steht die **einheitliche Gestaltung aller Kommunikationsmittel und Produkte** der Museumsregion/des Zweckverbandes. Mit dem Corporate Design soll in der Öffentlichkeit ein wiedererkennbares Erscheinungsbild kommuniziert werden, das die Identität der Einrichtung vermittelt und die Zugehörigkeit der Mitglieder sichtbar macht. Das Corporate Design ist Teil der gesamten Strategie und basiert auf dem neudefinierten Leitbild sowie Museumskonzept und orientiert sich an den regionalen Markenleitlinien. Zum Corporate Design gehören ein Logo, die Geschäftspa-

Bertholdsburg Schleusingen, *Stadtmuseum Hildburghausen*, *Museum Schloss Glücksburg Römhild*, *Murmelmuseum Sachsenbrunn*, *Spielzeugmuseum Sonneberg* und *Haus der Natur Goldisthal.*

piere, Werbemittel in gedruckter wie in digitaler Form und Verpackungen, aber auch Klänge, Architektur, Typografie, Farben, Formate und Bilder.

Das Corporate Design soll der Museumsregion ein **eindeutiges Marktprofil** geben, einen Aufmerksamkeits- und Wiedererkennungswert haben, für ein einheitliches Erscheinungsbild in allen Medien sorgen, Ressourcen durch Vermeidung von Mehrfacharbeit (Modernisierung eines Großteils der Erscheinungsbilder der Museen) einsparen, die Identifikation der Mitarbeiter und Kunden mit den Einrichtungen stärken sowie letztlich einen wirtschaftlichen Nutzen durch bessere Marketingresultate erzielen.

Ziel ist es, übersichtlich und zeitgemäß zu kommunizieren, nicht jedoch die Identität der einzelnen Einrichtungen zu eliminieren. Im Gegenteil, wie beschrieben ist es das Ziel, **das Profil der einzelnen Museen zu stärken** und sie klar voneinander abzugrenzen (weitere Erläuterungen des Themas siehe Kapitel 4.4).

4.3 Ziel: Verbesserung der Finanzsituation

Da langfristig höchstwahrscheinlich keine zusätzlichen öffentlichen Mittel zur Verfügung stehen werden, gilt es, neue Finanzierungswege zu erschließen. Dies gilt allein schon deswegen, um Kostensteigerungen auffangen zu können.

4.3.1 Maßnahme: Teilnahme an Förderprogrammen und Wettbewerben

Durch die Vernetzung der Museen ergeben sich einige neue Fördermöglichkeiten, die zukünftig über den Zweckverband realisiert werden können. Im Folgenden findet sich eine erste Auswahl:

- Im Bereich der **Kulturellen Bildung** kann geprüft werden, ob neue Konzepte über das Bundesprogramm »Kultur macht stark. Bündnisse für Bildung« gefördert werden können. Die Vergabe erfolgt über die kulturellen Dachverbände.[49]
- Derzeit werden die Förderrichtlinien des **Landesprogramms Tourismus** sowie der Gemeinschaftsaufgabe »Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur« (GRW) überarbeitet. Es ist vorgesehen, unter anderem Maßnahmen im Bereich der Kulturvermittlung (insbesondere technologiegestützte Vermittlung über Audioguides und Apps) zu fördern. Für kulturtouristische Leistungsträger sind diese Fördermöglichkeiten eine positive Entwicklung.[50] Die größte Herausforderung besteht darin, Ressourcen für die Antragstellung sowie die Abwicklung aufzubringen.

49 Siehe http://www.buendnisse-fuer-bildung.de (letzter Zugriff: 2.12.2014).

50 Gemeinschaftsaufgabe »Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur (GRW), Teil II – Wirtschaftsnahe Infrastruktur« (u. a. Neubau, Umbau und Erweiterung bzw. Modernisierung touristischer Infrastruktureinrichtungen), vgl. http://www.aufbaubank.de/?p=3&a=show&data[pid]=30 (letzter Zugriff: 2.12.2014), und »Verbesserung der

Im Bereich der **touristischen Förderung** ergibt sich zukünftig die Möglichkeit einer Teilnahme an Wettbewerben wie zum Beispiel dem Tourismusbudget des Thüringer Ministeriums für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitale Gesellschaft (ehemals Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Technologie) mit dem Ziel der regionalen Profilschärfung. Eine Bewerbung hat hier den Vorteil, dass alle wichtigen Leistungsträger vom Antragsprojekt erfahren und dieses dadurch, selbst wenn der Zuschlag an ein anderes Projekt geht, Aufmerksamkeit erlangt und gute Chancen hat, auf anderen Wegen umgesetzt zu werden.[51]

- Die *TTG* wird zukünftig mit www.startnext.de kooperieren und Projekte bei der Finanzierung durch **Crowdfunding** unterstützen. Crowdfunding bietet zudem aufgrund der nötigen »Projektfans« zum Start eine gute Möglichkeit, Ideen auf ihre Markttauglichkeit zu prüfen.

4.3.2 Maßnahme: Einbindung der regionalen Wirtschaft

Die regionale Wirtschaft ist bis heute eng mit der Wirtschaftsgeschichte der Region verbunden und bewegt sich daher zu großen Teilen in den zukünftigen Kernthemen der Museumsregion. Dieses Potenzial sollte genutzt werden, indem Partnerschaften mit spezifischen Unternehmen eingegangen werden.

Die Ziele, die Unternehmen motivieren, Sponsoring zu betreiben, sind speziell im Bereich Kultur- oder Soziosponsoring häufig Imageziele, das heißt, es wird angestrebt, durch Sponsoring **einen positiven Imagetransfer** von der Kultureinrichtung auf das Unternehmen zu erzielen. Ein professionelles Marketing wird neue Möglichkeiten hinsichtlich Sponsoring-Partnerschaften eröffnen. Als Gegenleistung für die Bereitstellung finanzieller Mittel, von Dienstleistungen, Sach- oder Kommunikationsmitteln können die Kultureinrichtungen zukünftig **attraktive Kommunikationsleistungen** bieten. Auch die Förderung der Kundenbindung, Mitarbeitermotivation und Kontaktpflege zu Geschäftspartnern sind plausible Motive für eine Sponsoring-Partnerschaft. Gegenleistungen können daher auch besondere Veranstaltungen für die Mitarbeiter (Firmenevents in Museen) sein. Mit produzierenden Unternehmen (Spielzeug, Glas, Kunststoff, Keramik, Porzellan, Metall, Holz) können auch Merchandising und Werksführungen sowie die Einrichtung von Belegschaftsbesuchen attraktive Kooperationsformen für die Museen darstellen.

Ungenutzte Potenziale liegen auch in einer Zusammenarbeit mit der Kreativwirtschaft und Produzenten sowie Gastronomen regionaler Produkte. Die Idee einer Einbindung in die Knotenpunkte wurde bereits vorgestellt. Darüber hinaus kann eine Sortimentserweiterung der Museumsshops und -cafés durch regi-

---

Wettbewerbsfähigkeit im Thüringer Tourismus«, vgl. http://www.aufbaubank.de/?p=3&a=show&data[pid]=27 (letzter Zugriff: 2.12.2014).

51 Der nächste Bewerbungsschluss ist bereits am 31.01.2015. Es werden bis zu 750.000 EUR über drei Jahre zur Verfügung gestellt. Vgl. http://fachpublikum.thueringen-tourismus.de/kooperationen-partner-downloads/tourismus budget-130604.html (letzter Zugriff: 2.12.2014).

onale Produkte vorgenommen und durch die Veranstaltung von Märkten, Messen oder Sonderveranstaltungen in den Museen (zum Beispiel edle oder rustikale Dinner, um das Thema »Tischkultur«[52] aufzugreifen) eine Verknüpfung der regionalen Kultur- und Industriegeschichte ermöglicht werden.

4.4 Ziel: Implementierung eines zielgruppenspezifischen Marketings und Erschließung neuer Zielgruppen

Das Gebot der Besucherorientierung stellt sich für die Kulturbetriebe nicht mehr nur noch im lokalen Raum. Die Museen wüschen sich vom Kulturtourismus positive Effekte in der Besucherentwicklung, für die Touristiker stellen die kulturellen Ressourcen einen hohen Attraktivitätsfaktor dar. Darüber hinaus bespielt der Kulturtourismus eine besonders lange Wertschöpfungskette, die auch Akteuren außerhalb der Tourismus- und Kulturbranche zugute kommt.

Eine wesentliche Voraussetzung für erfolgreiches Marketing und den Umgang mit den aktuellen sowie zukünftigen Herausforderungen ist die Kenntnis der bisherigen und potenziellen Zielgruppen. Nur wer ein differenziertes Bild über seine Zielgruppen hat, kann Kulturleistungen zielgruppengerecht kommunizieren und durch Vermittlungsangebote einen Mehrwert schaffen. In der Museumsregion liegt das Erkenntnisinteresse einerseits auf den regionalen Zielgruppen und hier, im Sinne des Audience Development bzw. Building,[53] auch auf den Bevölkerungsgruppen, die einen schlechteren Zugang zu kulturellen Partizipationsangeboten haben. Andererseits liegt das Erkenntnisinteresse auf den Kulturtouristen, mit dem Ziel, möglichst viele Menschen durch entsprechende Marketing- und Vermittlungsinstrumente für die kulturelle oder künstlerische Leistung zu interessieren und die Besucherzahlen zu erhöhen oder zumindest beizubehalten.

- Als erster Schritt gilt es daher, die externen Anspruchsgruppen zu analysieren und eine Zielgruppendifferenzierung vorzunehmen,
- die aktuellen Angebote hinsichtlich der Ergebnisse über die Zielgruppen[54] sowie der neuen Positionierung der Region und der Museen zu prüfen,
- in einen intensiven Austausch mit den Touristikern zu gehen

52 Die *TTG* plant, das Thema zukünftig intensiv zu verfolgen. Verschiedene Ansätze ließen sich weiterdenken oder miteinander verbinden. Siehe http://foodblog.thueringen-entdecken.de/mahlzeit/ und http://www.porzellanwelten-leuchtenburg.de/ (letzter Zugriff: 2.12.2014).

53 Vgl. hierzu Borwick 2012.

54 Vgl. Pröbstle 2014; Glogner-Pilz/Föhl 2011 (erscheint 2015 als erweitertes Handbuch in 3. Auflage); Wegner 2011.

- und schließlich gemeinsam mit ihnen die Angebote an die aktuellen und zukünftigen Zielgruppen anzupassen, zeit- und zielgruppengerechte Vermittlungs- und Partizipationsmöglichkeiten zu erarbeiten und schließlich gemeinsam neue Marketingstrategien festzulegen und konsequent umzusetzen,[55] um alle Angebote angemessen und zukunftsweisend zu bewerben.

Das Marketing für die Museen sollte zentral über den Zweckverband betrieben und eng mit dem landesweiten (*TTG*) und regionalen Tourismusmarketing (u. a. *Regionalverbund Thüringer Wald* und zukünftige Knotenpunkte) abgestimmt und verknüpft werden. Eine schrittweise Auflösung der Marketing- und Presseabteilungen und Zusammenführung aller Aktivitäten in eine zentrale Abteilung ist daher eine zentrale Maßnahme zur Ermöglichung eines erfolgreichen Marketings. Die vorliegenden Erkenntnisse über die Modellregion sowie Kulturtouristen im Allgemeinen ermöglichen die Formulierung erster konkreter Handlungsmaßnahmen. Grundlage aller Marketingaktivitäten sind jedoch das zukünftige gemeinsame Marketingkonzept und die Corporate Identity. Alle visuellen Maßnahmen werden idealiter im zukünftigen Corporate Design umgesetzt.

4.4.1 Maßnahme: Einführung einer zielgruppenadäquaten Kommunikationspolitik

Übergeordnetes Ziel aller Aktivitäten im Rahmen der Kommunikationspolitik ist die zeitgemäße, auf das Nutzungsverhalten der Zielgruppen abgestimmte und übersichtliche Vermittlung der Kulturangebote. Um dieses Ziel erfolgreich und langfristig umsetzen zu können, sind Medien zu erarbeiten und zu etablieren, die einerseits stets als zeitgemäß und zielgruppenadäquat erscheinen (Außensicht) und andererseits langfristig finanzierbar, angenehm und einfach zu bedienen, stets aktualisierbar, individualisierbar und mit neuen Inhalten und Themen zu füllen sind.

Adressaten der Kommunikationspolitik sind zunächst die aktuellen und zukünftigen/potenziellen Museumsbesucher, darüber hinaus gehören dazu die weiteren Kultur- und Tourismusakteure in der Region, die das museale Angebote bereichern und ergänzen. Den Trägern der Einrichtungen, der kommunalen und nationalen Politik und Mittelgebern gegenüber sind die Museen der Legitimation verpflichtet, weshalb auch sie wichtige Adressaten und gleichzeitig Multiplikatoren sind.

55 Die Marketingstrategie ist ein Teil der Museumskonzeption (siehe Kapitel 4.2.2).

Abb. 5: Zentrale Marketingadressaten der Museen (Quelle: eigene Darstellung)[56]

Kommunikationsmaßnahmen für Kulturtouristen

Die Kommunikationspolitik für regionale Besucher und Kulturtouristen ist hinsichtlich der Anwendung der Instrumente dieselbe, im **Kulturtourismus** stellt sich allerdings die Frage, wann, das heißt zu welchem Zeitpunkt, die Touristen mit welchen Instrumenten und Informationen angesprochen werden. »Aufgrund ihrer Aussage zum Grad der Vorbereitung kann eingeschätzt werden, in welchem Zeitraum und in Folge wo die verschiedenen Typen von Kulturtouristen tendenziell angesprochen werden sollten.« (Pröbstle 2014: 334)

- Die »kenntnisreichen Traditionalisten« und »passionierten Spezialisten« informieren sich über die traditionellen Werbemedien wie zum Beispiel über Tageszeitungen, Zeitschriften und Fachmedien sowie über die Webseite, den Newsletter, Programmhefte und Broschüren der Einrichtungen selbst.
- Die »pflichtbewussten ›Sightseeker‹« informieren sich im Vorfeld ihrer Reise auf Onlineportalen der Destination und in Reiseführern über die wichtigsten Sehenswürdigkeiten, Routenempfehlungen und Tagesausflugstipps von ihrer Unterkunft aus. Die Bewerbung der Angebote auf www.thueringen-tourismus.de über die Rubriken »Kulturperlen/Kulturgeflüster« sowie Jahresthemen und Regionen ist daher sinnvoll. Vor Ort nutzen sie gerne Destination Cards wie die

56 Weitere Darstellungen der Marketingadressaten in Conway/Whitelock 2003: 19; Klein 2005: 2 f.; Manschwetus 2008: 42.

ThüringenCard, deren Begleitbroschüren eine Erinnerungshilfe über das Angebot und die geplanten Routen darstellen. Auch hier ist daher nicht nur eine konsequente Teilnahme, sondern auch die Einrichtung einer eigenen Rubrik (Region/Kernthemen) im dazugehörigen Reiseführer empfehlenswert. Die Erinnerungsfunktion des Reiseführers können auch andere Vor-Ort-Maßnahmen (vgl. ebd.: 335 und Steinecke 2013: 131) übernehmen, wie zum Beispiel Banner, Plakate und City-Light-Poster an Ortseingängen, Bahnhöfen, Flughäfen und in der Innenstadt, Außenwerbung im Nah- und Fernverkehr sowie Printmaterialien in Tourist Informationen und Unterkünften sowie in den Kultureinrichtungen selbst (zur Bewerbung weiterer Angebote). Auch Einblicke in Ausstellungen, zum Beispiel indem ein Teil einer Ausstellung (zum Beispiel die Replik eines spektakulären Exponates) an einem zentralen Ort der Stadt ausgestellt wird, sind eine wirksame Werbung.

- Mit allen diesen vor-Ort-Maßnahmen in der Destination werden auch die »aufgeschlossenen Entdecker« und die »unterhaltungsorientierten Ausflügler« erreicht. Ein wichtiger Distributionskanal sind auch die privaten Gastgeber[57] (»Komm, ich zeig dir unser Museum!«) und das Gastgewerbe im Allgemeinen. Insbesondere jüngere Entdecker und Ausflügler, die sich gerne zu Fuß oder per Rad bewegen, profitieren von mobilen Webseiten und Apps, die ihnen Karten und die wichtigsten Informationen zu den Angeboten der Region bieten. Hinsichtlich der Ausrichtung auf die Verknüpfung von Kultur- und Naturangeboten sollten diesen Zielgruppen entsprechende Kombinationsangebote kommuniziert und die Kommunikationsmaßnahmen an entsprechenden Orten vorgenommen werden (an Rad- und Wanderwegen, in Fahrradunterkünften und Pilgerherbergen, beim Fahrradverleih, auf Bauernhöfen und anderen kinderfreundlichen Orten).

Kommunikationsmedien für regionale Besucher und Noch-Nicht-Besucher

Die Notwendigkeit, die regionale Bevölkerung zukünftig (noch) stärker einzubinden, wurde bereits an verschiedenen Stellen des vorliegenden Konzeptes angesprochen. Einerseits tragen die Kultureinrichtungen ihnen gegenüber den Bildungsauftrag und ihre Inanspruchnahme des Kulturangebots ist Voraussetzung und wichtigste Legitimation für den Erhalt der kulturellen Infrastruktur in der Region. Die Schrumpfung der Bevölkerung bei gleichzeitiger Abwanderung erfordert eine besondere Konzentration auf die **jungen Zielgruppen**. Andererseits und darüber hinaus fruchten die neuen kulturtouristischen Strategien nur, wenn die Bevölkerung sich mit »ihren« Museen beziehungsweise den dortigen Inhalten identifiziert.

57 Hier sind einerseits Freunde und Familien gemeint, die etwas mit ihren Gästen unternehmen möchten, andererseits aber auch Anbieter von Internet-Portalen wie www.couchsurfing.org oder www.airbnb.com sowie private Vermieter.

Das grenzübergreifende Modellprojekt »Kulturvermittlung in der Region Coburg und Sonneberg«[58] knüpft an die demografischen und strukturellen Herausforderungen der Region an. Ziel war und ist der Aufbau einer kommunalen Bildungslandschaft und eines Monitorings, um »neue regionale Potenziale zu schaffen und Abwanderungs- und Desintegrationstendenzen zu mildern«. (Hammer 2014: 22) Der grenzübergreifende Aspekt stellt eine Besonderheit des Projektes und eine Herausforderung und Chance gleichermaßen dar. Für neue Vermittlungs- und Partizipationskonzepte ist das Projekt sowohl hinsichtlich der bereits bestehenden Kontakte als auch aufgrund der aussagekräftigen Ergebnisse eine wichtige Grundlage und ein Anknüpfen an das Projekt wird unbedingt empfohlen (siehe Kapitel 4.7.1). Ebenso sind die Informationen rund um das Informationsverhalten, die Kulturnutzung sowie die Einstellungen und Wünsche hinsichtlich Kultur der Jugendlichen zwischen 14 und 18 Jahren als Arbeitsgrundlage zu beachten.

Die Kommunikationspolitik betreffend spielen *Facebook* (insgesamt in 60 bis 80 Prozent der Fälle als Informationsquelle genutzt)[59] und der Freundeskreis (insbesondere bei den Fachoberschülern, 70 Prozent) die wichtigste Rolle. Weitere Informationskanäle, in ihrer Relevanz abfallend aufgelistet, sind Plakate (40 Prozent), regionale Radiosender, Flyer/Broschüren, regionale Presse, Familie, Websites von Veranstaltern (15 Prozent), Szene Magazine, Veranstaltungskalender im Internet (sechs Prozent), Aushänge in der Schule, Wochenblätter und Schüler VZ (ein Prozent) (vgl. Wünn 2014: 124).

- »Die größte Hürde bei der Kulturnutzung scheint schlicht die grundlegende Ablehnung von Kultur zu sein, denn das trifft auf die Hälfte der befragten Schüler/-innen zu.« (ebd.: 130) Eine starke Medienpräsenz, durch eine professionelle Bewerbung der Angebote, die *Facebook*[60] zentral integriert und Eltern und Lehrer einbezieht, ist demnach das zentrale Ziel hinsichtlich der Ansprache junger, regionaler Zielgruppen.
- Die Ansprache der Jugendlichen über Bildungseinrichtungen kann durch eine Erleichterung der Suche adäquater Angebote – insbesondere durch eine Erhöhung der Angebotstransparenz, zum Beispiel durch die Erarbeitung einer Matrix, in der Lehrplaninhalte mit passenden Angeboten in den Museen verknüpft werden – erzielt werden.[61]

58 Das Projekt wurde von 2011 bis 2013 vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) finanziert. In das durch die Stadt und den Landkreis Coburg entwickelte Konzept wurde später der Landkreis Sonneberg eingebunden, die Stadt Coburg übernahm die Projektträgerschaft.

59 Darunter sind jedoch nur 40 Prozent der befragten Gymnasiasten, diese informieren sich öfter über Aushänge in der Schule.

60 Das Nutzungsverhalten und die jeweils angesagten Anwendungen ändern sich kontinuierlich, daher ist unbedingt darauf zu achten, immer das jeweils »angesagte« Medium zu nutzen.

61 Ein Beispiel für eine Schulmatrix bieten die Erlebnismuseen Rhein/Ruhr: http://www.erlebnismuseen.de/index.php/angebote-fuer-schulen (letzter Zugriff: 12.12.2014).

- Niederschwellige Angebote der Kulturellen Bildung sind darüber hinaus gleichzeitig effektive Kommunikationsinstrumente (siehe Kapitel 4.7.1).

Die weiteren regionalen Zielgruppen – hierzu gehört die regionale Bevölkerung mit ihren Interessen und Ansprüchen als Privatpersonen sowie beruflichen Bedarfen – werden durch die Vielzahl der unterschiedlichen Maßnahmen für die Kulturtouristen bereits mit einem breiten Angebot angesprochen. Die genannten Medien werden durch regionale Formate der Ansprache, darunter Aushänge und Wochenblätter, regionale Tageszeitungen und Magazine, der Austausch mit Museumsmitarbeitern, verschiedene Events, Ambient- und Guerillamarketingmaßnahmen, sowie die meisten Maßnahmen der Onlinekommunikation ergänzt.

Die regionalen Zielgruppen unterscheiden sich von den Kulturtouristen dahingehend, dass sie durch sinnhafte Partizipationsangebote (siehe Kapitel 4.7) selbst zu Kulturproduzenten oder »Werbern« werden können. Darüber hinaus sind eine Vielzahl der Kulturrezipienten selbst Produzenten, die von einer übersichtlichen und offenen Kommunikation der Museen profitieren, indem sie ihr Programm auf diese abstimmen und mit ihnen koordinieren können. Andere Kulturrezipienten sind wieder gleichzeitig im Gastgewerbe tätig und können als Multiplikatoren eingebunden werden, oder sie sind Akteure der regionalen Wirtschaft und können als Sponsoren oder Produzenten von (Merchandising) Produkten mit Informationen versorgt werden. Ihnen allen sollte idealiter eine Möglichkeit der Darstellung und Anbietung ihrer Leistungen ermöglicht werden (zum Beispiel über die »Kommunikationsplattform Kultur«).

Instrumente für eine neue professionelle Kommunikation

Wie bereits erwähnt, wird die Notwendigkeit einer Professionalisierung der Marketingaktivitäten von den Akteuren selbst (vgl. Institut für Kulturpolitik 2014e [Bestandsaufnahme der kulturellen Infrastruktur]: 45) gesehen und ist für Außenstehende ebenso offensichtlich. Dies gilt für die Mehrzahl der Museen sowie die Region als Destination insgesamt. Der ausdrückliche Wunsch der Museen war die Professionalisierung der Marketingaktivitäten sowie gleichzeitig die Weiterführung ihrer bisherigen Kommunikationspolitik. Dieser Wunsch stellt einen schwierigen Spagat dar. Um die Neuausrichtung mit den neuen Kernthemen, dem neuen Corporate Design und den neuen Angeboten erfolgreich etablieren zu können, ist eine gemeinsame Kommunikationspolitik Voraussetzung (eine Übersicht der von den Zielgruppen genutzten Medien befindet sich im Anhang). Die wichtigsten Instrumente zur Etablierung der neuen Marke sind eigene Werbemedien (Flyer, Broschüren, Veranstaltungskalender), professionelle Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, eigene Onlinekommunikation (Webseite, Newsletter, Mobile Marketing: App/mobile Version der Webseite) sowie Kooperationsangebote (Schulmatrix, Crossover-Angebote u. v. m.). Die Ansprache der Kulturtouristen durch Print- und Onlinemedien sollte mehrsprachig, mindestens

jedoch auf Englisch stattfinden.[62] Das derzeit verfügbare Marketingbudget sowie die verfügbaren Marketingkenntnisse haben in zahlreichen Einrichtungen dazu geführt, dass weder zeit- noch zielgruppengerecht kommuniziert wird. Die additive Weiterführung der bisherigen Aktivitäten und die Neueinführung zusätzlicher Verbundaktivitäten wird weder finanzierbar, noch ohne weiteres Fachpersonal durchführbar sein, da neben der Erarbeitung/Durchführung der Verbundaktivitäten auch die Mehrzahl der bisherigen Print- und Onlinemedien einer Aktualisierung hinsichtlich Inhalt, Erscheinungsbild und Benutzerfreundlichkeit bedürfen.

Eine mögliche Lösung wäre, dass die zentrale Marketingabteilung – wie bereits dargestellt – die oben genannten Instrumente für alle Mitglieder des Zweckverbandes erarbeitet, sodass ausnahmslos alle Mitglieder in gleicher Qualität vorgestellt werden und eine Kombination der Angebote möglich ist. Die individuellen Medien (zum Beispiel Einzelflyer und Webseiten der Einrichtungen) können die Einrichtungen durch die Marketingabteilung im eigenen Corporate Design (jedoch mit dem gleichen Aufbau) erstellen lassen, sodass Logo und bekanntes Erscheinungsbild nicht verloren gehen. Als kurz- bis mittelfristige Übergangslösung können die bestehenden Webseiten durch einen Link mit dem neu entstehenden Portal verbunden werden.[63]

Das Portal des Museumsnetzwerkes *Die LÜBECKER MUSEEN* bietet eine gute Vorlage einer Präsentation vieler unterschiedlicher Museen, die sich als Verbund zusammengeschlossen haben. Der übersichtliche und einheitliche Aufbau der Verbundseite sowie der verlinkten Einzelseiten der Mitgliedermuseen bieten dem Besucher einen schnellen Überblick über das Angebot der Einrichtungen, der wichtigsten Informationen[64] für einen Besuch sowie über die Einzelseiten weiterführende Informationen, wenn eine Einrichtung oder Ausstellung das Interesse geweckt hat. Nachteilig ist der fast vollständige Verlust der museumseigenen Logos und Corporate Designs. Die Einzelseiten sollten zwar den gleichen Aufbau haben, könnten aber in der Museumsregion weiterhin im Corporate Design (wenn vorhanden) der Einrichtungen umgesetzt werden.

62 Die wichtigsten Quellmärkte Thüringens sind die Niederlande, Schweiz, Österreich, USA, Frankreich, Polen, Russland, Belgien, Großbritannien und Dänemark (vgl. dwif-consulting GmbH 2011b: 20 f.).

63 Auch über eine Weiterführung der bisherigen Medien ohne eine Übernahme des Aufbaus und der gemeinsamen Techniklösung kann diskutiert werden. Voraussetzung der Weiterführung der bisherigen Medien sollte allerdings in jedem Fall die Angleichung der Qualität und der Formate sowie die Kenntlichmachung der Mitgliedschaft im Verband sein. Die Angleichung könnte zum Beispiel die Abstimmung der Farben, Schriften und Logogrößen sowie den Einsatz von Fotos in gleicher Qualität umfassen. Alle Einrichtungen sollten vollständig über den Zweckverband präsentiert werden, sodass Einrichtungen, die kein Interesse an der Aufrechterhaltung der bisherigen Medien haben, ebenso optimal repräsentiert werden.

64 Das interne, unveröffentlichte Dokument: MUSEUMSREGION SÜDTHÜRINGEN (Stand: 24.11.2014) gibt ebenfalls Empfehlungen über mögliche Inhalte einer gemeinsamen Homepage (S. 51 f.).

Best-Practice Beispiel: Die LÜBECKER MUSEEN

Das Portal des Museumsnetzwerkes *Die LÜBECKER MUSEEN* bietet regionalen und überregionalen Zielgruppen eine Übersicht der 13 Mitgliedermuseen und ihrer Angebote.
Auf der **Startseite der Homepage (Portal)** werden die Museen einzeln verlinkt, darüber hinaus werden alle aktuellen und in Kürze stattfindenden Sonderausstellungen, alle Termine der einzelnen Einrichtungen sowie Verbundangebote, Angebote der Kulturellen Bildung (von Führungen über Stammtische, Familiensonntage bis hin zu Kindergeburtstagen), aktuelle Forschungsprojekte und -vorhaben, ein thematischer Überblick über die Sammlungen und ständigen Ausstellungen sowie Serviceangebote (Öffnungszeiten, Tickets, Jahreskarten, Empfehlungen, Vorstellung und Download der App, ÖPNV-Anbindung sowie Informationen zur Barrierefreiheit) veröffentlicht, die Vorstellung der Förderer und aktuelle Jobangebote (auch Praktikumsstellen usw.) in den Einrichtungen runden das Informationsangebot ab. Darüber hinaus werden die Kontaktdaten des zentralen Informationsbüros und ein Pressekontakt angezeigt, die Eintragung für den Erhalt eines Newsletters ist möglich und es besteht eine Verlinkung zu *Facebook*, *Twitter* sowie den App-Download für iOS und Android. Auf der Startseite werden in einem Bild-Slider die Museen eingeblendet, aktuelle Informationen angezeigt und das Netzwerk vorgestellt. In einer Seitenleiste werden die aktuellen Veranstaltungstermine sowie Direktlinks zu den Eintrittspreisen und einem Flyer-Download eingeblendet.
Jedes Mitgliedsmuseum wird über die gemeinsame Präsentation hinaus über eine **eigene Webseite** im gleichen Layout und Aufbau ausführlich vorgestellt. Das Haus wird individuell portraitiert (u. a. durch einen Film), alle anderen Menüpunkte gleichen denen der Startseite, enthalten jedoch nur die jeweiligen Informationen zum eigenen Haus. Über den Menüpunkt »Portal« findet der Besucher zurück auf die Startseite des Netzwerks.

Der erste und wichtigste Schritt auf dem Weg zu einer gemeinsamen, über eine zentrale Abteilung im Zweckverband abgewickelten Kommunikationspolitik ist die Abstimmung aller Maßnahmen der Print- und Onlinekommunikation sowie die Initiierung einer gemeinsamen Bewerbung der Museen, ihrer Kernthemen, Sonder- und Wanderausstellungen zu Spezialthemen, der Veranstaltungen sowie der Serviceleistungen und weiterer Angebote in der Region (weitere Inhalte siehe Beispiel).

Neben der Darstellung der Angebote der Museen werden sowohl von Touristen als auch von der regionalen Bevölkerung weitere Informationen über die Region nachgefragt. Dazu gehören in erster Linie weitere Angebote (Natur/Aktivangebote, weitere Kulturangebote aus anderen Sparten, Kreativangebote u. v. m.) sowie Serviceleistungen (Landkarten, Mitfahrservice/ÖPNV/Fahrradverleih, Übernachtungen, Kulinarik, Reportagen und Bewertungen zu/über Angebote). Um die Vernetzung der Akteure in der Region zu stärken und dadurch die Beteiligung aller zu ermöglichen, sind darüber hinaus regionsinterne Leistungen wie beispielsweise die Möglichkeit zur Erstellung von Profilen von Kulturschaffenden/Künstlern, Dienstleistern, Kulturinteressierten und ehrenamtlichen Helfern hilfreich. Diese Angebote können über die »Kommunikationsplattform Kultur« angeboten werden.[65]

65 Hierzu gibt es bereits konkrete Vorstellungen, dieses Projekt mit der Regionale Aktionsgruppe LEADER Hildburghausen-Sonneberg e. V. LEADER-Management anzugehen (vgl. Institut für Kulturpolitik 2014j [Vorbereitungspapier zum 3. Kulturworkshop]: 9).

Kurzvorstellung »Kommunikationsplattform Kultur« der *culture.diction Knispel Beratungs- und Projekt GmbH*

»Mit der ›Kommunikationsplattform Kultur‹ werden Kulturinteressierte schnell und unkompliziert darüber informiert, welche Kulturveranstaltungen in ihrer Umgebung stattfinden, welche Künstler zu sehen oder zu hören sind. Auf der ›anderen Seite‹ bekommen Künstler die Möglichkeit, sich zu präsentieren, Kulturanbieter können Veranstaltungen veröffentlichen und Kulturakteure können sich für gemeinsame Planungen austauschen und Kooperationspartner finden. So macht die ›Kommunikationsplattform Kultur‹ die Vielfalt der Kultur einer Region ›sichtbar‹ und verbindet Kulturschaffende mit Kulturinteressierten.« (Knispel, Benjamin: »Konzept: Kommunikationsplattform Kultur«: 1, unveröffentlichtes Dokument) Die Plattform steht kurz vor der Markteinführung, eine Teilnahme als Pilotanwender ist zu einer deutlich unter dem Marktpreis liegenden Summe möglich (weiterführende Informationen siehe Institut für Kulturpolitik 2014i [Kommunikationsplattform]).

Die zentralen Funktionalitäten der Plattform sind:

- Ein Veranstaltungskalender, dessen Suchkategorien und Rubriken nach Bedarf angepasst werden können.
- Eine Landkarte, in der Events/Kulturveranstaltungen, Kultureinrichtungen/Sehenswürdigkeiten, Freizeitangebote, Knotenpunkte/Tourist Informationen und Angebote angezeigt werden können.
- Die Möglichkeit der Anlage von Profilen für Personen und Institutionen wie z. B. für Kultureinrichtungen und Kulturschaffende (Künstler usw.), Dienstleister, regionale Akteure (»Local Heroes«, Heimatkundler, Ehrenamtler, Kulturinteressierte) u. a.
- Ein Mitfahrservice, über den Nutzer der Plattform sich zu Hin- und Rückfahrten zu auf der Plattform eingetragenen Veranstaltungen verabreden können.
- Eine Kulturbörse, die durch Foren/Gruppen eine offene oder geschlossene Diskussion von Nutzern der Plattform ermöglicht. Die Foren sind mit einer Suchfunktion zu den Inhalten versehen.
- Die Funktionen »Nachrichten aus der Region« und »Kulturreportagen« dienen den Betreibern der Plattform als Möglichkeit, »Neuigkeiten über Künstler, Künstlergruppen, Kulturprojekte und Kulturorte redaktionell aufzubereiten, um auch weniger bekannten Projekten ein ›Portal‹ zu bieten.« (Ebd.: 8) Die Betreiber können individuell entscheiden, wem die Verfassung von Texten ermöglicht wird.
- Die Möglichkeit, Werbung zu schalten, ist besonders hinsichtlich der Präsentation von Sponsoren und Förderern, aber auch als zusätzliche Einnahmequelle relevant.
- Über Benutzerrollen lässt sich die gesamte Plattform im Administrationsbereich in seinen Rechten verwalten, sodass verschiedene Rollen mit verschiedenen Teilzugängen versehen werden und beispielsweise der Zugang zur Eintragung von Veranstaltungen, zur Verfassung von Blogbeiträgen, zur Schaltung von Werbung oder zum Austausch in Foren und Verabreden zu Veranstaltungen ermöglicht wird.
- Die Plattform ist so programmiert, dass sie auf *Tablets*/*Smartphones* gleichermaßen genutzt werden kann.

Weitere mögliche Funktionen:

- Über die Software der Plattform können beliebig viele weitere Seiten erstellt werden, die dann optimal mit der Plattform verknüpft sind. So wäre es z. B. möglich, das Portal für die Museen sowie die einzelnen Webseiten für jede Einrichtung über die Software zu erstellen, um Inhalte nicht doppelt einpflegen zu müssen.
- Es können Schnittstellen zu anderen Seiten erstellt werden, sodass alle Veranstaltungen z. B. auf Facebook erscheinen oder dass Veranstaltungen automatisch aus anderen Veranstaltungskalendern eingespielt werden.
- Die Plattform lässt sich im Corporate Design individuell anpassen (Farben, Logos, Name usw.)
- Der Veranstaltungskalender kann durch einen Planungskalender ergänzt werden, der eine interne, nach außen nicht sichtbare Planung und Absprache von Veranstaltungen ermöglicht, indem Veranstaltungstermine vorgemerkt werden können oder z. B. hinsichtlich der Planung von Jahresthemen wichtige Jubiläen und Daten zur Orientierung eingetragen werden können.
- Die Einrichtung einer Exportfunktion, durch die z. B. halbjährlich alle/ausgewählte Veranstaltungen in ein druckfähiges Dokument in vordefiniertem Layout exportiert werden können, ist ebenfalls möglich und würde die aufwendige Erstellung von gedruckten Veranstaltungskalendern erleichtern.
- Die gesamte Plattform oder einzelne, für Touristen relevante Rubriken können in mehreren Sprachen ausgegeben werden.
- Die Erweiterung durch einen Onlineshop ist möglich.
- Es können Email-Adressen angelegt werden und es gibt die Möglichkeit, automatische Newsletter zu versenden (zum Beispiel eine Monatsvorschau zu den Veranstaltungen oder der Hinweis auf ein neues Profil).

4.4.2 Maßnahme: Anpassung der Kernleistungen und Erweiterung der Services

Die notwendige strategische Neuausrichtung wurde bereits im Kapitel 4.2.2 erläutert. Da über die regionalen Zielgruppen keine aktuellen und ausreichend differenzierten Analysen vorliegen, liegt der Fokus im Folgenden auf den kulturtouristischen Zielgruppen und ist daher später zu ergänzen. Die Kernleistungen sollten an die definierten Kernthemen angepasst und zielgruppengerecht kommuniziert und die Zusatzleistungen an den Bedürfnissen der Zielgruppen ausgerichtet werden.

- Für »unterhaltungsorientierte Ausflügler« kommt ein Kulturbesuch im Rahmen eines Urlaubs als Tagesausflug zu bekannten kulturhistorischen Sehenswürdigkeiten wie Burgen, Klöster und Schlösser sowie in alltagsnahe Ausstellungen (zum Beispiel das Spielzeugmuseum) in Frage. Die Ausflügler mit Kindern wünschen sich selbstredend spezielle Angebote für Kinder. Darüber hi naus interessiert sich diese Zielgruppe für Kulturevents wie zum Beispiel eine »Lange Nacht der Museen«, »Funzelführungen« (Taschenlampenführung bei Nacht), eine historische Kirmes[66] oder populäre Musikveranstaltungen (vgl. Pröbstle 2014: 326). Diese Angebote sprechen auch die kulturferneren regionalen Zielgruppen an.
- Die »pflichtbewussten ›Sightseeker‹« haben ähnliche Interessen wie die Ausflügler, sind jedoch besonders darauf bedacht, die wichtigsten Sehenswürdigkeiten (Leuchttürme) zu besichtigen und Faktenwissen über sie zu erlangen. Sie steuern gerne Museen und Ausstellungen mit he rausragenden Exponaten und überregionalem Bekanntheitsgrad an. Um sie zu erreichen, ist eine Verknüpfung mit den Kernthemen des Landesmarketings, den Jahresthemen sowie Kooperationen mit den Leuchttürmen in der näheren Umgebung wichtig. Daher sollten eine zukünftige Teilnahme am Entscheidungsprozess sowie die anschließende Ausrichtung an den Jahresthemen der *TTG* erzielt und die Durchführung eines »Gegenprogramms« vermieden werden.
- Die »aufgeschlossenen Entdecker« besuchen ebenfalls ab und zu kulturtouristische Leuchttürme, ziehen es aber vor, die Touristenpfade zu verlassen, um ihren Horizont zu erweitern und zeitgenössische Kunst, die freie Kulturszene und Kreativquartiere zu entdecken. Der Kernnutzen steht dabei immer Mittelpunkt, wobei der soziale Nutzen im Verbund ebenfalls von Bedeutung ist. Die Entdecker werden häufig gerne selbst aktiv und nehmen an Workshops und Partizipationsangeboten teil (vgl. ebd.: 327 f.). Für diese Zielgruppe sind auch die kleinen musealen und museumsähnlichen Einrichtungen sowie die Verknüpfung mit der Kreativwirtschaft und Natur-/Aktivangeboten interessant (Keramik/Ton/Glasworkshops, »Kultur am Rennsteig«, regionale

66 Idee aus: MUSEUMSREGION SÜDTHÜRINGEN (Stand: 24.11.2014): 50.

Küche, Murmelmuseum, Goldmuseum, Trützschler's Milch- und Reklamemuseum, Schloss Bedheim).

- Die »kenntnisreichen Traditionalisten« besuchen Einrichtungen der klassischen Hochkultur und erwarten Perfektion der künstlerischen Leistung sowie höchste Qualität in der Präsentation und den Rahmenbedingungen. Dies gilt zuhause wie im Urlaub, sodass gleichzeitig auch die Traditionalisten vor Ort angesprochen werden. Sie steuern Häuser und Kulturangebote von nationalem und internationalem Rang an und das Kulturangebot stellt den Reiseanlass dar. Da sich diese Zielgruppe auch für Konzerte, Oper und Theater begeistert, sind Kooperationen mit diesen Sparten empfehlenswert. Außerdem nehmen die Traditionalisten häufig an Studienreisen teil, weshalb auch hier Kooperationen sinnvoll sind. Neben professionellen Vermittlungsangeboten werden auch exklusive Veranstaltungen nachgefragt (Gespräche mit Künstlern, »regionale Tischkultur«: Dinner im Museum mit Tischmusik und exklusivem Tischgedeck) (vgl. Pröbstle 2014: 328).
- Die »passionierten Spezialisten« reisen wie die Traditionalisten ebenfalls, um besondere Kulturangebote zu besuchen, sind jedoch im Rahmen ihres jeweiligen Spezialinteresses auch experimentierfreudig wie die Entdecker (vgl. ebd.: 329). Die Spezialisten kennen sich an ihrem Wohn ort bestens mit den Angeboten ihres jeweiligen Interesses aus, weshalb sie einerseits sehr gute Ansprechpartner für diese kulturtouristische Zielgruppe sind und sich andererseits über Sonderausstellungen, Vorträge und Fachaustausch freuen.

Eine Erschließung neuer Zielgruppen im Kulturtourismuskonzept setzt darüber hinaus eine Qualitätssteigerung des Gastgewerbes und der Tourismusorganisationen sowie »(...) die konsequentere Kombination von Kultur und anderen Thüringenpotenzialen, vor allem Natur und Aktiv (...)« (dwif-consulting GmbH 2011b: 25 f.) voraus. Die *TTG* unterstützt Regionen durch die Beratung und Qualitätsprüfung des Gastgewerbes und Weiterbildung von Tourismusakteuren und berät und unterstützt bei der Produktentwicklung. Dieses Angebot sollte unbedingt in Anspruch genommen werden.[67] Die Qualitätssteigerung der Leistungen der Tourismusinformationen sowie die konsequente Kombination von Kultur- und Naturangeboten können durch die Kulturknotenpunkte geleistet werden. Darüber hinaus gehört ein Besuch des Museumsshops sowie des Cafés/Restaurants heute bei den meisten Besuchern zum Kulturbesuch dazu. Die Einrichtung von Shops und/oder eine gemeinsame Erweiterung und Verbesserung der Produktpalette, insbesondere durch hochwertige regionale Produkte (Kreativwirtschaft) und eigene

67 Ansprechpartner für die Produktentwicklung ist Alexander Mayrhofer: http://fachpublikum.thueringen-tourismus.de/kooperationen-partner-downloads/produktentwicklung-130965.html (letzter Zugriff: 15.12.2014). Informationen zu Qualitätssicherung und Weiterbildung siehe http://fachpublikum.thueringen-tourismus.de/kooperationen-partner-downloads/qualitaet-130557.html (letzter Zugriff: 15.12.2014).

Angebote, ist daher eine weitere wichtige Maßnahme zur Verbesserung des Serviceangebotes. Ebenso wichtig ist die Einrichtung von Cafés und/oder Kooperation mit nahegelegenen Einrichtungen, zum Beispiel indem wechselseitig Gutscheine ausgegeben werden oder das Thema »regionale Tischkultur« im Café aufgegriffen wird.

4.4.3 Maßnahme: Einführung einer übersichtlichen Preispolitik

Mit Ausnahme der »unterhaltungsorientierten Ausflügler« reisen alle Kulturtouristen regelmäßig aufgrund einer kulturellen Motivation, weshalb ein niedriger Eintrittspreis nur für die Ausflügler ein Kriterium für den Besuch darstellt (für die »kenntnisreichen Traditionalisten« gelten, ganz im Gegenteil, **hochpreisige Angebote** als Qualitätssignal). Für diese Gruppe sind ebenfalls Familienermäßigungen sowie, um Besuchsanlässe zu schaffen, Rabattaktionen denkbar. Kombi-Tickets, die weitere Freizeiteinrichtungen einschließen, sind ebenfalls attraktiv (ThüringenCard oder regionale Angebote wie das »Sonneberg Ticket«). Für die »pflichtbewussten ›Sightseeker‹« sind Preisbündelungen (ThüringenCard) ebenfalls attraktiv, da sie möglichst viele Sehenswürdigkeiten besuchen möchten und die Destination-Card-Reiseführer ihnen eine Übersicht geben. Der Beitritt zur und Verkauf der ThüringenCard durch möglichst viele Einrichtungen der Region wird daher ausdrücklich empfohlen**.** Für die sogenannten *Best Ager* unter den Kulturtouristen (ebd.: 8 f.; 28) sollten darüber hinaus Programmvorschläge für Gruppenreiseveranstalter erarbeitet werden (vgl. Pröbstle 2014: 329 ff.). Die »aufgeschlossenen Entdecker« erkunden die Region und ihre Kulturangebote besonders häufig im Rahmen von Freundes- und Bekanntenbesuchen, das heißt, sie unternehmen Ausflüge gemeinsam mit der regionalen Bevölkerung. Um die Anwohner zu motivieren, ihren Gästen »ihr Museum«, die Kunstwerkstatt am Ortsausgang, das Kreativquartier in der nächsten Stadt oder andere besondere Orte zu zeigen, sollte über einen freien Einritt für Anwohner, die in Begleitung zahlender Besucher sind, nachgedacht werden. Ebenso könnte für die Bewohner der Modellregion ein eintrittsfreier Tag im Monat (zum Beispiel jeder letzte Freitag im Monat) eingerichtet und als Alternative zur ThüringenCard eine Jahreskarte für alle Mitgliedermuseen des Zweckverbandes (oder weiter gefasst) herausgegeben werden. Da die ThüringenCard die Preise vereinheitlicht, sollte auch bei den Einzeltickets auf eine einheitliche Preisgestaltung für Einzeleintritte (Erwachsene, Studierende/Auszubildende, Kinder) und Gruppen (Familie, Klein- und Großgruppen) sowie eine angemessene Ermäßigung für Auszubildende, Studenten, Zivil-/Grundwehrdienst- und Bundesfreiwilligendienstleistende und Schwerbehinderte gesetzt werden. Mitarbeiter des Zweckverbandes und ihre Familien sollten in allen Mitgliedereinrichtungen freien Eintritt haben, nur so können ein gegenseitiges Kennenlernen und eine Kooperation ermöglicht werden.

4.4.4 Maßnahme: Ermöglichung einer kooperativen Distributionspolitik

Neben den klassischen Vertriebswegen wie dem Verkauf der Eintrittskarten im Museum selbst – hier können über den Verkauf der ThüringenCard auch Tickets für die anderen Museen verkauft werden – gilt es, darüber hinaus direkte und indirekte Distributionskanäle zu etablieren. Der Verkauf von Eintrittskarten und Tickets für Kulturveranstaltungen sollte von den Knotenpunkten übernommen werden, private Gastgeber (vgl. ebd.: 334) sollten motiviert werden, ihren Gästen Empfehlungen auszusprechen (als Dank freier Eintritt/Rabattgutscheine/Cafébesuch/Artikel aus Museumsshops). Ebenso können Kooperationen mit Studien-, Bus- und Aktivreiseveranstaltern etabliert werden.

4.5 Ziel: Professionelle und zielgerichtete Pflege und Erweiterung der Sammlungen

4.5.1 Maßnahme: Überarbeitung der Sammlungskonzeption und Notfallschutzplan

Die Grundlage einer professionellen und zielgerichteten Pflege und Erweiterung der Sammlungen hinsichtlich der Neuprofilierung ist eine gemeinsame Überarbeitung der Sammlungskonzeption anhand einer gemeinsamen Strategieentwicklung, an der alle Häuser ihre Konzepte ausrichten können (siehe Kapitel 2.2). Der »Leitfaden zur Erstellung eines Museumskonzeptes« des *Deutschen Museumsbundes e. V.* (vgl. Deutscher Museumsbund e. V. 2011: 22 f.) bietet Anleitung zur Vorgehensweise und listet die wichtigsten Leitfragen auf. Da mit der Gründung des Zweckverbandes die Verantwortlichkeit für die Häuser auf den Verband übergeht, ist ein neuer **Notfallschutzplan** ebenfalls notwendig.

4.5.2 Maßnahme: Zielgerichtete Pflege sowie Sicherung der Sammlungen

Die restauratorische Betreuung der Sammlungen ist in den meisten Häusern unzureichend oder mangelhaft.[68] Perspektivisch sollte die Beauftragung von Restauratoren über den Zweckverband angestrebt werden, die nach einer Priorisierung der Dringlichkeit und Nützlichkeit hinsichtlich der Neuprofilierung in den unterschiedlichen Einrichtungen arbeiten.

Perspektivisch ist ebenfalls zu prüfen, ob ein gemeinsames Depot, insbesondere für Großobjekte, oder die Erweiterung eines bestehenden Depots zur Nutzung durch weitere Museen über Sondermittel finanziert werden kann.

68 Vgl. internes, unveröffentlichtes Dokument: MUSEUMSREGION SÜDTHÜRINGEN (Stand: 24.11.2014): 25.

4.6 Ziel: Gemeinsame Forschung und Dokumentation als Grundlage inhaltlicher Zusammenarbeit

4.6.1 Maßnahme: Festlegung relevanter Forschungsthemen

»Kooperationen in regionalen, nationalen und internationalen Netzwerken erweitern die Möglichkeiten wissenschaftlicher Arbeit.« (Museumsverband Thüringen e. V. 2011: 20) Ziel ist daher eine gemeinsame Forschung und Dokumentation mit den anderen Museen sowie weiteren Kooperationspartnern. Die Festlegung von relevanten Forschungsthemen in Anlehnung und zur Vorbereitung der zukünftigen Kernthemen sowie zukünftiger Jahresthemen des Landesmarketings ist der erste Schritt der Zusammenarbeit. Anschließend sind Forschungslücken herauszuarbeiten und Forschungsdesiderata zu definieren. Schließlich sind die Zusammenführung verschiedener Forschungsprojekte und die gemeinsame weitere wissenschaftliche Erschließung der als relevant definierten Forschungsthemen Ziel der Zusammenarbeit im Rahmen des Zweckverbandes.

Zur Unterstützung der Forschung sollten Partnerschaften mit ausgewählten Universitätsfakultäten/Lehrstühlen zur gemeinsamen Durchführung von Projektseminaren und Vergabe von Themen für Abschlussarbeiten geschlossen werden.

4.6.2 Maßnahme: Fortführung der Inventarisierung und Digitalisierung

Forschen und Dokumentieren bedingen sich gegenseitig. Die Dokumentation sorgt dafür, dass wichtige Forschungsergebnisse nicht verloren gehen. Sie umfasst »die Inventarisierung sowie objektbezogene Forschungsarbeit in Form der wissenschaftlichen Katalogisierung und Erschließung« (Deutscher Museumsbund e. V. 2011: 26). Langfristiges, genauer zu prüfendes Ziel im Rahmen des Zweckverbandes könnte eine gemeinsame Inventarisierung darstellen, indem die bisherigen Inventare zusammengeführt und die weiterführende Grundinventarisierung gemeinsam nach einheitlichen Standards fortgeführt wird und so für alle Einrichtungen nutzbar wird.

Eine enge Zusammenarbeit mit dem *Museumsverband Thüringen e. V.* hinsichtlich der weiteren Pflege der **digitalen Datenbank** »museum-digital« ist ebenfalls empfehlenswert bzw. zu prüfen. »Das Land wird auf Basis des Landesdigitalisierungsprogramms die Mittel für die Digitalisierung von Kulturgütern bereitstellen und so die Möglichkeiten für die Forschung, Bestandserhaltung und museale Präsentation deutlich verbessern.« (DIE LINKE et al. 2014: 56)

4.7 Ziel: Implementierung zeitgemäßer Vermittlungs- und Partizipationsprogramme

So wie der Kulturtourismus ist auch die Partizipation zum geflügelten Wort im Museumskontext geworden und weist ebenso eine große Kooperations- und Koordinationsimmanenz auf (vgl. Föhl 2013). »Partizipation soll dem Museum mehr Besucher, eine breitere Trägerschaft und damit eine größere gesellschaftliche Akzeptanz und Relevanz sichern, den Partizipierten soll sie einen Zuwachs sozialer und kultureller Kompetenz bescheren und gerade marginalisierten Gruppen zu mehr ›social inclusion‹ verhelfen.« (Gesser et al 2012: 10 f.) Die Bedeutungszunahme der Partizipation beziehungsweise der Kulturellen Bildung liegt auch am veränderten Konsumverhalten der Menschen, das sich durch das Internet von einer reinen Aufnahme von Informationen und Eindrücken hin zu einem partizipativen Konsum in Form von mitreden, kommentieren, teilen, vergleichen und diskutieren entwickelt hat (vgl. Simon 2012: 96). Durch diese soziale Verarbeitung der Eindrücke, durch die subjektive Neuzusammenstellung, werden die Konsumenten automatisch zu Produzenten und die Inhalte bekommen einen Gegenwartsbezug.

Partizipative Museen müssen folglich nicht nur Inhalte auf hohem Niveau generieren, sondern ebenso eine Involvierung der Besucher zulassen (vgl. Gesser et al 2012: 11 f.) und Möglichkeiten bieten, die »eigenen Inhalte auf sinnvolle und attraktive Art mit anderen zu teilen« (Simon 2012: 97). Gute Angebote bieten sowohl der Institution und den Teilnehmern als auch dem Publikum einen Nutzen. Für das Museum ergibt sich ein Mehrwert, wenn die Angebote einen sinnvollen, an den Zielen der Institution ausgerichteten Beitrag leisten, der eine Ausstellung ergänzt oder auf eine Weise betrachtet, welche die Mitarbeiter selbst nicht bieten können. Für die Teilnehmer wird Partizipation dann sinnvoll, wenn sie dazu aufgefordert werden, ihre »kreativen, physischen oder kognitiven Fähigkeiten unter Beweis zu stellen« (ebd.: 102). Sinnhafte und zeitgemäße Partizipationsangebote ermöglichen den Museen, zu relevanten und dynamischen Orten der Region zu werden.

In der Modellregion, die stark vom demografischen Wandel betroffen ist, sind die jungen Menschen vor Ort, die kulturinteressierte Bevölkerung und Kulturtouristen die wichtigsten Zielgruppen für Vermittlungs- und Partizipationsprogramme. Die jungen Zielgruppen sind in der schrumpfenden und alternden Region nicht nur die »Kulturnutzer von Morgen«, sondern gleichzeitig kann die Heranführung an Kultur sowie die Einbindung in das kulturelle Angebot die Identifizierung mit der Region unterstützen – ein wichtiges Argument gegen die Abwanderung bzw. für das Zurückziehen. Kulturtouristen sind hinsichtlich der Aufrechterhaltung oder Steigerung der Besucherzahlen eine wichtige Zielgruppe. Auch ihr Interesse an der Region wirkt identitätsstiftend auf die regionale Bevölkerung. Kulturtouristen werden zwar an-

ders auf das Kulturangebot aufmerksam gemacht, die auf unterschiedliche Typen abgestimmten Angebote sprechen aber gleichermaßen auch die regionale Bevölkerung an.

Die jungen Zielgruppen (14- bis 24-Jährige) betreffend ergaben jüngste Studien aus der Region Coburg und Sonneberg, dass 92 Prozent der Befragten nie oder eher selten kulturaffinen Freizeitaktivitäten nachgehen (vgl. Wünn: 107 f.), Schüler mit Migrationshintergrund besuchen Kultureinrichtungen noch seltener (vgl. ebd.: 115).[69] »Der Anteil unter den jungen Leuten, die aktuell einem künstlerischen-kreativen Hobby nachgehen, ist mit 25 Prozent wesentlich höher [als der Anteil derjenigen, die sehr starkes oder starkes Interesse am Kulturgeschehen ihrer Region signalisieren] und unterstreicht den gesellschaftlichen Trend zu partizipativen Interaktionsmodellen.«(Keuchel 2014: 38) Hinsichtlich des Kulturbesuchs auf Reisen ergaben Untersuchungen, dass die Nachbereitung eines Kulturbesuchs im Urlaub deutlich ausgeprägter ist als die Vorbereitung, und Vermittlungsangebote für Kulturtouristen daher von großer Bedeutung sind (vgl. Pröbstle 2014: 303 f.). Darüber hinaus wurde festgestellt, dass Nicht-Besucher im Alltag teilweise zu Besuchern im Urlaub werden (vgl. ebd.), eine Erkenntnis, die ebenfalls für spezielle Vermittlungsangebote und ein »Abholen« vom jeweiligen Erfahrungsstandpunkt spricht.

4.7.1 Maßnahme: Entwicklung spezifischer Angebote für Kulturtouristen und regionale Besucher

Die Angebote der Kulturakteure in der Modellregion richten sich an eine Vielzahl von Zielgruppen. Die größte speziell angeführte Zielgruppe ist die der Touristen, wobei explizit auch internationales Publikum genannt wird. Darauf folgen kunst-, kultur- und geschichtsinteressierte Besucher aus der Region (vgl. Institut für Kulturpolitik 2014e [Bestandsaufnahme der kulturellen Infrastruktur]: 29). Die **Anpassung der Angebote beziehungsweise ihrer Vermittlung** an die aktuellen Zielgruppen im **Kulturtourismus** spricht ebenso die genannten regionalen Zielgruppen an und ermöglicht eine Stärkung der Museumsarbeit für die Bevölkerung vor Ort:

- Die »unterhaltungsorientierten Ausflügler« stehen Vermittlungsprogrammen meist skeptisch gegenüber, die Herausforderung besteht hier zunächst darin, die Schwellenangst abzubauen, indem eine Ansprache angewendet wird, die der Lebenswirklichkeit der Zielgruppe entspricht und ihre Neugierde weckt. **Niederschwellige Vermittlungsprogramme** in Form von Führungen an ungewöhnlichen Plätzen oder zu außergewöhnlichen Zeiten und szenische Führungen im re-

69 Als kulturaffine Freizeitaktivitäten gelten hier Musikinstrumente spielen, Malen/Zeichnen, ins Theater gehen/Theater spielen, Bücher lesen, Museen oder Bibliotheken besuchen, Schreiben, Fotografieren und Singen. Für 90 Prozent der Befragten ist die klassische Jugendkultur (Musik, Kino, TV/Filme, Freunde, Internet/Chatten, Kneipe/Disco, Konzerte) am beliebtesten. Vgl. ebd.: 115.

gionalen Dialekt sind beispielsweise adäquate Formate. Auch partizipative Angebote in Form von Workshops (zum Beispiel Glas und Keramik) sowie Kinder- und Familienangebote sind hier willkommen. Die Kinder sind auch hinsichtlich der Serviceleistungen (Gastronomie, Merchandising usw.) mit zu bedenken (vgl. Pröbstle 2014: 337 f.). Mit den genannten Angeboten können auch kulturferne regionale Zielgruppen angesprochen werden, die Familienangebote sollten generationsübergreifend gestaltet werden und ebenso die Großeltern ansprechen.

- Die »pflichtbewussten ›Sightseeker‹« sind ebenfalls unterhaltungsorientiert, bei ihnen kommen jedoch der Bildungswunsch, insbesondere Faktenwissen über den Ort und die Inhalte, und begrenzte Zeitressourcen hinzu, da sie einerseits nachweislich »da gewesen sein« und andererseits weitere Sehenswürdigkeiten besuchen möchten. Sie wünschen sich **inhaltlich und zeitlich konzentrierte Vermittlungsprogramme** und Merchandising-Produkte, die sie mit zentralen Motiven an die einzelnen Orte erinnern (vgl. ebd.: 338 f.).
- Die »aufgeschlossenen Entdecker« sind emanzipierte Kulturrezipienten, die Orte und Themen selbstständig entdecken möchten und daher gerne Angebote nutzen, die ihnen individuell abrufbare Informationen bereithalten und eine **dialogische Rezeption** ermöglichen. Solche Angebote sollten für die gesamte Destination (Modellregion) bereitgehalten werden – zum Beispiel in Form einer App mit Karte, allgemeinen und Detailinformationen zu Orten und Kernthemen in den Museen (Texte und Audioguide) und touristischen Serviceleistungen. Dialogische Führungen können durch versierte Anwohner übernommen werden, die im Gegenzug zum Beispiel freien Eintritt in die Museen oder ein Dankeschön aus dem Shop bekommen können (vgl. ebd.: 339). Die Interessen der Entdecker überschneiden sich vielfach mit denen der kulturinteressierten und engagierten Bevölkerung vor Ort, die einerseits ähnliche Angebote und Informationsmedien in Anspruch nimmt und andererseits vielfach selbst Anbieter ist.
- »Die ›kenntnisreichen Traditionalisten‹ nehmen regelmäßig Vermittlungsprogramme in Anspruch und bereiten ihre Besuche sowohl vor als auch nach.« (Ebd.: 340) Informationen auf der Webseite, weiterführende Links und Literaturempfehlungen werden gerne angenommen, Führungen sollten von ausgewiesenen Experten durchgeführt werden und **wissenschaftlich-fundierte Kenntnisse** vermitteln**.** Literaturangebote im Museumsshop und ein hochwertiges gastronomisches Angebot gehören zum Kulturbesuch dazu. Ebenso können Sonderführungen zu einem erhöhten Preis angeboten werden. Die Traditionalisten nehmen Kulturangebote im Urlaub und im Alltag gleichermaßen in Anspruch, sodass mit Angeboten für diese Zielgruppe auch die »kenntnisreichen Traditionalisten« vor Ort angesprochen werden

- Für die »passionierten Spezialisten« kommen Vermittlungsprogramme zu Spezialthemen und dialogischer Austausch mit Experten aus der Region, der neues Wissen über das jeweilige Thema und besondere Blickwinkel bietet, in Frage. Zur Vor- und Nachbereitung suchen die Spezialisten ebenfalls nach spezifischen Informationen, ein allgemeiner Überblick ist hier nicht ausreichend. Hintergrundinformationen, Portraits, Kritiken und Publikationen zum Thema sollten sowohl vor Ort als auch online verfügbar sein.

4.7.2 Maßnahme: Entwicklung von zielgruppenadäquaten Partizipationsangeboten für Jugendliche

Im Rahmen des Modellprojektes »Kulturvermittlung in der Region Coburg und Sonneberg« wurden Jugendliche befragt, was sie von **Kulturangeboten** erwarten. An erster Stelle, so das Ergebnis der Umfrage, wünschen sich die jungen Menschen, »etwas Schönes zu sehen/zu erleben« und »Spaß zu haben«(85 und 89 Prozent). Darauf folgt die persönliche Weiterbildung (79 Prozent), »eine besondere Atmosphäre erleben« und »etwas mit Freunden unternehmen« (76 Prozent). An letzter und vorletzter Stelle stehen »vor Ort etwas essen und trinken können« und »selbst kreativ sein« (47 Prozent). Die Jugendlichen sind bereit, ihre **Region mit zu verändern,** dafür wünschen sie sich eine größere Offenheit von Seiten der Politiker und Institutionen – zum Beispiel durch die Senkung bürokratischer Hürden – und die Bereitstellung von Räumlichkeiten und Rahmenbedingungen, um selbst aktiv zu werden und ihre Jugendkultur darzustellen (vgl. Behr 2104: 163 f. und Klintsova 2104: 166).

Es gilt demnach, neue Angebote der Kulturellen Bildung zu erarbeiten, die so auf die Bedürfnisse der Jugendlichen abgestimmt sind, dass sie ihr gegenwärtiges Image verlieren und dadurch überhaupt erst wahrgenommen werden können. Die Angebote sollten einen konkreten Bezug zum Leben und Alltag der Jugendlichen haben (vgl. Scherf 2012: 14) und die Erlebniswelten der jungen Menschen stärker einbeziehen, Spaß machen, eine besondere Atmosphäre bieten, im Freundesverbund wahrnehmbar sein und einladen, selbst kreativ zu werden und sich weiterzubilden. Die Bereiche Medienkunst und neue Medien sollten stärker integriert und das kulturelle Potenzial, das Migration mit sich bringt, ausgeschöpft werden. Voraussetzung für die Teilnahme sind gute An- und Abfahrtsmöglichkeiten und ein möglichst geringer Kostenaufwand (vgl. Behr 2104: 143 und Klintsova 2104: 167) sowie, nicht zuletzt, eine professionelle Bewerbung der Angebote (siehe Kapitel 4.4.1).

Maßgeblich für einen nachhaltigen Erfolg ist eine Audience Building- und Development-[70]Strategie, die bestenfalls durch den zu gründenden Zweckverband und ggf. auch den *Kultur- und Schulservice Coburg*[71] für die gesamte Modellregion sowie die bayerischen Nachbarlandkreise erarbeitet und implementiert wird. Nur dann ist eine Koordination und Abstimmung der Angebote, ihre wechselseitige Bewerbung und eine langfristige und strukturelle Zusammenarbeit mit Bildungseinrichtungen möglich, die eine Verknüpfung von schulischen und außerschulischen beziehungsweise Vormittags- und Nachmittagsangeboten erlaubt.

Mögliche Ansätze könnten sein:

- Etablierung von Museums- beziehungsweise Kulturscouts, die über Facebook und gegebenenfalls weitere Blogs (zum Beispiel ein Blog der »Kommunikationsplattform Kultur«)[72] von regionalen Kulturangeboten berichten und so selbst zu Kulturproduzenten werden und ihren eigenen Standpunkt einbringen.
- Partizipative Generierung von Ausstellungsinhalten, welche die aktuelle Lebenswelt der Jugendlichen – insbesondere derer, die keinen oder wenig Bezug zu den Kulturangeboten haben – zu den Kernangeboten der Museen in Beziehung setzen. Stichworte sind der Arbeitsalltag (Industriegeschichte der Region), die Randlage und schlechte Anbindung der Modellregion (Demografie, Innerdeutsche Grenze, Dialekte und Brauchtum), der Alkoholkonsum (regionale Tischkultur, Glas-/Keramikindustrie, Braukultur in den Klöstern, Weinanbau) und andere.
- Veranstaltung einer Party im Museum durch Studierende für Studierende und andere junge Menschen (zum Beispiel Studiengang Kultur- oder Projektmanagement), indem im Rahmen eines Semesterprojekts eine Party in einem Museum geplant, beworben und durchgeführt wird und so neue Zielgruppen in das Museum gelenkt werden.[73] Vor der Party können Sonderführungen von

70 Der Begriff Audience Development steht für die strategische Gewinnung neuer Zielgruppen für Kultureinrichtungen, indem Zugänge zu Kunst vermittelt und damit die Rezeption ermöglicht, künstlerische Techniken und Kompetenzen vermittelt und kreatives Ausdrucksvermögen anregt werden, und indem Schlüsselkompetenzen wie Kreativität, Wahrnehmungs-, Reflexions-, und Kommunikationsfähigkeit gefördert und der interkulturelle Austausch ermöglicht und Identität gestiftet wird. Vgl. Mandel 2014: 31 f.

71 Siehe www.ks-cob.de.

72 Best-Practice-Beispiele sind zum Beispiel: https://de-de.facebook.com/tomaufsylt (letzter Zugriff: 1.12.2014) und https://dermuseumsheld.wordpress.com/2012/06/26/the-el-greco-diary-bildpaten-friends-ein-facebook-abend-im-museum-kunstpalast/ (letzter Zugriff: 1.12.2014). Eventuell kann ein Sponsor (ÖPNV/Bahn, Autohaus, Kamera/Elektronikhandel) für einen weiteren Anreiz zur Teilnahme sorgen, indem für die Arbeit des jeweiligen Scouts (zum Beispiel monatlicher Wechsel) ein freies Monatsticket/ein Leihwagen/eine Kamera oder ein Objektiv für das Smartphone/Freikarten für Events o.ä. zur Verfügung gestellt werden.

73 Das Event könnte jedes Jahr in einem anderen Museum stattfinden und sich zu einer festen Veranstaltung im Jahr etablieren.

Studierenden für Studierende stattfinden und in die anschließende Party können regionale Bands, Einlagen der Musikschulen und Kleinkunst integriert werden.

- Erhöhung der Angebotstransparenz als wichtige Aufgabe hinsichtlich der Kooperation mit Bildungseinrichtungen durch die Erarbeitung einer Matrix, in der Lehrplaninhalte mit passenden Angeboten in den Museen verknüpft werden.[74]
- Bereitstellung der Kloster-/Burg-/Schlossanlagen (Außenanlagen) für ein Jugendfestival.[75]
- Teilnahme am Kulturagenten-Programm (vgl. Institut für Kulturpolitik 2014g [Netzwerkanalyse]: 51).[76]
- Berufung von Lehrkräften an Schulen als »Kulturbotschafter« (vgl. ebd.: 51).[77]
- Kooperation mit heutigen Produktionsstätten, indem die Firmengeschichte mit den musealen Inhalten verknüpft und zum Beispiel eine Sonderausstellung erarbeitet wird, in der dieser Aspekt fokussiert wird, oder indem ein Teil einer Ausstellung in einer Produktionshalle/Werkstatt präsentiert wird. Auch die Produktion von Merchandisingprodukten oder Sonderführungen durch das Unternehmen für Touristen können identitätsstiftend wirken.

74 Ein Beispiel für eine Schulmatrix bieten die Erlebnismuseen Rhein/Ruhr: http://www.erlebnismuseen.de/index.php/angebote-fuer-schulen (letzter Zugriff: 1.12.2014).
75 Zum Beispiel Vorlage oder Weiterführung des Festivals STOMFF (Sport, Musik, Fun, Festival) in Neustadt bei Coburg.
76 Siehe http://www.kulturagenten-programm.de/laender/land/1 (letzter Zugriff: 5.12.2014).
77 Siehe ebenfalls www.spd1fraktion1hamburg.de/buergerschaft/antraege/b/30914.html (letzter Zugriff: 5.12.2014).

5 Nächste Schritte und Perspektiven

Im vorliegenden Konzept zur Gründung einer Museumsregion wurden alle Handlungsfelder und die daraus hervorgehenden Ziele sowie Maßnahmen einzeln vorgestellt. Die Umsetzung des Konzeptes führt idealiter dazu, dass der zukünftige Zweckverband sowie die angegliederten Knotenpunkte zur Triebfeder der Kulturentwicklung in der Region avancieren. Hier liegt der modellhafte und transformative Ansatz des Gutachtens – es könnte hierdurch auch ein Vorbild für andere, vergleichbare Regionen in Thüringen im Hinblick auf neue kooperative Ansätze in der Kulturentwicklung entstehen. Denn die vorgeschlagenen Ansätze haben das Potenzial, zu einem innovativen und zukunftsweisenden Beispiel zur Lösung des Koordinations- sowie Ressourcendefizits von Kultureinrichtungen und -projekten in ländlich strukturieren Räumen zu werden.

Alle dargestellten Ziele und Maßnahmen stehen im Zusammenhang oder sind gar abhängig voneinander und ihre Umsetzung wird im Rahmen eines über viele Jahre andauernden Transformationsprozesses vonstatten gehen. Deswegen sollten die umfänglichen Maßnahmenvorschläge als Stufenmodell verstanden werden, das nach und nach abgearbeitet wird, und nicht als unlösbare überkomplexe Aufgabenstellung.

Im Mittelpunkt des vorgelegten Gutachtens steht mit größter Priorität die Gründung des Zweckverbandes, dessen Realisierung erst die Voraussetzungen herstellt, viele der genannten Maßnahmen angehen zu können. Da sich dieses Vorhaben jedoch über längere Zeit erstrecken wird, sollten parallel weitere Aktivitäten in Angriff genommen werden, die sich bereits flankierend oder gemeinsam mit der Gründung der Museumsregion umsetzen lassen.

Die ersten Schritte im Frühjahr 2015 sollten die Gründung einer Lenkungsgruppe – ggf. angeschlossen an den regionalen Beirat – sowie die Durchführung eines moderierten Auftakt- beziehungsweise Übergangsworkshops zur Einleitung der Maßnahmenumsetzung und Verteilung von Aufgaben sein. Die Lenkungsgruppe sollte als Reflexions-/Beratungs-/Kontrollgremium die nächsten Jahre aufrechterhalten werden und regelmäßig tagen. Bis zur Gründung des Zweckverbandes wird zudem die Gründung von Arbeitsgruppen empfohlen, die sich um die Umsetzung beziehungsweise Vorbereitung der Maßnahmen der einzelnen Themenbereiche kümmern. Die Arbeitsgruppen sollten jeweils von einem Experten vor Ort geleitet und nach Bedarf durch externe Experten sowie Moderatoren unterstützt werden (ggf. lassen sich die u. g. Arbeitsgruppen zum Teil auch kombinieren).

Die Fortführung des Kulturentwicklungsprozesses und Umsetzung der Maßnahmen sollten idealiter weiterhin durch den Freistaat Thüringen begleitet und durch die Landkreise unterstützt sowie mitgesteuert werden.

Tab. 3: Mögliche Arbeitsgruppen und Akteure (Quelle: eigene Darstellung)

Arbeitsgruppen	Teilnehmer[78]
Lenkungsgruppe (prioritär)	Vertreter und Träger der u. g. Museen, Land Thüringen (angeschlossen an reg. Beirat)
Arbeitsgruppe Zweckverband	Regionaler Beirat, Träger und Museumsleiter der Einrichtungen *Spielzeugmuseum Sonneberg, Hennebergisches Museum Kloster Veßra, Naturhistorisches Museum Schloss Bertholdsburg, Museum für Glaskunst Lauscha und Deutsches Burgenmuseum, Stiftung Thüringer Schlösser und Gärten, Museumsverband Thüringen e. V., Land Thüringen, ggf. TTG, ggf. Regionalverband Thüringer Wald*, Verbandsvorsitzende (nach Zweckverbandsgründung). Externe Unterstützung für unterschiedliche Aufgaben: Moderation, Rechts- und Finanzberatung, Praktiker, Kulturmanagement/KEK/Kulturtourismus-Experten
Arbeitsgruppe Kulturmarketing	*TTG, Regionalverband Thüringer Wald,* Touristinformationen, Museumspersonal Marketing- und Öffentlichkeitsarbeit, Leiter Kommunikation und »Abteilung Marketing, PR, Grafik, Webdesign« (nach Zweckverbandsgründung), Hotellerie, Gastronomie. Externe Unterstützung für unterschiedliche Aufgaben: Marketingexperte(n), Webdesigner, Grafikdesign/Webdesignstudenten
Arbeitsgruppe Modellregion Südthüringen	Regionaler Beirat, *TTG, Regionalverband Thüringer Wald*, Vertreter aller Kultursparten, »Local Heroes«, Heimatkundler, Bürger, regionale Wirtschaft, Kreativwirtschaft, Gastgewerbe, Museumsleiter bzw. Verbandsvorsitzende (nach Zweckverbandsgründung) u. a. Externe Unterstützung für unterschiedliche Aufgaben: Moderation, Rechts- und Finanzberatung, *destinet.de*, Kulturtourismusberatung
Arbeitsgruppe Profilierung Museumsregion	Museumsleiter, Leiter Kommunikation und Vizedirektor (nach Zweckverbandsgründung), *TTG, Regionalverband Thüringer Wald, Stiftung Thüringer Schlösser und Gärten, Museumsverband Thüringen e. V.* Externe Unterstützung für unterschiedliche Aufgaben: Moderation
Arbeitsgruppe Finanzierung	Regionaler Beirat, *Regionale Aktionsgruppe LEADER Hildburghausen-Sonneberg e. V., TTG, Thüringer Aufbaubank, TSK*, Direktor und »Abteilung Finanzen, Fördermittel, Verwaltung, Personal« (nach Zweckverbandsgründung), Leiter Knotenpunkte (nach Gründung), regionale Wirtschaftsunternehmen, Akteure der Kreativwirtschaft sowie der Ernährungsbranche, *Kultur- und Schulservice Coburg.*
Arbeitsgruppe Sammlungen und Forschung	Vizedirektor und »Abteilung Angebote und Vermittlung« (nach Zweckverbandsgründung), Fachpersonal Museen. Externe Unterstützung für unterschiedliche Aufgaben: *Museumsverband Thüringen e. V.*, Universitäten
Arbeitsgruppe Angebote und Kulturelle Bildung	Vizedirektor und »Abteilung Angebote und Vermittlung« (nach Zweckverbandsgründung), Fachpersonal Museen, *Kultur- und Schulservice Coburg,* Kindergärten, Schulen, Fachhochschulen, Universitäten, Einrichtungen der Erwachsenenbildung (z. B. Musikschulen), Leiter Kommunikation (nach Zweckverbandsgründung). Externe Unterstützung für unterschiedliche Aufgaben: *Museumsverband Thüringen e. V.*, *Kulturagenten* (Bundesprogramm)

Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die vorgestellten Ziele und Maßnahmen und formuliert Vorschläge, welche Akteure an den Maßnahmen beteiligt werden beziehungsweise die Verantwortung übernehmen sollten. Die Prioritätenverteilung ist als erster Vorschlag der Inangriffnahme und Durchführungsabfolge zu verstehen.

78 Die Auflistung ist im Prozess zu ergänzen und anzupassen. Für jede spezifische Aufgabe ist eine Auswahl der Teilnehmer innerhalb der Arbeitsgruppen zu treffen.

Tab. 4: Ziel- und Maßnahmenkatalog, Akteure und Prioritäten (Quelle: eigene Darstellung)

Ziele	Maßnahmen	Hauptakteure[79]	Priorität[80]
Zentrale Verantwortlichkeit für Kulturentwicklung der Region schaffen	**Gründung einer Lenkungsgruppe** als Beratungs- und Kontrollgremium zur Umsetzung der im vorliegenden Gutachten formulierten Maßnahmen.	Regionaler Beirat, Vertreter / Träger der Museen, TSK, Moderator	kurzfristig
	Auftakt- bzw. Übergangsworkshop zur Planung der weiteren Schritte und Verteilung von Aufgaben, wie u. a. die Leitung der Arbeitsgruppen (s. u.).	Regionaler Beirat, Vertreter / Träger der Museen, TSK, Moderator	kurzfristig
	Gründung von Arbeitsgruppen (AG) zur Umsetzung der Maßnahmen: »AG Zweckverband«, »AG Kulturmarketing«, »AG Modellregion Südthüringen«, »AG Profilierung Museumsregion«, »AG Finanzierung«, »AG Sammlungen und Forschung«, »AG Angebote und Kulturelle Bildung« (Mitglieder Arbeitsgruppe siehe Tab. 3).	Regionaler Beirat, Vertreter / Träger der Museen, TSK, Moderator	kurzfristig
Leitziel: Bündelung knapper Ressourcen und mannigfacher Potenziale	Beauftragung eines Rechtsgutachtens und Erarbeitung eines Finanzierungsplanes sowie einer Satzung zur **Vorbereitung der Gründung eines Zweckverbandes.**	»Lenkungsgruppe«, Rechts- und Finanzberater, Praktiker	kurzfristig
	Festlegung der **Gründungsmitglieder** und Einholung einer verbindlichen **Förderzusage** (u.a. zur Finanzierung einer Leitungsposition) durch das Land.	»Lenkungsgruppe«, Träger und Museumsleiter, TSK	kurzfristig
	Gründung eines Zweckverbandes durch die hauptamtlich geführten Museen der Modellregion (und ggfs. angrenzender Regionen) mit der Option einer späteren Erweiterung durch weitere Einrichtungen und Sparten. Diese Maßnahme hat die höchste Priorität.	»Lenkungsgruppe«, »AG Zweckverband«, Moderation	kurz- bis langfristig
	Wahl und Beauftragung von Experten zur **Verbandsleitung** in den Positionen »Direktor«, »Vizedirektor« und »Leiter Kommunikation« (Die Aufgabenbeschreibung ist Teil der Satzung) durch eine Auswahlkommission, bestehend aus Vertretern der »Lenkungsgruppe«, »Arbeitsgruppe Zweckverband« und Kulturmanagement/KEK/Kulturtourismus-Experten.	»Lenkungsgruppe«, »AG Zweckverband«, Kulturmanagement/KEK/Kulturtourismus-Experten	kurz- bis mittelfristig
	Schrittweiser **Auf- und Ausbau der zentralen Abteilungen** des Zweckverbandes durch die Zentralisierung von Arbeitsbereichen, insbesondere der Bereiche Finanzen, Personalmanagement und Marketing (= Museumsmanagement) und die Aufgabe dieser Aufgaben in den einzelnen Einrichtungen.	Verbandsvorsitzende (Zweckverband), »AG Zweckverband«	mittel- bis langfristig
	Einrichtungen der **Abteilung »Marketing, PR, Grafik, Webdesign«** (Marketingabteilung) durch	Verbandsvorsitzende (Zweckver-	mittelfris-

79 Weitere Kooperationspartner siehe Tab. 4: »Übersicht möglicher Kooperationspartner des zukünftigen »Zweckverbandes« im Anhang.

80 Die Maßnahmen werden in ihrer Priorität unterschieden nach kurzfristig (bis ein Jahr), mittelfristig (ein bis drei Jahre) und langfristig (drei bis fünf Jahre). Bedacht ist eine realistische Umsetzungsdauer, sodass wiederholt Realisierungszeiträume angegeben werden (Beispiel: kurz- bis mittelfristig = Start innerhalb eines Jahres, Vollendung bzw. Implementierung nach spätestens drei Jahren).

Ziele	Maßnahmen	Hauptakteure[79]	Priorität[80]
	Zusammenführung bestehenden Fachpersonals oder Neueinstellung (Finanzierung durch Zusammenführung der Marketingbudgets sowie neuer Fördermittel)	band), »AG Kulturmarketing«	tig
	Einrichtung der **Abteilung »Angebote und Vermittlung«**.	Verbandsvorsitzende (Zweckverband), »AG Angebote und Kulturelle Bildung«	langfristig
Verbesserung der Personalsituation	**Optimierung des Personaleinsatzes** durch Erarbeitung einer Übersicht der Personalsituation aller Mitgliedereinrichtungen, Erfassung von Mehrfacharbeit, Engpässen und Qualifizierungsbedarf. Entlastung des Fachpersonals durch Vermeidung von Mehrfacharbeit, Zentralisierung des Museumsmanagements und Vertretungsorganisation.	Direktor (Zweckverband), »AG Zweckverband«	
	Weiterbildung und Qualifizierung durch Organisation von Weiterbildungsmaßnahmen, u. a. in Zusammenarbeit mit der *TTG*.	Direktor (Zweckverband), »AG Zweckverband«*, TTG*	
	Personalbeschaffung und -verwaltung durch Ausschreibung von Praktikumsstellen, Kooperation mit Schulen und Ausbildungsbetrieben zur Besetzung der Stellen sowie mit der Wohnungswirtschaft zur Bereitstellung kostenloser/-günstiger Wohnungen für Praktikanten. Beantragung von Volontariatsstellen. Zusammenarbeit mit Universitäten für projektbezogene Zuarbeiten/Zusammenarbeit und Abschlussarbeiten. Förderung und Wertschätzung der ehrenamtlichen Helfer und Mitarbeiter durch Weiterbildungsangebote und besondere Veranstaltungen.	Direktor (Zweckverband), »AG Zweckverband«, *Museumsverband Thüringen e. V.*, *TSK*	kurzfristig
Ermöglichung von Koordination, Kooperation und Partizipation	**Initiierung von Kooperationen,** indem in den Arbeitsgruppen jeweils thematisch passende Kooperationspartner ausgewählt, angesprochen und in die Arbeit eingebunden werden. Von besonderer Bedeutung für die Modellregion sind die Musikschulen, Einrichtungen der Kulturellen Bildung, Kultur- und Tourismusakteure in den angrenzenden Regionen (Landkreis Coburg, nördlicher Rennsteig, Schmalkalden-Meiningen), nahegelegenen Kulturzentren (Coburg, Meiningen), die Tourismusbranche vor Ort (siehe Knotenpunkte) sowie die regionale Wirtschaft.	Potenzielle Kooperationspartner siehe Tabelle im Anhang.	kurzfristig
	Erarbeitung eines Konzeptes zur Initiierung einer inhaltlichen und physischen Zusammenarbeit zwischen Kultur und Tourismus in Form von **Knotenpunkten**, in denen Kulturschaffende und Touristiker inhaltlich und physisch zusammenarbeiten und die Region gemeinsam vermarkten. (Das Personal der Knotenpunkte fungiert für die jeweilige Branche als Netzwerkmanagement und optional auch als allgemeine Anlaufstelle, um alle Aktivitäten der Region aufnehmen sowie miteinander vernetzen zu können. Die Knotenpunkte bieten Räumlichkeiten für Arbeitstreffen, Seminare und informelle Ideenwerkstätten. Das Angebot der Knotenpunkte wird über die »Kommunikationsplattform Kultur« ebenfalls ins Internet übertragen.) Konzeption durch die Zusammenführung der *destinet.de*-Studie *Future.TI.* und der Überlegungen zu den Knotenpunkten aus dem vorliegenden Konzept.	»AG Profilierung Museumsregion«, *TTG*, *Regionalverband Thüringer Wald*, *destinet.de*, Kulturtourismusberatung	kurzfristig
	Ist-Analyse der Modellregion hinsichtlich des Zustandes der Tourist Informationen und **Prüfung**	*TTG*, *Regionalverband Thüringer*	kurzfristig

Ziele	Maßnahmen	Hauptakteure[79]	Priorität[80]
	potenzieller Standorte für die Knotenpunkte aus kultureller, touristischer und Bürgersicht.	*Wald*, *destinet.de*, Kulturtourismusberatung	
	Gründung eines ersten **Knotenpunkt**-Piloten an einem zentralen Standort der Modellregion und Aufnahme des Betriebs.	Zweckverband, *TTG*, *Regionalverband Thüringer Wald*	mittelfristig
	Gründung weiterer Knotenpunkte.	Zweckverband, *TTG*, *Regionalverband Thüringer Wald*	langfristig
Profilierung der (Kultur-)Region	Durchführung eines **regionalen Profilierungsprozesses** in Form eines moderierten Workshops unter Einbindung aller regionalen Akteure und auf der Grundlage der kulturellen und naturräumlichen Potenziale sowie der Ergebnisse des KEK-Prozesses. Zentrale Akteure der Region sollten zur Teilnahme eingeladen werden, außerdem sollte eine Bürgerbeteiligung organisiert werden, zum Beispiel indem sich Privatpersonen für die Teilnahme bewerben können. Hier ist darauf zu achten, dass alle Bevölkerungsgruppen vertreten sind. Im Workshop werden **zentrale Themen** und Leitlinien für die gesamte Modellregion formuliert, die von den Moderatoren anschließend festgeschrieben werden.	»AG Modellregion Südthüringen«, Beiräte (regional), externe Moderation/Begleitung	kurzfristig
	Formulierung allgemeiner Leitlinien (**Corporate Identity**) für die gesamte Modellregion auf der Grundlage der Workshopergebnisse in Form eines **Markenhandbuchs** mit Kommunikationsleitlinien, um alle weiteren Einzelkonzepte daran ausrichten zu können.	Externe Moderation/Begleitung bzw. Marketingexperten	kurzfristig
	Entwicklung einer **Regionalmarke** (Corporate Design) sowie eines **Markenhandbuchs** mit Kommunikationsleitlinien, an denen sich alle weiteren Einzelkonzepte aller Branchen, insbesondere Kultur und Tourismus, orientieren können. Zur Erarbeitung der CD kann eine Ausschreibung oder ein (studentischer) Wettbewerb organisiert werden, der Gewinner wird dann im Rahmen einer Ausstellung aller Entwürfe ausgewählt und mit der Umsetzung beauftragt.	Marketingexperten und/oder Grafikdesignstudenten	kurzfristig
Strategische Neuausrichtung und Profilschärfung der Museen	**Ist-Analyse** des inhaltlichen Themenspektrums der Museen zur Bestandsaufnahme aller **Sammlungen und Ausstellungsthemen**. Die Erarbeitung der Arbeitsgrundlage dieses Prozesses wurde bereits durch einige Museen initiiert, indem sie eine realistische Beschreibung des Ist-Standes und des Soll-Zustandes ihrer Einrichtungen, insbesondere hinsichtlich der Sammlungen und Ausstellungsthemen, erarbeitet haben. Diese Museen sollten den Kern einer Arbeitsgruppe zum Thema bilden.	Museumsleiter bzw. Fachpersonal, Leiter Kommunikation und Vizedirektor (Zweckverband)	kurzfristig
	Thematische Abstimmung und Schwerpunktsetzung auf der Grundlage der Ist-Analyse und der KEK-Ergebnisse in einem moderierten Prozess gemeinsam mit Vertretern der Arbeitsgruppen »Angebote und Kulturelle Bildung« und »Kulturmarketing«. Ebenso einbezogen werden sollten die genannten Einrichtungen der angrenzenden Regionen Coburg, nördlicher Rennsteig und Schmalkalden-Meiningen. Die Moderation könnte der *Museumsverband Thüringen e. V.* übernehmen, auch hier könnte die *Stiftung Thüringer Schlösser und Gärten* eingebunden werden.	Leiter Kommunikation und Vizedirektor (Zweckverband), »AG Angebote und Kulturelle Bildung«, »AG Profilierung Museumsregion«	kurzfristig

Ziele	Maßnahmen	Hauptakteure[79]	Priorität[80]
	Erarbeitung eines gemeinsamen strategischen Museumskonzeptes für die Museen des Zweckverbandes, insbesondere in den Feldern Sammlung, Ausstellen und Vermitteln und Marketing (hier insbesondere Kulturtourismus und Audience Development/Building) unter der Federführung des Vizedirektors und durch Mitarbeit von ausgewählten Vertretern der einzelnen Fachbereiche bzw. Arbeitsgruppen.	Leiter Kommunikation und Vizedirektor (Zweckverband), »AG Sammlungen und Forschung«, »AG Angebote und Kulturelle Bildung«, »AG Profilierung Museumsregion«, »AG Kulturmarketing«	kurz- bis mittelfristig
	K**onsequente Umsetzung und strategische Durchführung** der neuen Strategien und Konzepte in allen Arbeitsbereichen, u.a. durch die **Profilschärfung der Museen,** die bis hin zur Überlassung eines Themenbereichs an ein anderes spezifisch spezialisiertes Museum bzw. Übernahme eines Themas oder Ausstellungsteils, der besser zur eigenen Einrichtung passt als zur bisherigen, reichen kann.	Leiter Kommunikation und Vizedirektor (Zweckverband), Museumsleiter	mittelfristig
Visualisierung der Neuausrichtung durch ein Corpo rate Design	Visualisierung des neuen Profils durch die **Entwicklung einer Dachmarke für die Museumsregion**/den Zweckverband (**Corporate Design**) auf der Grundlage der regionalen Markenleitlinien und der überarbeiteten Leitlinien und Musemskonzepte. Der Auftrag könnte in Form einer Ausschreibung bzw. eines studentischen Wettbewerbs zur Markenentwicklung auf der Grundlage der Konzepte und der Regionalmarke vergeben werden.	Leiter Kommunikation (Zweckverband), Marketingexperten und/oder Grafikdesignstudenten	kurz- bis mittelfristig
	Entwicklung der Basis-**Kommunikationsmedien** (Portal, Museumsseiten, Informationsbroschüre, Flyer) im neuen Corporate Design durch die Abteilung »Marketing, PR, Grafik, Webdesign« des Zweckverbandes und in Zusammenarbeit mit/oder durch die Marketingexperten und/oder Grafikdesignstudenten (je nachdem, ob die Abteilung schon existiert).	Marketingexperten und/oder Grafikdesignstudenten oder Marketingabteilung (Zweckverband)	kurz- bis mittelfristig
	Konsequente **Implementierung** der Dachmarke und der Kommunikationsmedien in allen Einrichtungen und Bereichen. Anpassung des Corporate Design der Museen.	Alle Museen bzw. Zweckverband	mittelfristig
Verbesserung der Finanzsituation	**Teilnahme an Förderprogrammen und Wettbewerben:** Entwicklung von Konzepten zur Kulturellen Bildung und Antragstellung auf Förderung über das Bundesprogramm »Kultur macht stark. Bündnisse für Bildung«. Teilnahme an **Wettbewerben** wie z. B. dem »Tourismusbudget« mit dem Ziel der regionalen Profilschärfung (zum Beispiel mit dem Konzept der Knotenpunkte). Antragstellung auf Förderung, z. B. beim Landesprogramm Tourismus der Thüringer Aufbaubank mit dem Ziel der Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit im Thüringer Tourismus (u. a. Marketing- und Vernetzungsprojekte, ggfs. zur Finanzierung der »Kommunikationsplattform Kultur«) oder der regionalen Wirtschaft. Prüfung der LEADER-Richtlinien, ebenso ggfs. zur Förderung der regionalen »Kommunikationsplattform Kultur«. Projektentwicklung zur Finanzierung über www.startnext.de	Direktor (Zweckverband), Knotenpunkte, »AG Finanzierung«	Kurzfristig und fortlaufend
	Kooperationen mit der regionalen Wirtschaft durch Austausch von Ressourcen (Beratung, Materialnutzung, Empfehlungsmarketing, Merchandising), Einrichtung von Sponsoringpartnerschaften, z. B. zwischen regionalen Wirtschaftsbetrieben in den Themenfeldern der Museumsregion. Einbin-	Direktor und Leiter Kommunikation (Zweckverband), Knotenpunkte (nach Gründung), »AG Finanzie-	Kurzfristig und fortlaufend

Ziele	Maßnahmen	Hauptakteure[79]	Priorität[80]
	dung der Kreativwirtschaft und regionaler Kulinarik über Museumsshops, Museumscafés, Veranstaltung von Märkten und Messen.	rung«	
Implementierung eines zielgruppenspezifischen Marketings und Erschließung neuer Zielgruppen	**Zeitgemäßes Kulturmarketing durch Besucherorientierung**: Analyse externer Anspruchsgruppen, Zielgruppendifferenzierung und Prüfung der aktuellen Angebote hinsichtlich der Analyseergebnisse sowie der Positionierung der Museen als Grundlage der folgenden Maßnahme und in enger Abstimmung mit den Touristikern .	Leiter Kommunikation (Zweckverband), »AG Kulturmarketing«	kurzfristig
	Einführung einer zielgruppenadäquaten Kommunikationspolitik **durch die Erarbeitung gemeinsamer zielgruppengerechter Kommunikationsinstrumente (Print- und Onlinekommunikation zu Mitgliedereinrichtungen, Kernangeboten, Sonderausstellungen und Veranstaltungen) zur Ermöglichung einer professionellen Kommunikation durch den Zweckverband. Bei Beibehaltung bisheriger Maßnahmen** Abstimmung und Angleichung der Qualität**.** Vor-Ort Informationen zur Erinnerung an Angebote (z. B. über ThüringenCard-Reiseführer, Flyer oder Apps mit Routenvorschlägen). Professionelle Öffentlichkeitsarbeit. Nutzung bestehender Kommunikationsangebote der *TTG* (Einrichtung eigener Rubrik im Reiseführer der ThüringenCard sowie auf der Homepage). Gemeinsame Veranstaltung von Events (Museumsnacht, Tag der offenen Tür, Märkte (regionale Kulinarik und Kreativwirtschaft) u. v. m.	Leiter Kommunikation (Zweckverband), »AG Kulturmarketing«	kurz- bis mittelfristig
	Etablierung einer »**Kommunikationsplattform Kultur**« zur Darstellung aller Angebote der Region sowie zur internen Abstimmung und Planung.	Leiter Kommunikation (Zweckverband), »AG Kulturmarketing«, »AG Modellregion Südthüringen«, *culture.diction,* Lenkungsgruppe, Knotenpunkte	kurzfristig
	Anpassung der Kernleistungen und Erweiterung der Services durch thematische Abstimmung und Schwerpunktsetzung der Kernleistungen, Einflussnahme auf und anschließende Ausrichtung nach den Jahresthemen der *TTG* und Erarbeitung zielgruppengerechter Angebote durch die Verknüpfung von Natur- und Kulturangeboten, Einrichtung von Shops und/oder gemeinsame Erweiterung und Verbesserung der Produktpalette, insbesondere durch hochwertige regionale Produkte (Kreativwirtschaft) und eigene Angebote. Einrichtung von Cafés und/oder Kooperation mit nahegelegenen Einrichtungen.	Leiter Kommunikation und Vizedirektor (Zweckverband), »AG Angebote und Kulturelle Bildung«	kurz- bis mittelfristig
	Einführung einer übersichtlichen Preispolitik durch die Teilnahme und den Verkauf der ThüringenCard in allen Einrichtungen (Preisbündelung) und eine einheitliche Preisgestaltung in allen Einrichtungen. Einführung einiger hochpreisiger Angebote als Qualitätssignal. Freier Eintritt für Anwohner mit zahlender Begleitung. Erarbeitung von Programmvorschlägen für Gruppenreiseveranstalter.	Leiter Kommunikation (Zweckverband), Knotenpunkte, »AG Kulturmarketing«	kurzfristig

Ziele	Maßnahmen	Hauptakteure[79]	Priorität[80]
	Ermöglichung einer kooperativen Distributionspolitik durch die Integration von Verkaufsstellen in Tourist Informationen und Knotenpunkten sowie die Motivation privater Gastgeber und des Gastgewerbes, Angebote zu empfehlen (indirekter Vertrieb).	Leiter Kommunikation (Zweckverband), Knotenpunkte, *TTG, Regionalverbund Thüringer Wald,* Gastgewerbe, regionale Bevölkerung	kurz- bis mittelfristig
Professionelle und zielgerichtete Pflege und Erweiterung der Sammlungen	**Überarbeitung der Sammlungskonzeption und der Notfallschutzpläne** durch die Aktualisierung und Ausarbeitung der Sammlungskonzeption sowie die gemeinsame Strategieentwicklung (siehe Leitbild und Museumskonzept) und Ausarbeitung von Notfallschutzplänen.	Vizedirektor (Zweckverband), »AG Sammlung und Dokumentation«, Museumsverband Thüringen e. V.	kurz- bis mittelfristig
	Zielgerichtete Pflege sowie Sicherung der Sammlungen durch eine gemeinsame Beauftragung von Restauratoren. Die Finanzierung und Eröffnung eines gemeinsamen Depots für Großobjekte oder die Erweiterung eines bestehenden Depots zur Nutzung durch weitere Museen ist perspektivisch zu prüfen.	Vizedirektor (Zweckverband), »AG Sammlung und Dokumentation, Museen«, Verwaltung (Zweckverband)	mittel bis langfristig
Gemeinsame Forschung und Dokumentation als Grundlage der Zusammenarbeit	**Festlegung relevanter Forschungsthemen** in Anlehnung und zur Vorbereitung von zukünftigen Jahresthemen sowie Themenschwerpunkten, gemeinsame weitere wissenschaftliche Erschließung der als relevant definierten Forschungsthemen und Initiierung von Partnerschaften mit Universitätsfakultäten/Lehrstühlen zur gemeinsamen Durchführung von Projektseminaren und Vergabe von Themen für Abschlussarbeiten.	Vizedirektor (Zweckverband), »Arbeitsgruppe Forschung«, Museumsverband Thüringen e. V., Universitäten	mittelfristig
	Fortführung der Inventarisierung und Digitalisierung durch Zusammenführung der bisherigen Inventare, weiterführende gemeinsame Grundinventarisierung nach einheitlichen Standards mit dem Ziel der Nutzbarmachung für alle. Zusammenarbeit mit dem Museumsverband Thüringen e. V. hinsichtlich der weiteren Pflege der digitalen Datenbank »museum-digital«.	Vizedirektor (Zweckverband), »AG Forschung«, Museumsverband Thüringen e. V.	mittelfristig
Implementierung zeitgemäßer Vermittlungs- und Partizipationsprogramme für Jugendliche	**Einbindung der regionalen Bevölkerung** über zeitgemäße Angebote der Kulturellen Bildung, z. B. in Form sinnhafter Partizipationsmöglichkeiten (Generierung von Ausstellungsinhalten und Werbeinhalten). Kooperation mit Bildungseinrichtungen, Verknüpfung von schulischen und außerschulischen bzw. Vormittags- und Nachmittagsangeboten und Erhöhung der Angebotstransparenz (z. B. über Schulmatrix). Zusammenarbeit mit dem Kultur- und *Schulservice Coburg* (www.ks-cob.de).	Leiter Kommunikation (Zweckverband), Marketingabteilung (Zweckverband), »AG Marketing«,»AG Kulturelle Bildung«	mittelfristig
	Vermittlungsprogramme für Kulturtouristen und regionale Zielgruppen durch die Anpassung der Angebote bzw. ihrer Vermittlung an aktuelle Zielgruppen.	Leiter Kommunikation (Zweckverband), Marketingabteilung (Zweckverband), »AG Marketing«, »AG Kulturelle Bildung«	mittelfristig

Anhang

Tab. 5: Übersicht möglicher Kooperationspartner des zukünftigen Zweckverbandes (Quelle: eigene Darstellung)

Themen	Kooperationspartner
Aktiv, Natur	• Naturschutzgroßprojekt Grünes Band Rodachtal - Lange Berge - Steinachtal • »Rennsteig« • »Lutherweg«
Forschung	• Universitäten • *Landesamt für Denkmalpflege und Archäologie*
Glas, Keramik, Porzellan	• *Europäisches Museum für modernes Glas* Coburg • *Leuchtenburg* • Förderverein *Internationales Keramiksymposium Römhild e. V.* • Regionale Werkstätten • *Veste Coburg* • Glaszentrum Lauscha
Innerdeutsche Grenze	• Naturschutzgroßprojekt Grünes Band Rodachtal - Lange Berge - Steinachtal
Kulturelle Bildung	• *Kultur- und Schulservice Coburg (*www.ks-cob.de) • Kindergärten, Schulen, Ausbildungsstätten, Universitäten • *Landesvereinigung Kulturelle Jugendbildung Thüringen e. V. (LKJ)* • *Kulturstiftung des Bundes* (Kulturagentenprogramm) • *Kulturverein Schwarzwurzel e. V.*
Luther	• Beauftragter der Thüringer Landesregierung zur Vorbereitung des Reformationsjubiläums Luther 2017. • *Veste Coburg*
Museen, Zweckverband	• *Zweckverband Kultur des Landkreises Schmalkalden-Meiningen* • *Zweckverband Mühlhäuser Museen* • *Museumsverband Thüringen e. V.* • *Norbert Zitzmann, Bürgermeister Stadt Lauscha*
Naturkunde	• *Naturkundemuseum Coburg*
Finanzen, Förderung	• *Thüringer Staatskanzlei (TSK)* • Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Wissenschaft u. Digitale Gesellschaft • *TTG* • LEADER-RAG Hildburghausen-Sonneberg e. V. • Thüringer Aufbaubank • *startnext.de* • regionale Wirtschaftsunternehmen
Regionalgeschichte, Heimatkunde	• *Kreisheimatpflege Sonneberg* • *Heimatpflege Hildburghausen*
Schlösser, Klöster, Burgen, Gärten	• *Stiftung Thüringer Schlösser und Gärten* • *Veste Coburg* • Arbeitskreis *Schatzkammer Thüringen (*www.schatzkammer-thueringen.de) • *Burgenstraße Thüringen* (www.burgenstrasse-thueringen.de)
Spielzeug, Puppen	• *Puppenmuseum Coburg* • *Spielzeugmuseum Coburg* • *Puppentheater Meiningen* • *Murmelmuseum* • Thomas Packert (Puppendoktor Neustadt) • Plüti Günter Steiner GmbH & Co. KG.

Themen	Kooperationspartner
Tourismus, Knotenpunkte	• *Thüringer Tourismus GmbH* • *Regionalverbund Thüringer Wald* • *Landurlaub in Thüringen (*www.landsichten.de) • *Städtetourismus in Thüringen e. V.* • LEADER-RAG Hildburghausen-Sonneberg e. V.

Tab. 6: Zielgruppenadäquate Kommunikationsinstrumente (Quelle: eigene Darstellung)

Kommunikationsinstrumente		**»kenntnisreiche Traditionalisten«**	**»passionierte Spezialisten«**	**»pflichtbewusste ›Sightseeker‹«**	**»aufgeschlossene Entdecker«**	**»unterhaltungsorientierte Ausflügler«**	**Junge Menschen vor Ort**	**Erwachsene Zielgruppen vor Ort**	**Kooperationspartner: Bildungseinrichtungen, Regionale (Kreativ-) Wirtschaft, Tourismusakteure, Politik, Sponsoren u. v. m.**
Werbung	Überregionale Tageszeitungen*	X	X						X
	Regionale Tageszeitungen*						X	X	X
	Zeitschriften*	X	X					X	X
	Fachmedien*	X	X						X
	Flyer	X	X	X			X	X	X
	Programmhefte*	X	X	X				X	X
	Broschüren	X	X	X			X	X	X
	Reiseführer			X					
	Begleitbroschüre Destination Card			X					
	Karten			X	X	X		X	X
	Banner			X	X			X	X
	Plakate			X	X		X	X	X
	City-Light Poster			X				X	
	Außenwerbung ÖPNV							X	
	»*Schulmatrix*«								X
	Radiosender*						X	X	
	Szene Magazine*						X		
	Aushänge, Wochenblätter*						X		
Öffentlich-keits- und PR	* ebenfalls PR-Maßnahmen	X	X	X			X	X	X
Persönlicher Verkauf	Kommunikation zw. Mitarbeitern und Besuchern							X	
Fachver-anstaltungen	regionale Touris-musmessen							X	X
	überregionale Mes-sen (ITB Berlin)	X		X					X
	Kongresse		X						X
Events	Kultur-	X	X		X	X		X	

Kommunikationsinstrumente		**»kenntnisreiche Traditionalisten«**	**»passionierte Spezialisten«**	**»pflichtbewusste ›Sightseeker‹«**	**»aufgeschlossene Entdecker«**	**»unterhaltungsorientierte Ausflügler«**	**Junge Menschen vor Ort**	**Erwachsene Zielgruppen vor Ort**	**Kooperationspartner: Bildungseinrichtungen, Regionale (Kreativ-) Wirtschaft, Tourismusakteure, Politik, Sponsoren u. v. m.**
	veranstaltungen								
	Märkte (Kreativwirtschaft, regionale Kulinarik)				X	X	X	X	X
	Tag der offenen Tür						X	X	X
	Museumsnacht				X	X	X	X	X
	Party im Museum						X		
	Museumsdinner							X	X
	Grillfest auf dem Museumsgelände						X	X	
	historische Kirmes				X	X	X	X	
Online-Kommunikation	Webseite	X	X				X	X	X
	Newsletter	X	X					X	X
	Direktmailings							X	X
	Onlinewerbung						X	X	X
	Destinationsportal *(»Kommunikationsplattform Kultur«/»thueringerwald.com«)*			X			X	X	X
	Nationales Portal (»*Thüringen entdecken«*)			X					X
	Social Media (»*Facebook«* u. a.)						X	X	X
	Bewertungsportale (»*Livekritik« u. a.*)						X	X	X
	digitale Datenbank »*museum-digital*«	X	X						X
	Veranstaltungskalender							X	X
Mobile Marketing	Apps				X	X	X		X
	mobile Website				X	X	X		X
Guerilla-Marketing	unkonventionelle Maßnahmen						X	X	
Ambient Marketing	Werbung auf unerwarteten Medien						X	X	
Mundwerbung: Empfehlungen	von Besuchern	X	X	X	X	X		X	X
	von Gastgebern				X	X			X
	von Freunden						X	X	X

Quellenverzeichnis

Projektdokumente Modellregion

Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (2014a): »Kulturentwicklungskonzeption für die Modellregion Landkreis Hildburghausen und Landkreis Sonneberg. Ergänzungsliste zur Bestandsaufnahme der kulturellen Infrastruktur (insb. Kulturdenkmale)«, Onlineabruf: http://www.kulturkonzept-hbn-son.de/uploads/media/Ergaenzung_Bestandsaufnahme_ Uebersicht_weitere_Akteure_Su__dregion_final.pdf (letzter Zugriff: 15.12.2014)

Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (2014b): »Kulturentwicklungskonzeption für die Modellregion Landkreis Hildburghausen und Landkreis Sonneberg. Ergebnisprotokoll 1. Kulturworkshop, 20. Mai 2014, Hildburghausen«, Onlineabruf: http://www.kulturkonzept-hbn-son.de/uploads/media/Ergebnisprotokoll_1_ Kulturworkshop_Modellregion_HBN_SON_ 20_Mai2014_final.pdf (letzter Zugriff: 15.12.2014)

Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (2014c): »Kulturentwicklungskonzeption für die Modellregion Landkreis Hildburghausen und Landkreis Sonneberg. Ergebnisprotokoll 2. Kulturworkshop, 08. September 2014, Sonneberg«, Onlineabruf: http://www.kulturkonzept-hbn-son.de/uploads/media/Ergebnisprotokoll_2_Kulturworkshop_Modellregion_HBN_SON_08_Sep_2014_final.pdf (letzter Zugriff: 15.12.2014)

Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (2014d): »Kulturentwicklungskonzeptionen für die Modellregionen Kyffhäuserkreis und Landkreis Nordhausen (Nord) sowie Landkreis Hildburghausen und Landkreis Sonneberg (Süd). Kulturentwicklung im ländlichen Raum – Eine Dokumenten- und Literaturanalyse. Kurzfassung«. Verfasst von Katharina Kucher, Onlineabruf: http://www.kulturkonzept-hbn-son.de/uploads/media/Analyse_Kulturentwicklung_im_ laendlichen_Raum_Kurzfassung_final_02.pdf (letzter Zugriff: 15.12.2014)

Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (2014e): »Kulturentwicklungskonzeption für die Modellregion Landkreis Hildburghausen und Landkreis Sonneberg. Bestandsaufnahme der kulturellen Infrastruktur«. Verfasst von Ulrike Blumenreich, Onlineabruf: http://www.kulturkonzept-hbn-son.de/uploads/media/Bestandsaufnahme_kulturelle-Infrastruktur-Suedregion_ September2014_Endfassung.pdf (letzter Zugriff: 15.12.2014)

Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (2014f): »Kulturentwicklungskonzeption für die Modellregion Landkreis Hildburghausen und Landkreis Sonneberg. Fragen zur Entwicklung und Diskussion von Ideen, Möglichkeiten und Zielen einer Kooperation im Rahmen einer Museumsregion in den Landkreisen Hildburghausen und Sonneberg. Vorbereitendes Papier zum 2. Kulturworkshop am 8. September 2014 in Sonneberg«, Onlineabruf: http://www.kulturkonzept-hbn-son.de/uploads/media/Vorbereitungspapier_2.Kulturworkshop_Museumsregion_8.9.14_Sonneberg.pdf (letzter Zugriff: 15.12.2014)

Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (2014g): »Kulturentwicklungskonzeption für die Modellregion Landkreis Hildburghausen und Landkreis Sonneberg. Visualisierung der Governance-Strukturen in der Modellregion mittels einer Netzwerkanalyse«. Verfasst von Robert Peper, Onlineabruf: http://www.kulturkonzept-hbn-son.de/uploads/media/Subgutachten_Netzwerkanalyse_Modellregion_HBN_SON_Okt.2014_Endfassung.pdf (letzter Zugriff: 15.12.2014)

Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (2014h): »Kulturentwicklungskonzeption für die Modellregion Landkreis Hildburghausen und Landkreis Sonneberg. Strukturanalyse für die Modellregion Süd«. Verfasst von Faktor Familie, Onlineabruf: http://www.kulturkonzept-hbn-son.de/uploads/media/Strukturanalyse_KEK_Modellregion_Sued_Mai2014_final.pdf (letzter Zugriff: 01.12.2014)

Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (2014i): »Kulturentwicklungskonzeptionen für die Modellregionen Kyffhäuserkreis und Landkreis Nordhausen (Nord) sowie Landkreis Hildburghausen und Landkreis Sonneberg (Süd). Exposé zum Thema ›Kommunikations- und Internetplattform für Kultur im ländlichen Raum‹« (in Kürze abrufbar unter: http://www.kulturkonzept-hbn-son.de)

Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (2014j): »Kulturentwicklungskonzeption für die Modellregion Landkreis Hildburghausen und Landkreis Sonneberg. Vorbereitungspapier zum 3. Kulturworkshop in Schleusingen am 10. November 2014«, Onlineabruf: http://www.kulturkonzept-hbn-son.de/uploads/media/Vorbereitungspapier_3_Kulturworkshop_Modellregion_HBN_SON_10.November2014_final.pdf (letzter Zugriff: 04.12.2014)

Weitere Dokumente (Schwerpunkt Thüringen und Modellregion)

Behr, Josefine (2014): »›Hoffentlich ändert sich was!‹ Jugendliche zwischen Hoffnung und Arrangement«, in: Hammer, Veronika (Hrsg.) (2014): *Kulturvermittlung. Inspirationen und Reflexionen zur Kulturellen Bildung bei Kindern und Jugendlichen*, Weinheim und Basel: Beltz Bad Langensalza GmbH, S. 148–165

Burzinski, Matthias (2014a): »Die TI im Transformationsprozess: Neue Management Modelle gefragt«, Präsentation vom 18. März 2014, Onlineabruf: http://www.destinet.de/studienblog-und-ergebnisse/2096-die-ti-im-transformationsprozess-neue-management-modelle-gefragt (letzter Zugriff: 27.11.2014)

Burzinski, Matthias (2014b): »Die Zukunft der Tourist Information in Thüringen. Thüringer Tourismustag 2014, 07.07.2014«, Onlineabruf: http://fachpublikum.thueringen-tourismus.de/files/Media/PDF/Vortrag_Matthias_Burzinski_Thueringer_Tourismustag_2014.pdf (letzter Zugriff: 27.11.2014)

Burzinski, Matthias (2014c): »Studie zur Zukunft der Tourist Information. Zwischenergebnisse. Fallbeispiele. Podium. ITB Berlin 2014, Onlineabruf: http://www.destinet.de/studien/ITB2014/FutureTI_Praesentation_ITB2014_Download.pdf (letzter Zugriff: 27.11.2014)

Burzinski, Matthias (2014d): Die Zukunft der Tourist Information(en) in Thüringen. Studienergebnisse und Rahmenkonzept. Präsentiert in Erfurt, 27. Oktober 2014, Bonn: destinet.de

DIE LINKE, SPD, BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN (2014): »Koalitionsvertrag zwischen den Parteien DIE LINKE, SPD, BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN für die 6. Wahlperiode des Thüringer Landtags. Thüringen gemeinsam voranbringen – demokratisch, sozial, ökologisch. Inhaltliche Endfassung«, Stand: 20.11.2014, Onlineabruf: http://www.die-linke-thueringen.de/fileadmin/LV_Thueringen/dokumente/Koa_gesamt_17_final_mit_Logos.pdf (letzter Zugriff: 15.12.2014)

dwif-consulting GmbH (2011a): »Landestourismuskonzeption Thüringen 2015. Endbericht.« Onlineabruf: http://www.thueringen.de/imperia/md/content/tmwta/tourismus/landestourismuskonzeption.pdf (letzter Zugriff: Sept. 2014)

dwif-consulting GmbH (2011b): »Spezialkonzept Kulturtourismus Thüringen 2015. Endbericht.« Onlineabruf: http://www.thueringen.de/imperia/md/content/tmwta/tourismus/spezialkonzept_kulturtourismus_th__ringen_2015.pdf (letzter Zugriff: Sept. 2014)

Hammer, Veronika (Hrsg.) (2014): *Kulturvermittlung. Inspirationen und Reflexionen zur Kulturellen Bildung bei Kindern und Jugendlichen*, Weinheim und Basel: Beltz

Klintsova, Luidmila (2014): »Jugendkultur: Zwischen Nachhaltigkeit und kurzfristigem Erlebnis«, in: Hammer, Veronika (Hrsg.) (2014): *Kulturvermittlung. Inspirationen und Reflexionen zur Kulturellen Bildung bei Kindern und Jugendlichen*, Weinheim und Basel: Beltz, S. 166–181

Mandel, Birgit (2014): »Das Potential von Kunst und Kultur für die gemeinsam zu gestaltende (inter-) kulturelle Gesellschaft produktiv werden lassen. Die gesellschaftliche Bedeutung von Kulturvermittlung«, in: Hammer, Veronika (Hrsg.) (2014): *Kulturvermittlung. Inspirationen und Reflexionen zur Kulturellen Bildung bei Kindern und Jugendlichen*, Weinheim und Basel: Beltz, S. 30–36

Museumsverband Thüringen e. V. (Hrsg.) (2011): »Museumsentwicklungskonzept Thüringen 2011–2020«, in: Museumsverband Thüringen e. V. (Hrsg.): *Thüringer Museumshefte*, 21. Jahr, 2012, Sonderheft, Weimar, S. 3–26

Röthing, Nicole (2104): »Historische Entwicklung von Kultureller Bildung in der Region Coburg und Sonneberg«, in: Hammer, Veronika (Hrsg.) (2014): *Kulturvermittlung. Inspirationen und Reflexionen zur Kulturellen Bildung bei Kindern und Jugendlichen*, Weinheim und Basel: Beltz, S. 81–87

Scherf, Katharina (2012): *Kulturnutzung von Jugendlichen in der Region Coburg und Sonneberg 2012*, Onlineabruf: http://www.coburg.de/Portaldata/2/Resources/dokumente/r3-schulen-kultur-bildung/r3-kulturabteilung/bildungsbuero/2012_06_28_bildungsbuero_ergebnisse_kulturnutzer befragung_jugendliche_coburg_sonneberg.pdf (letzter Zugriff: 01.12.2014)

Stiftung Thüringer Schlösser und Gärten (Hrsg.) (2008): *Tourismus und Denkmalpflege. Modelle im Kulturtourismus* (Jahrbuch der Stiftung Thüringer Schlösser und Gärten, Bd. 11), Regensburg: Schnell & Steiner

Thüringer Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur (TMBWK) (Hrsg.) (2012): »Kulturkonzept des Freistaates Thüringen«, Onlineabruf: http://www.thueringen.de/imperia/md/content/tmbwk /kulturportal/kulturkonzept-thueringen.pdf (letzter Zugriff: 15.12.2014)

Wünn, Sarah (2014): »›Deine Meinung ist gefragt!‹ Eine quantitative Regionalstudie zur Kultur in Coburg und Sonneberg«, in: Hammer, Veronika (Hrsg.) (2014): *Kulturvermittlung. Inspirationen und Reflexionen zur Kulturellen Bildung bei Kindern und Jugendlichen*, Weinheim und Basel: Beltz Bad Langensalza GmbH, S. 97–147

Weiterführende Literatur

Aderhold, Jens/Meyer, Matthias/Ziegenhorn, Frank (2001): »Wie funktionieren Netzwerke? Zur Architektur und Genese von Netzwerkorganisationen«, in: Teich, Tobias (Hrsg.): *Hierarchielose Regionale Produktionsnetze*, Onlineabruf: http://www.soziologie.uni-halle.de/aderhold/docs/wie-funktionieren-netzwerke-veroeffentlicht (letzter Zugriff: 20.10.2014)

Becker, Christoph/Hopfinger, Hans/Steinecke, Albrecht (Hrsg.) (2007): *Geographie der Freizeit und des Tourismus*, München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag

Borwick, Doug (2012): Building communities, not audiences. The future oft the arts in the United States, Winston-Salem.

Burzinski, Matthias (2013): »CROSSART Route-Moderne-Kunst: Eine Museumskooperation als kulturtouristisches Laboratorium«, in: Buschmann, Lara/Kolbitz, Lina Lisa (Hrsg.): *Kulturtouristische Netzwerke im ländlichen Raum. Erweiterte Begleitpublikation zum 1. Symposium im KLOSTERLAND*, 1. Auflage, 03/2013, S. 46-57, Onlineabruf: http://www.klosterland.de/Mediencenter (letzter Zugriff: 02.11.2014)

Conway, Tony/Whitelock, Jeryl (2003): »Does the Building of Relationships Lead to Successful Performing Arts Orgsanisations?«, Onlineabruf: http://ernest.hec.ca/video/pedagogie/gestion_des_arts/AIMAC/2003/resources/pdf/B/B01_Conway_Whitelock.pdf (letzter Zugriff: 20.12.2014)

Dettmer, Harald/Eisenstein, Bernd/Gruner, Axel (2005): *Managementformen im Tourismus*, München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag

Deutscher Museumsbund e. V. (2006): »Standards für Museen«, Onlineabruf: http://www.museumsbund.de/fileadmin/geschaefts/dokumente/Leitfaeden_und_anderes/Standards_fuer_Museen_2006.pdf (letzter Zugriff: 01.11.2014)

Deutscher Museumsbund e. V. (2011): »Leitfaden zur Erstellung eines Museumskonzepts«, Onlineabruf: http://www.museumsbund.de/fileadmin/geschaefts/dokumente/Leitfaeden_und_anderes/LeitfadenMuseumskonzept_2011.pdf (letzter Zugriff: 01.12.2014)

Deutscher Tourismusverband (DTV) (2006): »Grundlagenuntersuchung Städte- und Kulturtourismus in Deutschland (Langfassung)«, in: http://www.deutschertourismusverband.de/fileadmin/Mediendatenbank/PDFs/Staedtestudie_Langfassung.pdf (letzter Zugriff: 25.11.2014)

Drda-Kühn, Karin (2010): »Kultur und Wirtschaft geschickt verknüpfen«, in: Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung, Deutsche Vernetzungsstelle Ländliche Räume (Hrsg.): *Kulturnetzwerke im ländlichen Raum, LandIn-Form – Magazin für Ländliche Räume*, Ausgabe 3/2010, S. 16-17, Online-

abruf: http://www.netzwerk-laendlicher-raum.de/fileadmin/sites/ELER/Dateien/05_Service/Publikationen/LandInForm/PDF-Downloads/LandInForm_2010_3_Gesamt.pdf (letzter Zugriff: 01.12.2014)

Drda-Kühn, Karin (2013): »Regionalentwicklung und Kulturtourismus: Das ökonomische Potenzial (kultur-)touristischer Netzwerke für strukturschwache Räume«, in: Buschmann, Lara/Kolbitz, Lina Lisa (Hrsg.): Kultur*touristische Netzwerke im ländlichen Raum. Erweiterte Begleitpublikation zum 1. Symposium im KLOSTERLAND*, 1. Auflage, 03/2013, S. 40–45, Onlineabruf: http://www.klosterland.de/Mediencenter (letzter Zugriff: 01.12.2014)

Drda-Kühn, Karin/Wiegand, Dietmar (2011): »Netzwerke und Kooperationen – das kulturtouristische Potential im ländlichen Raum«, in: Hausmann, Andrea/Murzik, Laura (Hrsg.): *Neue Impulse im Kulturtourismus*, Wiesbaden: VS, S. 139–154

Dreyer, Matthias; Wiese, Rolf (Hrsg.) (2014): *Freunde sind unbezahlbar. Fördervereine und Freundeskreise von Museen*, Ehestorf: Eigenverlag

Dreyer, Matthias/Wiese, Rolf (Hrsg.) (2010): *Das offene Museum. Rolle und Chancen von Museen in der Bürgergesellschaft*, Ehestorf: Eigenverlag

Föhl, Patrick S. (2008): »Shops in Kultureinrichtungen: Zwischen Einnahmequelle und Vermittlungsinstrument. Eine überblicksartige Betrachtung am Beispiel ›Museumsshop‹«, in: Scheytt, Oliver/Loock, Friedrich (Hrsg.): *Handbuch Kulturmanagement und Kulturpolitik*, Berlin/Stuttgart 2006 ff., Kap. J 1.7

Föhl, Patrick S. (2010): »Gesellschaftliche Mitwirkung und Teilhabe bei Planungs- und Entscheidungsprozessen: Governance-Aspekte einer zeitgemäßen Museumspolitik«, in: Dreyer, Matthias/Wiese, Rolf (Hrsg.): *Das offene Museum. Rolle und Chancen von Museen in der Bürgergesellschaft*, Ehestorf: Eigenverlag, S. 123–146

Föhl, Patrick S. (2013): »Kulturentwicklungsplanung – Renaissance und Expansion eines Steuerungsinstruments. Reflexion und Entscheidungsfindung in der Kulturpolitik und Kulturmanagement«, in: Look, Friedrich/Scheytt, Olvier (Hrsg.): *Handbuch Kulturmanagement und Kulturpolitik*, Berlin/Stuttgart 2006 ff., Kap. B 1.10

Föhl, Patrick S./Erdrich, Stefanie/John, Hartmut/Maaß, Karin (Hrsg.) (2007): *Das barrierefreie Museum. Theorie und Praxis einer besseren Zugänglichkeit*. Ein Handbuch, Bielefeld: Transcript

Föhl, Patrick S./Gloger-Pilz, Patrick/Lutz, Markus/Pröbstle, Yvonne (Hrsg.) (2011): *Nachhaltige Entwicklung in Kulturmanagement und Kulturpolitik. Ausgewählte Grundlagen und strategische Perspektiven*, Wiesbaden: VS

Föhl, Patrick S./Neisener, Iken (Hrsg.) (2009): *Regionale Kooperationen im Kulturbereich. Theoretische Grundlagen und Praxisbeispiele*, Bielefeld: Transcript

Föhl, Patrick S./Pröbstle, Yvonne (2011): »Kooperationen als Wesenselement des Kulturtourismus«, in: Hausmann, Andrea/Murzik, Laura (Hrsg.): *Neue Impulse im Kulturtourismus*, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 111-138

Freyer, Walter (2007): *Tourismus-Marketing: Marktorientiertes Management im Mikro- und Makrobereich der Tourismuswirtschaft*, 5. Auflage, München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag

Gessler, Susanne/Handschin, Martin/Jannelli, Angela/Lichtensteiger, Sibylle (2012): »Das Partizipative Musem«, in: Gessler, Susanne/Handschin, Martin/Jannelli, Angela/Lichtensteiger, Sibylle (Hrsg.) (2012): *Das Partizipative Museum. Zwischen Teilhabe und User Generated Content. Neue Anforderungen an kulturhistorische Ausstellungen*. Bielefeld: Transcript, S. 10–15

Glogner-Pilz, Patrick/Föhl, Patrick S. (Hrsg.) (2011): Da*s Kulturpublikum. Fragestellungen und Befunde der empirischen Forschung*, 2., erweiterte Auflage, Wiesbaden: VS (erscheint 2015 als erweitertes Handbuch in 3. Auflage)

Güntheroth, Nele/Voigt, Arnold (Hrsg.) (2011): *Reiseziel: Museum. Freizeitqualität durch Zusammenarbeit von Museen und Touristik* (Reihe Wunderkammer, Bd. 2), München: Müller-Straten

Hausmann, Andrea (2011): *Kunst- und Kulturmanagement. Kompaktwissen für Studium und Praxis*. Wiesbaden: VS

Heinze, Thomas (Hrsg.) (1999): *Kulturtourismus. Grundlagen, Trends und Fallstudien*, München/Wien: Oldenbourg Wissenschaftsverlag

ICOM Deutschland (Hrsg.) (2010): *Museen und Denkmäler – Historisches Erbe und Kulturtourismus. Internationales Bodensee-Symposium*, Berlin: ICOM Deutschland

Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (Hrsg.) (2013): *Jahrbuch für Kulturpolitik* (Bd. 13), Thema: Kulturpolitik und Planung, Essen: Klartext

John, Hartmut/Dauschek, Anja (2008): *Museen neu denken. Perspektiven der Kulturvermittlung und Zielgruppenarbeit*, Bielefeld: Transcript

John, Hartmut/Günter Bernd (2008): *Branding als strategisches Managementinstrument für Museen*, Bielefeld: Transcript

John, Hartmut/Schild, Hans-Helmut/Hieke, Katrin (Hrsg.) (2010): *Museen und Tourismus. Wie man Tourismusmarketing wirkungsvoll in die Museumsarbeit integriert. Ein Handbuch*, Bielefeld: Transcript

Kagemeier, Andreas/Raab, Fanny (Hrsg.) (2010): *Wettbewerbsvorteil Kulturtourismus. Innovative Strategien und Produkte* (Reihe Schriften zu Tourismus und Freizeit, Bd. 9), Berlin: Erich Schmidt Verlag

Kern, Alexandra (2007): »Das Profil von Destinationen als Determinante der Reiseentscheidung – deutsche Urlaubsregionen als Beispiel, in: Becker, Christoph/Hopfinger, Hans/Steinecke, Albrecht (Hrsg.): *Geographie der Freizeit und des Tourismus*, München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, S. 741–753

Klein, Armin (2005): Kultur-*Marketing. Das Marketingkonzept für Kulturbetriebe*. 2. aktualisierte Auflage, München: Beck

Klein, Armin (2008): *Besucherbindung im Kulturbetrieb*. Ein Handbuch. 2. Auflage, Wiesbaden: VS

Klein, Armin (2011a): *Der exzellente Kulturbetrieb*. 3. Auflage, Wiesbaden: VS

Klein, Armin (2011b): *Kompendium Kulturmarketing. Handbuch für Studium und Praxis*, München: Vahlen

Klein, Armin (Hrsg.) (2011c): *Taten.Drang.Kultur. Kulturmanagement in Deutschland 1990 – 2030*, Wiesbaden: VS

Kunz-Ott, Hannelore/Kudorfer, Susanne/Weber, Traudel (Hrsg.) (2009): *Kulturelle Bildung im Museum. Aneignungsprozesse – Vermittlungsformen – Praxisbeispiele*, Bielefeld: Transcript

Laukner, Tanja (2008): *Besucherbindung im Museumsmanagement. Die Bindungs-»Klebstoffe« bei Kunstmuseen*, Marburg: Tectum Verlag

Mandel, Birgit (2012): *Tourismus und Kulturelle Bildung. Potentiale, Voraussetzungen, Praxisbeispiele und empirische Erkenntnisse*, München: kopaed

Manschwetus, Uwe (2008): »Ein Rahmenmodell für Kulturmarketing«, in: Geyer, Hady/Manschwetus, Uwe (Hrsg.): *Kulturmarketing*, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH: München, S. 27-64

Nuissl, Ekkehard (2010): *Netzwerkbildung und Regionalentwicklung.* Studienreihe Bildungs- und Wissenschaftsmanagement, Band 12, Münster: Waxmann Verlag

Pröbstle, Yvonne (2014): *Kulturtouristen. Eine Typologie*, Wiesbaden: Springer VS

Simon, Nina (2010): *The Participatory Museum*, Santa Cruz: MUSEUM 2.0

Steingrube, Wilhelm (2007): »Freizeit- und Tourismusdestinationen: Management – Struktur – Politik – Planung«, in: Becker, Christoph/Hopfinger, Hans/Steinecke, Albrecht (Hrsg.): *Geographie der Freizeit und des Tourismus,* München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, S. 441–453

Thien, K./Hörner, C./Krotscheck, C./Schmidt, R. et al. (2005): *Partizipative Gestaltung von Markenbildungsprozessen für Regionen. Österreichisches Institut für Erwachsenenbildung*. Im Auftrag des Vereins zur Förderung des Steirischen Vulkanlandes und des Amts der Steirischen Landesregierung, Zusammenfassung, Onlineabruf: http://www.oieb.at/upload/3072_9_OIEB-Region_als_Marke-Zusammenfassung.pdf (letzter Zugriff: 15.12.2014)

Wegner, Nora (2011): »Besucherforschung und Evaluation in Museen: Forschungsstand, Befunde und Perspektiven«, in: Glogner-Pilz, Patrick/Föhl, Patrick S. (Hrsg.) (2011): *Das Kulturpublikum. Fragestellungen und Befunde der empirischen Forschung,* 2., erweiterte Auflage, Wiesbaden: VS

Weissenborn, Benno (1997): *Kulturtourismus*, Trierer Tourismus Bibliographien, Bd. 10, Trier: Geographische Gesellschaft Trier

Wiegand, Dietmar (2010): »Was macht kulturwirtschaftliche Netzwerke erfolgreich?«, in: Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung, Deutsche Vernetzungsstelle Ländliche Räume (Hrsg.): *Kulturnetzwerke im ländlichen Raum, LandIn-Form – Magazin für Ländliche Räume*, Ausgabe 3/2010, S. 18-19, Onlineabruf: http://www.netzwerk-laendlicher-raum.de/fileadmin/sites/ELER/Dateien /05_Service/Publikationen/LandInForm/PDF-Downloads/LandInForm_2010_3_Gesamt.pdf (letzter Zugriff: 15.12.2014)

Wiese, Rolf (2002): »Braucht ein Museum Management?«, in: Hamburger Gesellschaft für Volkskunde c/o Institut für Volkskunde (Hrsg.): Vok*us. Volkskundlich-kulturwissenschaftliche Schriften*, Heft 1, 1/2002, Hamburg