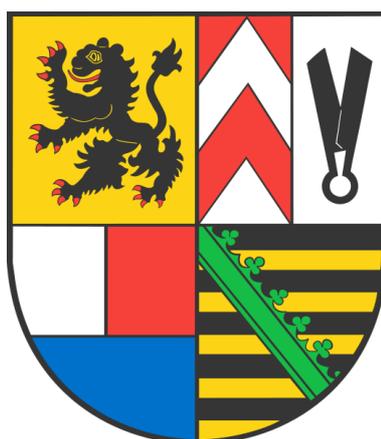

Kulturentwicklungskonzeption für die Modellregion Landkreis Hildburghausen und Landkreis Sonneberg

Abschlussbericht

Gutachten im Auftrag von



Gefördert durch

Freistaat
Thüringen



Staatskanzlei

März 2015

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

Institut für Kulturpolitik der
Kulturpolitischen Gesellschaft
Weberstr. 59a
53113 Bonn
Internet: www.kupoge.de



Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
1 Einleitung	7
1.1 Kulturpolitische Zielsetzung und Auftragsbeschreibung	7
1.2 Modellhaftigkeit des Vorhabens	10
1.3 Zum transformativen Kulturentwicklungsprozess.....	13
1.4 Konzeptionelle Umsetzung und Methodik	16
1.5 Aufbau des Gutachtens	20
2 Analyse der Ausgangssituation in der Modellregion Süd	21
2.1 Strukturmerkmale der Modellregion Süd	21
2.2 Merkmale der kulturellen Infrastruktur in der Modellregion	31
2.3 Merkmale und Besonderheiten der Kulturfinanzierung in der Modellregion.....	44
2.4 Zu den Experteninterview- und Kulturworkshopverfahren	49
2.5 Visualisierung der Governance-Strukturen in der Modellregion Süd mittels einer Netzwerkanalyse	59
3 Zusammenfassung der Strukturprobleme und -qualitäten der Modellregion Süd	66
4 Bausteine für eine Strategie regionaler Kulturpolitik in der Modellregion Süd	72
5 Maßnahmen für eine zeitgemäße und strukturbezogene Kulturentwicklung in der Modellregion Süd	78
5.1 Leitziele und -sätze der Kulturentwicklungskonzeption.....	80
5.2 Handlungsfeld 1: »Zeitgemäße und strukturbezogene Kulturentwicklung ermöglichen«.....	81
5.3 Handlungsfeld 2: »Gründung einer Museumsregion vornehmen«.....	89
5.4 Handlungsfeld 3: »Projektinitiativen zur Stärkung von Vereinen und insbesondere sog. Local Heros vorantreiben«	112

5.5	Handlungsfeld 4: »Bibliotheken der Zukunft schaffen«	116
5.6	»Starter-Kit« für die Umsetzungsphase der Kulturentwicklungskonzeption	119
6	Fazit und Ausblick	126
	Quellenverzeichnis	129
	Anhang: Übersicht Ziel- und Maßnahmenkatalog, Akteure und Prioritäten nach Handlungsfeld.....	136

Vorwort

Die Modellregion Landkreis Hildburghausen und Landkreis Sonneberg weist ein breites, attraktives und mitunter auch ungewöhnliches Spektrum öffentlicher, privater und ehrenamtlicher Kulturangebote auf, die gemeinsam eine vielfältige Kulturlandschaft prägen. Ziel der beteiligungsorientierten Kulturentwicklungskonzeption ist es, diese Angebotsstruktur den aktuellen Bedarfen und gegenwärtigen Möglichkeiten entsprechend zukunftsfähig zu gestalten und dabei auch die gesellschaftlichen Herausforderungen zu bedenken. Nach eineinhalb Jahren liegen nunmehr zahlreiche Analysen, Gutachten, Protokolle und dieser Abschlussbericht vor, der eine Zusammenfassung enthält und Handlungsempfehlungen gibt. Damit ist ein Etappenziel des Kulturentwicklungsprozesses erreicht. Ohne die aktive Mitwirkung der verschiedenen Akteure in der Modellregion, die mit großer Offenheit, gegenseitigem Zuhören, starkem Veränderungswillen und ohne ein »unten- oder oben-Denken« mitgewirkt haben, wäre dies nicht möglich gewesen.

Der vorliegende Abschlussbericht versteht sich insofern auch als Ergebnis eines diskursiven Prozesses, das als Diskussions- und Arbeitsgrundlage für die weiteren Schritte dienen kann, an deren Konzipierung und Umsetzung alle gesellschaftlichen Akteursgruppen in der Modellregion teilhaben sollten. Der Bericht will dazu anregen, den begonnenen modellhaften Prozess des Austausches und der Zusammenarbeit fortzusetzen. Er zeigt Möglichkeiten zur gemeinsamen Gestaltung der Chancen auf, die aus den Transformationserfordernissen der kommenden Jahre entstehen. Auf diese Weise können neue Wege zur Entwicklung von Kunst und Kultur und zur Verbesserung der kulturellen Lebensqualität in der Modellregion beschrritten werden.

Das Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft möchte sich in diesem Zusammenhang herzlich für das mit der Beauftragung verbundene Vertrauen der Landesregierung und der Landkreise bedanken. Besonderer Dank gilt der Thüringer Staatskanzlei, hier zuvorderst Frau Ministerialdirigentin Elke Harjes-Ecker und ihrem Team, die die modellhafte Kulturentwicklungskonzeption überhaupt erst ermöglicht und intensiv begleitet haben. Zu danken ist auch den Landkreisen, namentlich der Landrätin Frau Christine Zitzmann und dem Landrat Herrn Thomas Müller, die sich im Vorfeld aktiv um die Möglichkeit der Entwicklung einer modellhaften Kulturentwicklungskonzeption beworben hatten und den Prozess konstruktiv begleitet und mitgestaltet haben. Dank sagen möchten wir aber auch der Thüringer Landgesellschaft, hier namentlich Philipp Rothe, und den beiden regionalen Koordinatoren,¹ Christel

1 Genderhinweis: Wegen der besseren Lesbarkeit werden die Personenbezeichnungen im vorgelegten Abschlussbericht überwiegend in männlicher Form angegeben. Selbstverständlich sind diese Bezeichnungen geschlechtsspezifisch neutral gemeint.

Eppler und Reinhard Triebel, die dieses Projekt von Anbeginn vor Ort auf feste Beine gestellt haben. Des Weiteren gebührt allen Beiratsmitgliedern, interviewten Experten, den vielen Workshopteilnehmern sowie den zahlreichen weiteren Gesprächspartnern großer Dank. Ohne ihr spezifisches Wissen und insbesondere ihre aktive Teilnahme hätte die Konzeption in der vorliegenden Form nicht realisiert werden können.

Unverzichtbar war darüber hinaus die Mitwirkung der externen Moderatoren und Experten, namentlich Lara Buschmann, Prof. Dr. Gernot Wolfram, Robert Peper und Marc Grandmontagne, die gemeinsam mit uns dialogisch orientierte Konzeptansätze entwickelt haben. Ihnen sowie den Mitwirkenden seitens des Instituts für Kulturpolitik, namentlich Ulrike Blumenreich und Jörg Hausmann, sowie den weiteren externen Mitwirkenden sei an dieser Stelle sehr herzlich gedankt.

Dr. Patrick S. Föhl und Dr. Norbert Sievers

1 Einleitung

1.1 Kulturpolitische Zielsetzung und Auftragsbeschreibung

Zielsetzung

Der Freistaat Thüringen folgt der Idee einer beteiligungsorientierten sowie konzeptbasierten Kulturpolitik und bewegt sich damit an der Spitze einer Entwicklung, die derzeit in vielen Bundesländern und in den Kommunen zu beobachten ist.² Im Jahr 2011 hat der Freistaat als erstes Bundesland ein »Leitbild Kultur« beschlossen, das in einem partizipativen Dialogprozess mit vielen Kulturakteuren im Land erarbeitet worden ist.³ Ein Jahr später folgte auf diesem Wege bereits die Verabschiedung des Kulturkonzeptes, das einen Überblick über die vielfältige Thüringer Kulturlandschaft verschaffte, künftige Herausforderungen und Perspektiven diskutierte und neue Schwerpunkte der Thüringer Kulturpolitik setzte (s. TMBWK 2012). Gegenstand dieses Kulturkonzeptes war nicht zuletzt auch die für den Freistaat Thüringen typische kulturelle Vielfalt im ländlichen Raum mit seiner »Vielzahl kultureller Kerne«, seinen »ausgeprägten lokalen und regionalen Identitäten«, seinen »Stätten des kulturellen Welterbes« und seiner »dichten Landschaft der Residenzen« sowie »der Bürgerkultur der Thüringer Städte« (ebd.: 12).

Ziel der Thüringer Kulturpolitik ist es, dieses kulturelle Potenzial als »Standortfaktoren und wirtschaftliche Impulsgeber« und mehr noch für die »hohe Lebensqualität im Freistaat« zu erhalten, um auf diese Weise »Menschen für ein Leben im ländlichen Raum in Thüringen zu gewinnen.« (Ebd.) Die Landesregierung misst »der flächendeckenden kulturellen Grundversorgung im ländlichen Raum große Bedeutung bei« und sieht sich gemeinsam mit den Landkreisen und Gemeinden in der Verantwortung, »ein differenziertes kulturelles Angebot in erreichbarer Nähe zu sichern, das bürgerschaftliche Engagement vor Ort zu stärken und mit überörtlichen Kulturentwicklungskonzeptionen zu einer starken Vernetzung und Kooperation beizutragen.« (Ebd.: 13) Im Sinne einer strategisch ausgerichteten Kulturpolitik soll es darum gehen, die regional vorhandenen Stärken und Schwächen – nicht zuletzt auch auf dem Hintergrund der demografischen Entwicklung – in den Blick zu nehmen und Vorschläge dafür zu entwickeln, die kul-

2 Eine stärkere Konzeptorientierung wird in der Kulturpolitik schon seit vielen Jahren und Jahrzehnten gefordert. Zum geflügelten Wort ist die »konzeptbasierte Kulturpolitik« durch den 7. Kulturpolitischen Bundeskongress »Kultur nach Plan. Strategien konzeptbasierter Kulturpolitik« der Kulturpolitischen Gesellschaft und der Bundeszentrale für politische Bildung im Juni 2013 in Berlin geworden. (S. dazu auch das Jahrbuch für Kulturpolitik »Kulturpolitik & Planung« [Institut für Kulturpolitik 2013] und vertiefend den dortigen Beitrag von Föhl/Sievers 2013)

3 Dieser Prozess startete am 21. Mai 2010 in Sondershausen mit dem 1. »Thüringer Kulturforum«. Das Kulturkonzept entstand ab 2011 in acht Arbeitsgruppen, »in denen neben Vertretern der kulturellen Fachverbände, der kulturellen Institutionen und der kommunalen Kulturverwaltungen auch externe Fachleute mit entsprechender Expertise, Fachleute aus dem Kulturmanagement sowie Mitarbeiter aus den Landesressorts mitwirkten.« (S. dazu TMBWK 2012: 7)

turelle Infrastruktur zukunftsfest auszurichten sowie die Kooperation der Kulturakteure zu verstärken und zu verstetigen.⁴

Auf der Grundlage dieser Zielsetzungen hat das *Thüringer Ministeriums für Wissenschaft, Bildung und Kultur*⁵ – der Empfehlung des Kulturkonzeptes entsprechend – im Mai 2013 die Erstellung von zwei überregionalen Kulturentwicklungskonzeptionen ausgeschrieben und im Wege eines Interessenbekundungsverfahrens zwei Modellregionen (die Landkreise Kyffhäuserkreis und Nordhausen im Norden sowie Sonneberg und Hildburghausen im Süden) ausgewählt, sich an dieser Konzepterstellung zu beteiligen. In einem extern begleiteten und moderierten Prozess sollten Perspektiven für die zukünftige Entwicklung der Kulturlandschaften und Schwerpunkte der Kulturarbeit in diesen Regionen erarbeitet und gemeinsam Pläne zur Sicherung der kulturellen Infrastruktur und der Schaffung zukunftsfähiger Strukturen entwickelt werden. Dieser beteiligungsorientierte Prozess wurde von einem Landesbeirat mit beratender Funktion und von einer professionellen Agentur in enger Zusammenarbeit mit je zwei Projektkoordinatoren und einem Regionalbeirat pro Modellregion aktiv unterstützt. Das *Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft* wurde als externe Agentur mit der Durchführung der Planungs- und Moderationsprozesse in den Regionen beauftragt.⁶

Als Ziele dieser Prozesse waren durch die Ausschreibung vorgegeben:

- »Sicherung und Weiterentwicklung einer zukunftsfesten und nachhaltigen kulturellen Infrastruktur und eines breiten kulturellen Angebots in der Region
- Sicherung der Erreichbarkeit eines kulturellen Angebotes vor allem im ländlichen Raum
- Festlegung von Schwerpunkten und Perspektiven der Kulturarbeit in den Regionen
- Verständigung über koordinierte Maßnahmen für eine Entwicklung der Kulturlandschaft in Kooperation der kommunalen Gebietskörperschaften, freien Träger und kulturellen Institutionen unter Mitwirkung des Landesbeirats
- Schaffung beziehungsweise Sicherung von überregionalen Verbänden, Netzwerken und kooperativen Partnerschaften – Stärkung der interkommunalen Zusammenarbeit

4 Die neue Landesregierung hat die strategische Ausrichtung dieses Kulturpolitikansatzes im Prinzip bestätigt. So heißt es in der Koalitionsvereinbarung vom 20.11.2014 (Koalitionsvertrag 2014) unter Punkt 6.1. »Kultur«, dass das Kulturkonzept fortgeschrieben werden soll. (S. 55) Und unter dem Punkt 7 »Landesentwicklung / Infrastruktur« ist vereinbart, dass »gleichwertige Lebensverhältnisse in allen Landesteilen angestrebt werden. Im Dialog mit den kommunalen Akteuren sowie den Bürgerinnen und Bürgern soll diskutiert und entschieden werden, wie die Grundversorgung in ländlichen Zentren und größeren Orten konzentriert werden kann.« (S. 65)

5 Mit der Bildung des 6. Thüringer Landtages am 5. Dezember 2014 wurde das *Thüringer Ministeriums für Wissenschaft, Bildung und Kultur* (TMBWK) aufgelöst. Seitdem ist die Abteilung Kunst und Kultur in der *Thüringer Staatskanzlei* angesiedelt.

6 Die Projektleitung erfolgte durch Dr. Patrick S. Föhl, Kulturentwicklungsplaner (federführend), und Dr. Norbert Sievers, Institutsleiter.

-
- Möglichkeiten für die Gewinnung neuer Zielgruppen für Kulturnutzung und -gestaltung unter Berücksichtigung des Freizeit-, Kommunikations- und Rezeptionsverhaltens der Bevölkerung sowie von interkultureller Kulturarbeit
 - Berücksichtigung der Auswirkungen des demographischen Wandels
 - Stärkung des bürgerschaftlichen Engagements
 - Sicherung von Kultureller Bildung und Teilhabe einschließlich der Verbesserung der Zugänglichkeit und Nutzbarkeit (Barrierefreiheit) von kulturellen Angeboten für Menschen mit Behinderungen im Sinne einer ›Kultur für alle‹
 - Ermöglichung der Übertragbarkeit der Ergebnisse auf andere Regionen
 - Begleitung und Unterstützung der Regionen bei der Umsetzung der Konzeptionen durch das Land.«⁷

Auftragsbeschreibung

Die Aufgabe der externen Agentur bestand aus folgenden Leistungen und der Erstellung eines zusammenfassenden Berichts:

1. Entwicklung einer »Planung« (Konzeption/Verfahren/Methodik) für die Bestandsaufnahme und Analyse der Kulturlandschaft in den Modellregionen unter Einbeziehung der an der Modellregion beteiligten Kommunen und kulturellen Akteure (kulturelle Institutionen und Initiativen); Abstimmung dieser Planung/Konzeption der Bestandsaufnahme mit dem begleitenden Landesbeirat und den kommunalen/regionalen Partnern
2. Aktive Unterstützung der »Partner« (Modellregionen) bei der Bestandsaufnahme der kulturellen Infrastruktur (inkl. aller kultureller Sparten lt. Aufstellung aa) bis qq) im Interessenbekundungsverfahren)⁸, einschließlich der Gespräche vor Ort mit den zu beteiligenden Akteuren; Auswertung der Gesprächsergebnisse und Erstellung eines entsprechenden Bestandsaufnahmepapiers

7 Siehe den Ausschreibungstext vom 17. Mai 2013.

8 Siehe den Ausschreibungstext vom 17. Mai 2013.

3. Aktive Mitwirkung bei der Analyse der vorgefundenen Ergebnisse gemeinsam mit dem jeweiligen Vor-Ort-Koordinator der Region und den weiteren Partnern; dabei: Berücksichtigung der zu erwartenden regionalen Entwicklungen (z.B. demografischer Wandel) und Untersuchung der Situation anhand »objektiver Kriterien«; Berücksichtigung auch der übrigen Infrastruktur (z.B. die Verkehrsinfrastruktur und das vorhandene Kindergarten- und Schulnetz etc.) in der Analyse und Bewertung der Situation
4. Erarbeitung von Entwicklungsszenarien auf der Grundlage der Analyse und Bewertung der IST-Situation in Abstimmung mit den regionalen Partnern, hinreichende Berücksichtigung der Gegebenheiten vor Ort und der individuellen Vorstellungen der Akteure; Vorlage der Konzeptentwürfe gegenüber dem Landesbeirat
5. Zusammenfassung der Ergebnisse der Bestandsaufnahme, der Analyse und der Entwicklungsszenarien in einem Gesamtkonzept, Abstimmung desselben mit den das Vorhaben begleitenden Partnern der Regionen, dem Landesbeirat und dem TMBWK; danach gegebenenfalls Einarbeitung von Präzisierungen und Begründungen, wenn dies vom Auftraggeber gewünscht wird
6. Erarbeitung und Vorlage von Quartalszwischenberichten über den Arbeitsstand und die bis dahin erzielten Ergebnisse gegenüber dem Landesbeirat; Berücksichtigung etwaiger Änderungswünsche oder Arbeitshinweise des Beirats
7. Einladung (gemeinsam mit den Partnern, insbesondere dem jeweiligen örtlichen Koordinator) zu Symposien nach Abschluss der einzelnen Bearbeitungsphasen in die Modellregion, um die interessierte Öffentlichkeit über den Bearbeitungsstand sowie die Erfolge und Probleme der Bearbeitung zu informieren
8. Organisation und Durchführung von einem landesweiten Symposien in Absprache mit dem TMBWK und dem Landesbeirat, um die Erkenntnisse mit anderen Akteuren der Thüringer Kultur zu erörtern

1.2 Modellhaftigkeit des Vorhabens

Die Entwicklung von Kulturentwicklungs-konzeptionen (KEK) in zwei Modellregionen⁹ des Freistaates Thüringen kann in vielerlei Hinsicht als modellhaft eingeschätzt werden. Zunächst ist hervorzuheben, dass die Situation der kulturellen Infrastruktur und der Kulturentwicklung/-vermittlung in ländlich

9 Einige der folgenden Kapitel sind nahezu identisch mit dem Abschlussbericht für die Modellregion Nord, da ähnliche Grundsatzfragen behandelt wurden und überwiegend diesselben Methoden zum Einsatz kamen. Nach dem Kulturforum zu beiden Kulturentwicklungsprozessen in Nord- und Südthüringen am 17. April 2015 in Arnstadt, wird zudem noch ein beide Ergebnisse zusammenfassender Bericht erscheinen.

geprägten Regionen ein Stiefkind der Kulturpolitik und der kulturpolitischen Diskussion ist. Auch in der Kulturforschung und -planung haben sie bisher eine untergeordnete Rolle gespielt. Kultur ist in Deutschland traditionell und strukturell vor allem ein Thema der größeren Kommunen, in denen sich vielfältige Kulturlandschaften befinden, die die meisten öffentlichen Kulturmittel binden und auf die dementsprechend das kulturpolitische Interesse fokussiert ist.¹⁰ Thüringen ist davon geprägt, dass auch in kleinen und Gemeinden mittlerer Größe nicht selten umfängliche kulturelle Infrastrukturen öffentlich vorgehalten werden. Städte wie Nordhausen aber auch Hildburghausen stehen hierfür exemplarisch. Nichtsdestotrotz liegt das kulturpolitische Hauptaugenmerk auf den kulturellen Zentren entlang der A4 mit dem Nucleus Weimar, Erfurt und Jena. Der KEK-Prozess wirft folglich erstmalig ein starkes Licht auf die Situationen und Potenziale in zwei exemplarischen peripheren Regionen des Freistaates. Obwohl die Kulturarbeit auf dem Land in den letzten Jahrzehnten immer mal wieder kurzzeitig auf der Diskursagenda stand, hat es doch eine systematische, den besonderen Herausforderungen des Landes angemessene Beschäftigung mit dem Thema nicht gegeben.

Erst in jüngster Zeit ist ein neues kulturpolitisches Interesse am ländlichen Raum erkennbar.¹¹ Insbesondere stehen dabei die Herausforderungen und Probleme im Zentrum, die die demografische Entwicklung vor allem in strukturschwachen ländlichen Räumen erzeugt. Schrumpfung, Abwanderung, Alterung sind die Schlagwörter, die nicht nur im Osten der Republik, sondern bundesweit zu vernehmen sind und in ihren sozio-ökonomischen, sozial-strukturellen und sozial-kulturellen Auswirkungen nicht mehr schöneredet werden können. Erkennbar wird zunehmend, dass der Strukturwandel der Gesellschaft nicht nur industriell geprägte Ballungsräume erfasst hat, sondern auch die ländlichen Räume, die mit den damit verbundenen Herausforderungen bisher weitgehend allein gelassen worden sind; jedenfalls haben sie keine problementsprechende politische Aufmerksamkeit gefunden. Ferner wird deutlich, dass regionale Disparitäten immer stärker hervortreten und manche Regionen regelrecht abgehängt werden, sodass es immer schwieriger wird, das verfassungsrechtliche Gebot der Einheitlichkeit der Lebensverhältnisse flächendeckend zu gewährleisten.

10 Um nur ein Beispiel zu geben: In der Spielzeit 2010/2011 wurden von 140 öffentlichen Theatern in der Bundesrepublik allein 53 in den neuen Ländern – inklusive Berlin (wobei nur ein öffentliches Theater auf dem Gebiet des ehemaligen West-Berlins betrieben wird [Deutsche Oper Berlin]) – unterhalten (vgl. Deutscher Bühnenverein 2012), wenngleich dort gerade einmal knapp 20 % der gesamtdeutschen Bevölkerung leben und dieser Anteil in den kommenden Jahren weiter zurückgehen wird. Die mit Abstand kostenintensivste Kultursparte stellt vor allem die zahlreichen Trägerkommunen in den neuen Ländern mit weniger als 100.000 Einwohnern vor eine große Gestaltungsaufgabe. Vgl. zur besonderen Situation der öffentlichen Theater in den neuen Ländern Föhl 2011: 105–108.

11 Siehe dazu etwa das Weißbuch Breitenkultur (Schneider 2014). Ferner arbeitet das Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft derzeit an einer Studie zum Thema »Förderpotenziale für die kulturelle Infrastruktur sowie für kulturelle Aktivitäten im ländlichen Raum«, die im Frühjahr 2015 veröffentlicht werden wird. Vgl. parallel zu den zunehmenden Kulturplanungsverfahren im ländlichen Raum Föhl 2014.

Dieses Gebot stellt sich sozial und ökonomisch, aber auch kulturell. Auch Kulturpolitik ist dem Inklusionspostulat der chancengleichen Teilhabe verpflichtet und darf deshalb nicht tatenlos zusehen, wenn dieses Prinzip durch die angedeuteten Entwicklungen strukturell ausgehöhlt wird. Die Landesregierung des Freistaates Thüringen hat sich »zum Erhalt, zur Weiterentwicklung und zur Förderung der Vielfalt und Bandbreite der Thüringer Kulturlandschaft« bekannt und weiß um die Bedeutung von Kultur und Bildung als Säulen der demokratischen Gesellschaft (s. Koalitionsvertrag 2014: 55). Sie kennt die strukturellen und kulturellen Herausforderungen in den ländlichen Räumen und hat sie zum kulturpolitischen Thema gemacht. Sie betritt damit Neuland, was sich auch bei den zu erarbeitenden Kulturentwicklungskonzepten zeigen wird. Es ist nicht einfach, für schwierige strukturelle Probleme plausible Lösungen zu finden, die alle Beteiligten überzeugen. Aber es gibt keine Alternative dazu, und es besteht die Chance, Modelle und Konzepte zu finden, die auch in anderen Bundesländern Beachtung finden werden.

Konkret ist dieser Prozess der Erarbeitung von Kulturentwicklungskonzeptionen in den thüringischen Regionen aus folgenden Gründen modellhaft:

- **Thematisch** ist das Vorhaben anspruchsvoll, weil es sich nicht auf die öffentliche kulturelle Infrastruktur im engeren Sinne beschränkt, sondern sowohl das kulturelle Angebot in freigemeinnütziger und privat-kommerzieller Trägerschaft einbezieht (trisektoraler Ansatz) als auch den sozial- und infrastrukturellen Kontext mit bedenken will. Die Kulturentwicklungskonzeption soll also eingebettet sein in Vorstellungen zur Regionalentwicklung insgesamt.
- **Methodisch** und managerial ist der skizzierte Prozess der Erarbeitung der Kulturentwicklungskonzeptionen nicht nur wegen der oben genannten thematischen Breite herausfordernd, sondern auch wegen des partizipativen Ansatzes und der komplexen Akteursstruktur. Beteiligungsprozesse sind zeitintensiv und oft schwer zu steuern, und der prozessinterne Koordinierungsaufwand wird umso größer je mehr Akteure im Spiel sind. Dies kann nur gelingen, wenn es genaue Absprachen und ausformulierte Kooperationsvereinbarungen gibt.
- **Politisch** ist das Projekt ambitioniert, weil es alle Beteiligten einlädt, ihre Einschätzungen, Bewertungen und Zukunftsideen in den Prozess einzubringen, aber noch keine Hinweise enthält, wie die formulierten Wünsche im politischen Prozess (auch mit Blick auf die unterschiedlichen Akteure Land und Kommunen) verarbeitet werden können.
- **Organisatorisch** komplex ist – als Folge des oben Geschilderten – auch die mindestens dreiseitige Zusammenarbeit der Agentur mit den beiden Ebenen Land und Kommune/Region. Die Vereinbarung einer klaren Kommunikations- und Entscheidungsstruktur ermöglicht Freiräume für die inhaltliche Arbeit.

- **Zeitlich** ist das Vorhaben eine Herausforderung, weil nicht nur die Gespräche und Symposien vor Ort, sondern auch die geplanten überörtlichen Veranstaltungen in einem vergleichsweise engen Zeitfenster stattfinden sollen. Deshalb wird es notwendig sein, diese Veranstaltungen frühzeitig zu planen und mit einem überregionalen kulturpolitischen Interesse zu verbinden.
- **Fachlich** ist der Kulturentwicklungsprozess anspruchsvoll, weil mehrere Methoden der Datenerhebung, der Beteiligung und Konsensfindung eingesetzt werden müssen und weil es für die Aufbereitung kontextbezogener Informationen (z.B. demografische und sozioökonomische Entwicklung, Kultur unterstützende Infrastruktur, Kultur- und Kreativwirtschaft) und für die Entwicklung von Handlungsvorschlägen gegebenenfalls der Inanspruchnahme externer Expertise bedarf.

Abschließend kann gesagt werden, dass die gleichzeitige partizipative und modellhafte Entwicklung von Kulturentwicklungskonzeptionen in zwei Modellregionen auf der Grundlage differenzierter Analysen und Befragungen und mit dem Ergebnis ausgearbeiteter sowie durch Expertisen unterlegter Handlungsvorschläge in Deutschland unserer Kenntnis nach bisher einmalig ist.¹² Sie ist gewissermaßen beispielhaft für viele Regionen in Deutschland, weil sich in den Modellregionen der typische Strukturwandel im ländlichen Raum darstellt und zugleich die vielen künstlerischen sowie kulturellen Potenziale »peripherer Regionen« abbildet, wie sie in anderen Regionen in ähnlicher Weise anzutreffen sind. Im Kontext der Erarbeitung der Kulturentwicklungskonzeptionen werden insofern zentrale Fragen der deutschen Kulturpolitik angesprochen, die auch über Thüringen hinaus von Bedeutung sein dürften. Deshalb kann dieser Prozess in mehrfacher Hinsicht als modellhaft für die Entwicklung der kulturellen Infrastruktur in Deutschland gelten.

1.3 Zum transformativen Kulturentwicklungsprozess

Kulturentwicklungsplanungen sind in der Regel dann erfolgreich, wenn sie neue Wege aufzeigen und die verantwortlichen Akteure durch ihre aktive Einbindung dazu animieren können, diese auch zu beschreiben. Dies erfordert die Erarbeitung konsensfähiger Vorschläge und kooperative Verfahren der Umsetzung, um gewachsene Strukturen bestenfalls mit den vorhandenen materiellen sowie immateriellen Ressourcen zu erhalten und neuen Herausforderungen anzupassen.

Aufgrund der Stabilität gewachsener Strukturen, eingeübter und zum Teil festgefahrener (Förder-) Verfahren und einer durch gesellschaftliche Veränderungen bedingten Komplexität sind diese Aufgaben nur schwerlich im kulturpolitischen Alltagsgeschäft zu meistern. Kulturentwicklungsplanungen erleben deswegen in Deutschland – aber auch in vielen anderen Ländern weltweit – eine unvergleichliche Renais-

12 Ein anderer, aber ebenfalls sehr breit angelegter regionaler Kulturplanungsansatz ist die Kulturagenda Westfalen. Siehe unter: <http://kulturkontakt-westfalen.de/informieren/kulturagenda-westfalen> .

sance. Verbunden ist damit die Erwartung, unter Beteiligung vieler Akteure kulturelle Konzepte und Infrastrukturen neu zu bewerten und schließlich – idealiter – Veränderungsmaßnahmen anzustoßen. Dabei sind vor allem die folgenden Entwicklungen – unabhängig von lokalen und regionalen Voraussetzungen – grundlegend:

- **Öffentliche Kulturförderung** verliert tendenziell an gesellschaftlicher Zustimmung. Zu stark treten andere Probleme in den Vordergrund und zu wenig sind die Kulturangebote vielleicht auch zeitgemäß. Parallel wird Kulturpolitik durch den Abbau von Ämtern und Kulturverwaltungen im ländlichen Raum zunehmend marginalisiert. Kulturpolitik braucht deshalb **neue Legitimation durch mehr Mitsprache und Beteiligung** sowie die Bereitschaft zur Mitwirkung und Unterstützung in allen gesellschaftlichen Bereichen.
- Zugleich gewinnen Kunst und Kultur als gestaltende Kräfte in gesellschaftlichen Umbruchphasen wieder an **Aufmerksamkeit** in anderen Politikfeldern (s. Kulturelle Bildung, soziale Projekte im Feld der Kulturarbeit u.a.). Diese Bedeutung zeigt sich auch vermehrt in den Feldern des Kulturtourismus sowie in der Kultur- und Kreativwirtschaft. Die Akteure im Kunst- und Kulturbereich gehen damit neue Beziehungen ein und sind dabei auf die Mechanismen der Kooperation und Koordination angewiesen. Die kulturellen Verwaltungs- und Netzwerkstrukturen im ländlichen – und zum Teil auch im städtischen Raum – sind darauf nur bedingt vorbereitet.
- Insbesondere in den neuen Ländern ist absehbar, dass die **öffentlichen Mittel** für die »freiwillige Leistung Kultur« durch das Auslaufen des Solidarpakt II, die Reduzierung von Mitteln seitens der Europäischen Union und die Schuldenbremse knapper werden. In Folge müssen Ressourcen optimiert und kosteneffiziente Kulturfördermaßnahmen geschaffen werden. Dies ist in der besonders umfänglichen und hinsichtlich personeller sowie finanzieller Spielräume weitgehend auskonsolidierten beziehungsweise bereits stark reformierten Kulturlandschaft Thüringens eine besondere Herausforderung.
- Die **kulturellen Interessen der Bevölkerung** beziehungsweise derer, die Kultur wahrnehmen, ändern sich rapide. Hinzu kommt, dass die Konkurrenzangebote auf dem Freizeitmarkt steigen. Die bisherigen Aufführungs- und Vermittlungspraktiken sowie Vernetzungs- und Produktionsstrategien geraten dadurch immer mehr unter Druck und sind folglich zu überdenken. Das gilt insbesondere auch durch den zunehmenden Mitgestaltungswillen seitens des Publikums und die umfänglichen Auswirkungen der Digitalisierung auf das Kommunikations- und Rezeptionsverhalten in der Gesellschaft. Kultureinrichtungen und -anbieter müssen sich mit diesen Prozessen befassen (Stichwort: Audience Building). Das geschieht bisweilen noch zu wenig, was sicherlich auch an begrenzten Kapazitäten für strategisches und transformatives Handeln liegt.

- Der **Strukturwandel** im ländlichen Raum und die Auswirkungen des demografischen Wandels (ältere sowie geringere und auch in den neuen Ländern vermehrt buntere Bevölkerung) erfordern für sich genommen bereits ein Nachdenken über Infrastruktur-/Angebotsanpassungen in vielerlei Hinsicht. Die Ausrichtungen der Sozial- und Infrastruktur in ländlichen Räumen haben selbstverständlich Folgen für die kulturelle Teilhabe und für die Auslastung der Kultureinrichtungen. Die Notwendigkeit kooperativer Ansätze und die Stärkung der Gewährleistungsfunktion des Staates rücken hierbei abermals in den Mittelpunkt. Das gilt auch für die Stärkung der zunehmenden Aktivitäten **neuartiger Kunst- und Kulturinitiativen**, die ihre Kraft aus den Räumen der sogenannten Peripherien ziehen und dabei durchaus pionierhafte Impulse in die Zentren beziehungsweise klassischen Kulturbetriebe senden.

Angesichts dieser Entwicklungen stehen zusammengenommen vor allem die folgenden Themenbereiche und Handlungsfelder im Mittelpunkt von Kulturentwicklungsplanungen im ländlichen Raum:

Tab. 1: Übersicht der Themenbereiche und Handlungsfelder von aktuellen Kulturentwicklungsplanungen im ländlichen Raum (eigene Zusammenstellung aus Institut für Kulturpolitik 2014d)¹³

Themenspezifische Aufgaben	Kulturelle Bildung	Kultur-tourismus	Bürger-schaftliches Engagement	Kulturelles Erbe	Kultur-marketing	Sparten-spezifische Aufgaben
Querschnittsfelder und -maßnahmen	Vernetzung und Kooperation					
	Koordination und Zuständigkeiten					
	Profilbildung					
	Qualifizierung					
	Interkultur					
Grundsätzliche Voraussetzungen	Kulturfinanzierung		Kulturpublikum		Infrastruktur	

In der Tabelle 1 wird gezeigt, dass gegenwärtig – neben einrichtungs- und spartenspezifischen Fragestellungen – vor allem die Stärken von Querschnitts- und Entwicklungsfeldern wie der Kulturellen Bildung, des Kulturtourismus und des bürgerschaftlichen Engagements an Bedeutung gewinnen. Diese weisen eine Kooperationsimmanenz und/oder in der Regel Schnittstellen zu anderen Politik- sowie Handlungsfeldern auf, die den Kulturbereich materiell sowie immateriell stärken können – und die selbst zunehmend auf künstlerische sowie kulturelle Impulse sowie Angebote angewiesen sind. Gleichfalls bieten sie Möglichkeiten für die Hervorhebung und Vermittlung lokaler oder regionaler Identitäten und befördern das Infragestellen jahrzehntelang eingeübter Praktiken der Kulturpolitik sowie der Kulturarbeit (vgl.

13 S. weiterführend Institut für Kulturpolitik 2014d.

Föhl/Sievers 2013: 69). Die Tabelle 1 verdeutlicht auch, dass neben spezifischen Themen vor allem Vernetzung, Koordination, Sichtbarkeit und Qualifizierung zentrale Felder darstellen, die mit den oben genannten Entwicklungsbereichen im Zusammenhang stehen.

Was als Ziel von Kulturentwicklungsplanungen formuliert wird, gilt bereits für den Prozess ihrer Erstellung. Dabei ist darauf zu achten, dass Transformation nur bedingt von oben »verordnet« werden kann, sondern bestenfalls von vielen Akteuren mitgetragen und umgesetzt werden muss. Partizipation wird allerdings nach außen hin häufig als wichtig kommuniziert, aber – die Erfahrung zeigt es – selten stringent verfolgt. Die große Anzahl relevanter Stakeholder, die daraus resultierenden divergierenden Interessen sowie zwischenmenschliche Differenzen führen vielerorts zu einer hierarchischen Entscheidungsdurchsetzung vonseiten der Kulturpolitik und -verwaltung. Dies ist sicherlich auch nachvollziehbar, sind sie doch – demokratisch legitimiert – für die öffentliche kulturelle Infrastruktur und Förderung verantwortlich und müssen für diese letztendlich auch gerade stehen.¹⁴

Allerdings bleibt bei fehlender Aktivierung und Ansprache der dringend notwendige Bewusstseinswandel bei den Kulturmachern aus – zugegeben ist es auch eine Herausforderung, diejenigen, die von Entscheidungen betroffen sein werden, zu Mitgestaltern einer Strategieentwicklung zu machen. Das frühzeitige Ins-Boot-holen örtlicher Akteure erhöht allerdings die Wahrscheinlichkeit, dass Verfahren tatsächlich nachhaltige Strukturen oder zumindest Ideen hinterlassen und nicht nur in Form extern aufgesetzter Gutachten in den Schubladen der Kulturverwaltung verschwinden.

Die kooperative Kulturentwicklungsplanung der beiden Landkreise Hildburghausen und Sonneberg wurde deshalb von Anbeginn auf mehrere methodische Beine gestellt, um verschiedene analytische und kommunikative Zugänge zu ermöglichen (s. folgendes Kap. 1.4), die einerseits viel Austausch und kooperative Ideenfindung zulassen und auf der anderen Seite fundierte Entscheidungen seitens der Kulturpolitik nach sich ziehen können.

1.4 Konzeptionelle Umsetzung und Methodik

Die Erarbeitung der Kulturentwicklungskonzeptionen wurde der Ausschreibung entsprechend als systematischer und partizipativer Prozess angelegt, in dem Ziele und Maßnahmen – soweit möglich – mit dem Auftraggeber und den Akteuren vor Ort entwickelt wurden. Wichtige interne und externe Partner der jeweiligen Modellregionen wurden aktiv in die Erstellung der Konzeption einbezogen. In der Modellregion wurden regionale Koordinatoren eingesetzt, die für Veranstaltungskoordination, vor-Ort-

14 Vgl. hier und im Folgenden auch Föhl/Peper 2014.

Recherchen zuständig waren.¹⁵ Aufgrund der Komplexität und Modellhaftigkeit des Vorhabens wurde ein breit angelegter Methoden-Mix angewandt, um das Thema (Kultur/Kulturentwicklung in den Modellregionen) möglichst vielschichtig zu durchdringen. Folgende Arbeitsschritte und Methoden kamen zur Anwendung, die bei Bedarf in den einzelnen Modellregionen auf die je spezifische Region abgewandelt wurden:

Phase 0: Prozessvorbereitende und -begleitende Aktivitäten

Jedes anspruchsvolle Projekt setzt eine gründliche inhaltliche Einarbeitung voraus. Dazu zählen **Gespräche mit ExpertInnen**, aber auch eine **Dokumenten- und Literaturrecherche**, um auf den aktuellen Stand der Fachdiskussion zu kommen (s. dazu Institut für Kulturpolitik 2014d). Der Prozess wurde ferner intensiv von einem **regionalen Beirat**¹⁶ und einem **Landesbeirat**¹⁷ begleitet. Diese Gremien übernahmen vor allem eine Reflexions- und Monitoringfunktion, die auch für die Umsetzungsphase von großer Bedeutung sein wird.

Die Besonderheit des hier vorgestellten Vorhabens liegt vor allem darin, dass es sich um einen Prozess der Kulturpolitikberatung handelt, der sich zwar wissenschaftlicher Methoden bedient, aber anders als bei »reinen« Forschungsprojekten auf die laufende Abstimmung mit dem Auftraggeber und die Kooperation mit den Projektpartnern angewiesen ist. Insofern kann hier von anwendungsbezogener Kulturpolitikforschung und -entwicklung gesprochen werden. Ferner handelte es sich um kein Projekt in der Studierstube, sondern war von Beginn an öffentlich. Gewährleistet wurde dies unter anderem durch die **Einrichtung einer Projektwebsite** (s. www.kulturkonzept-hbn-son.de). Darauf wurde prozessbegleitend über den aktuellen Projektfortschritt berichtet, um eine größtmögliche Transparenz über die Entwicklungen und Ergebnisse zu ermöglichen. Zum öffentlichen Auftritt des Projektes gehören schließlich auch die **regionalen Auftakt- und Abschlussveranstaltungen** sowie ein abschließendes **überregionales Symposium in Form eines Kulturforums in Arnstadt**, um den Prozess im Land und in den Regionen bekannt

15 Philipp Rothe, Thüringer Landgesellschaft, Gesamtkoordinator; Christel Eppler, Koordinatorin für den Landkreis Hildburghausen; Reinhard Triebel, Koordinator für Landkreis Sonneberg.

16 Mitglieder des regionalen Beirates: Petra Adelbert, Leiterin Musikschule Sonneberg; Sven Gregor, Kreisvorsitzender des Gemeinde- und Städtebundes Thüringen und Bürgermeister Stadt Eisfeld; Thomas Gütter, Leiter Kinder- und Jugendblasorchester Gleichamberg; Helge Hoffmann, 1. Beigeordneter Landkreis Hildburghausen; Jürgen Köpper, Kreisvorsitzender (Sonneberg) des Gemeinde- und Städtebundes Thüringen und Bürgermeister Gemeinde Frankenblick; Philipp Rothe, RAG LEADER Hildburghausen-Sonneberg/Thüringer Landgesellschaft; Uwe Scheler, Amtsleiter, Landkreis Sonneberg; Hans-Peter Schmitz, 1. Beigeordneter Landkreis Sonneberg; Thomas Schwämmlein, Kreisheimatpfleger Landkreis Sonneberg; Yvonne Unger, Kreischorleiterin Hildburghausen; Dr. Ralf Werneburg, Direktor Naturhistorisches Museum Schloss Bertholdsburg Schleusingen; Thomas Witter, Direktor Hennebergisches Museum Kloster Veßra.

17 Mitglieder des Landesbeirates: Elke Harjes-Ecker, Abteilung Kunst und Kultur, Thüringer Staatskanzlei (Vorsitzende); Dr. Detlef Klass, Thüringischer Landkreistag; Dr. Burkhard Kolbmüller, Heimatbund Thüringen e.V.; Stephen Krumrey, Gemeinde- und Städtebund Thüringen; Prof. Klaus Nerlich, Kulturrat Thüringen e.V.; Thomas Walter, Thüringer Ministerium für Infrastruktur und Landwirtschaft; Kartin Weißkopf, Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitale Gesellschaft.

zu machen. Sie dienen ferner zur Präsentation von Ergebnissen (z.B. Analysen, Szenarien, Empfehlungen) und der weiterführenden Diskussion ausgewählter Schwerpunkte in der Modellregion mit der interessierten Öffentlichkeit, schließlich ist der Prozess auch darauf angelegt, eine Pilotfunktion für andere Thüringer Regionen zu übernehmen.

Phase 1: Bestandsaufnahme

Die **Bestandsaufnahme** war ein wichtiger Gegenstand des Projektes. Mit ihrer Hilfe sollte die Situation der Kulturlandschaft in der Modellregion erfasst werden. Dabei wurde von einem umfassenden Begriff der »Kulturlandschaft« respektive der kulturellen Infrastruktur ausgegangen, der auch Angebote in freigeinnütziger und privat-kommerzieller Trägerschaft umfasste. Methodisch umgesetzt wurde dieser Arbeitsschritt durch eine schriftliche Befragung in digitaler Form bei den rund 50 wichtigsten Kulturträger/-einrichtungen in der Region, die vorher von den regionalen Kulturkoordinatoren recherchiert und – in Abstimmung mit dem regionalen Beirat – ausgewählt worden waren. Der Bericht zur Bestandsaufnahme enthält sowohl eine Auswertung der Befragung als auch **Profilblätter mit detaillierten Informationen** zu den ausgewählten und befragten Kultureinrichtungen/-trägern, die auch als Grundlage für einen **regionalen Kulturatlas** genutzt werden könnten (s. dazu Institut für Kulturpolitik 2014b/c).

Phase 2: Analyse und Bewertung

Die Beschreibung der IST-Situation in Phase 1 war eine wichtige Grundlage für eine Analyse und Bewertung der erhobenen Daten zur kulturellen Infrastruktur und zu den Kulturakteuren in der Modellregion. Ergänzt wurde diese schriftliche Befragung durch **fünfundzwanzig persönliche Experteninterviews** relevanter Kulturakteure anhand eines standardisierten Leitfadenfragebogens durch den Projektleiter (vgl. Institut für Kulturpolitik 2014p). Die Ergebnisse der Experteninterviews stellen eine zentrale qualitative Quellengrundlage für den weiteren Analyse- und Entwicklungsprozess dar. Der primäre Nutzen der Interviews bestand in der Informationsgewinnung und der Reflexion strategischer Perspektiven. Der sekundäre Gewinn war die Integration der Interviewten in den Strategieprozess. Um auch die sozioökonomischen, infrastrukturellen und sozialstrukturellen Faktoren in der Modellregion berücksichtigen zu können, wurde eine **Strukturanalyse** (s. Institut für Kulturpolitik 2014a) erstellt, in dem die wichtigsten Daten sekundärstatisch aufbereitet und zusammengestellt sind. Mit einer **Analyse der Finanzdaten**, die zur Verfügung standen, sollte in Erfahrung gebracht werden, wie es um die öffentliche Kulturfinanzierung in der Modellregion bestellt ist (s. Institut für Kulturpolitik 2014j).¹⁸

18 Ergänzend wurde – wie erwähnt – eine Metaanalyse zur Kulturentwicklung im ländlichen Raum durchgeführt. Hier wurden durch eine Dokumenten- und Literaturanalyse aktuelle Konzeptionen und Projektansätze vergleichend ausgewertet (vgl. Institut für Kulturpolitik 2014d).

Phase 3: Perspektivenentwicklung, Schwerpunktbildung und Strukturvorschläge

Auf der Grundlage und flankierend zu der analysierten und bewerteten Bestandsaufnahme ist in Phase 3 die ebenfalls beteiligungsorientiert angelegte Formulierung von Schwerpunkten, Zielen und Szenarien sowie von konkreten Vorschlägen für zukunftsfähige Strukturen und Organisationsformen der Kulturlandschaft erfolgt. Diese verdanken sich den Vorschlägen und Ideen aus drei **moderierten themenspezifischen Kulturworkshops** (2014e/f/g), den Experteninterviews, vielen weiteren Gruppengesprächen mit Vertretern aus Kulturpolitik/-verwaltung sowie einzelnen Akteurs- und Bürgergruppen und konkreten Expertisen und Machbarkeitsstudien, die in Auftrag gegeben worden sind (vgl. Institut für Kulturpolitik 2014h/i/k/l),¹⁹ um Ideen und Anregungen auf ihre Umsetzbarkeit zu überprüfen. Die Ergebnisse werden im vorliegenden Abschlussbericht im Rahmen der Handlungsempfehlungen verarbeitet (Kap. 5).

Insgesamt wurden im Rahmen der oben dargestellten Analysen und Diskussionsprozesse folgende Schwerpunkte für den Kulturentwicklungsprozess abgeleitet:

- »Zeitgemäße und strukturbezogene Kulturentwicklung ermöglichen«
- »Gründung einer Museumsregion«
- »Projektinitiativen zur Stärkung von Vereinen und insbesondere sog. Local Heros«
- »Bibliotheken der Zukunft«.

Entgegen zahlreicher bisheriger Kulturplanungsprozesse wurde der Fokus nicht auf alle potenziellen Themen- und Handlungsfelder im Kulturbereich gerichtet, sondern bewusst von auf Schwerpunkte fokussiert. Damit wurde einer Überlastung der Akteure im Hinblick auf die Umsetzbarkeit und Prioritätenbildung vorgebeugt und eine Konzentration auf zentrale Handlungsfelder – also eine überschaubare Anzahl an Maßnahmen – ermöglicht.

Im Mittelpunkt stehen dabei stets auf Kooperationen fußende Maßnahmenbereiche, um Entwicklungen zu ermöglichen, die letztendlich doch auf den gesamten Kulturbereich der Modellregion und darüber hinaus ausstrahlen. Die Schwerpunktsetzungen fanden in einem dialogischen Prozess statt (s. oben) und wurden stets mit dem regionalen Beirat sowie den Landesbeirat verhandelt. Gleichfalls wurden die Schwerpunkte in Abstimmung mit den Entwicklungen und Ergebnissen in der Modellregion Nord Kyffhäuserkreis/Landkreis Nordhausen vorgenommen, um durch verschiedene Akzentuierungen ein möglichst breites Themenspektrum an modellhaften Ansätzen abzudecken, die auch in anderen Thüringer Regionen Anwendung finden können.

¹⁹ Flankierend werden auch die Gutachten aus der Modellregion Nord im Bereich der Handlungsempfehlungen in Kapitel 5 hinzugezogen (s. Institut für Kulturpolitik 2014m/n/o).

1.5 Aufbau des Gutachtens

Der vorgelegte Abschlussbericht enthält einen **Analyse- und Bewertungsbericht** (Kap. 2) sowie eine synoptische Zusammenfassung der Analysen (Kap. 3) in Form einer Kategorisierung von Strukturproblemen und -qualitäten der Modellregion Süd.

In Kapitel 4 werden **Bausteine für eine Strategie regionaler Kulturpolitik der Modellregion** als **perspektivierende Anmerkungen zu den Zielen und Maßnahmen** des Gutachtens entwickelt. Sie beinhalten eher allgemeine konzeptionelle Empfehlungen, die für ähnlich strukturierte ländliche Regionen (auch im Freistaat Thüringen) Bedeutung haben können.

Das Kapitel 5 bildet dann den Kern des Abschlussberichts mit der Formulierung von konkreten **Maßnahmen für eine zeitgemäße und strukturbezogene Kulturentwicklung in der Modellregion Süd**. Dort findet sich auch ein »Starter-Kit« für die Umsetzungsphase der Kulturentwicklungskonzeption, das besonders dringliche Maßnahmen hervorhebt und Verantwortlichkeiten benennt (Kap. 5.6).

Das Gutachten schließt mit einem **Fazit und Ausblick** (Kap. 6).

2 Analyse der Ausgangssituation in der Modellregion Süd

2.1 Strukturmerkmale der Modellregion Süd

Die Erstellung der Kulturentwicklungskonzeption soll auf der Grundlage der vorgefundenen Strukturen in der Modellregion Nord erfolgen.²⁰ »Struktur« ist ein vieldeutiger Begriff. Er kann materielle ebenso wie immaterielle Gegebenheiten meinen. Unabhängig von seiner stofflichen Qualität bezieht er sich jedoch auf Tatsachen, die objektiv in dem Sinne sind, dass sie anhand nachvollziehbarer Kriterien beschrieben werden können. Vom allgemeinen Strukturbegriff unterschieden werden kann der Terminus »Infrastruktur«, der nach dem üblichen Verständnis die technischen Vorleistungen und Grundlagen für die wirtschaftliche Produktivität als auch für das soziale Leben beschreibt, die in modernen Staaten als öffentliche Leistungen erbracht oder gewährleistet werden. Dazu zählt die Verkehrsinfrastruktur ebenso wie die zum Beispiel die Gesundheits-, Bildungs- und Kulturinfrastruktur. Insgesamt beschreiben diese Strukturen den ökonomischen und sozialen Kontext beziehungsweise die Lebensverhältnisse, die für die Lebens- und Zukunftschancen der Menschen in einer bestimmten Region sowie für deren kulturelle Beheimatung fördernd oder hindernd sein können. Insofern macht es Sinn, sich dieser Voraussetzungen und Vorleistungen zu vergewissern, bevor über ein Kulturentwicklungskonzept nachgedacht wird.

Im vorliegenden Zusammenhang ist diese Vergewisserung durch eine »Strukturanalyse« (Institut für Kulturpolitik 2014a) erfolgt, die sich unter den gegebenen finanziellen und zeitlichen Voraussetzungen den

- geografischen und historischen Faktoren,
- den demografischen Strukturen und Entwicklungsperspektiven,
- den sozio-ökonomischen Bedingungen und
- den sozialen und ökonomischen Strukturmerkmalen der Bevölkerung

angenommen hat. Die Erkenntnisse, die aus dieser »Strukturanalyse« gewonnen werden können, begründen noch keine konkreten Handlungsempfehlungen, aber sie stecken den Rahmen ab, in dem diese sich bewegen können, und sind insoweit notwendig für eine rationale und strukturbezogene Kulturentwicklungskonzeption.

20 So wird etwa in der Leistungsbeschreibung der Ausschreibung des Thüringer Ministeriums für Bildung, Wissenschaft und Kultur zur Auswahl der externen prozessbegleitenden Agentur die Erwartung zum Ausdruck gebracht, dass die zu erwartenden regionalen Entwicklungen wie bspw. der demografische Wandel in die Analyse einzubeziehen seien, die derzeitige Situation und die zu erwartenden Entwicklungen seien anhand »objektiver Kriterien« zu untersuchen. Dabei müsse auch die »übrige Infrastruktur der Modellregion(en)« (also z.B. die Verkehrsinfrastruktur, das vorhandenen Kindergarten- und Schulnetz etc.) einbezogen werden.

2.1.1 Geografische und historische Besonderheiten

Die beiden Landkreise Sonneberg und Hildburghausen der Modellregion Süd liegen im äußersten Süden des Landes Thüringen. Beide Landkreise sind bezogen auf die Bevölkerungszahl mit 59.259 Einwohnern (LK Sonneberg) und 67.700 Einwohnern (LK Hildburghausen) im Jahr 2011 die kleinsten Landkreise des Freistaates Thüringen. Sie sind geprägt durch eine dünne Besiedlung und überwiegend kleine Ortschaften. Die Stadt Sonneberg als Sitz des Landratsamts des Landkreises Sonneberg mit 22.222 Einwohnern (2011) und die Stadt Hildburghausen als Sitz des Landratsamts im gleichnamigen Landkreis mit 11.784 Einwohnern (2011) sind die beiden größten Städte der Landkreise.

Der Landkreis Sonneberg entstand im Jahr 1994 als Zusammenlegung der Landkreise Sonneberg und Neuhaus am Rennweg zum Landkreis Sonneberg, der damit seine ehemals alte Größe des Jahres 1868 zurückerhielt. Er gliedert sich aktuell in *neun Gebietskörperschaften*. Der *Landkreis Hildburghausen* als zweiter Landkreis der Modellregion Süd besteht mit territorialen Änderungen ebenfalls bereits seit 1868. In seinen heutigen Grenzen entstand der *Landkreis* im Zuge der kommunalen Gebietsreform 1994 als Zusammenlegung des Landkreises Hildburghausen und Teilen des Landkreises Suhl. Im Landkreis gibt es aktuell *11 Gebietskörperschaften*.

Die Verkehrssituation ist in der Modellregion ambivalent zu bewerten. Einerseits sind die überregionalen automobilen Verkehrsverbindungen ausgebaut worden (s. z.B. den *Ausbau* der Autobahnen A 71 und A 73 sowie der Bundesstraßen B 89 und B 281), sodass eine günstige Anbindung an das deutsche Autobahnnetz gegeben ist. Andererseits war die Modellregion bezüglich des regionalen Bahnverkehrs in den letzten Jahren, nicht zuletzt aufgrund gesunkener Nachfrage im Zuge der demografischen Wandlungen, von einigen Bahnstilllegungen betroffen. Ferner verlaufen durch die beiden Landkreise keine Fernverkehrsstrecken der Eisenbahn und der überörtliche Linienbusverkehr wurde aufgrund zurückgehender Nutzungszahlen zunehmend ausgedünnt. Festzustellen ist, dass für den Weg zur Arbeit, zum Einkaufen und für Freizeitaktivitäten eher seltener die öffentlichen Nahverkehrsangebote genutzt werden als das eigene Auto, sodass mit Blick auf die öffentlichen Verkehrsmittel eine Abwärtsspirale zu befürchten ist, was nicht nur für diejenigen Menschen ein Problem darstellt, die über kein eigenes Auto verfügen, sondern auch ein Rückschritt mit Blick auf die Präsenz und Funktion dieser öffentlichen Infrastruktur darstellt. Bezogen auf die kulturelle Teilhabe in der Modellregion dürften diese Bedingungen – vor allem für die ältere Generation – eher nachteilig sein.

Mit Blick auf die Geschichte der Modellregion können einige Schlaglichter angesprochen werden, die aufgrund ihrer regionalen oder überregionalen Bedeutung für die aktuelle kulturelle Infrastruktur(-entwicklung) beziehungsweise Tourismusentwicklung relevant erscheinen. So liegen die Städte und Gemeinden der Modellregion Süd in Regionen, die auf eine lange Siedlungsgeschichte, von der Zeit der

Kelten in der Mittelsteinzeit um 8000 v. Chr. bis heute, zurückblicken können. Von dieser Keltenbesiedlung zeugen unter anderem Ausgrabungen um die Steinsburg, einer großen Keltenfestung am Fuße der Gleichberge.

Daneben sind die Besiedlungen des fränkischen Teils im 7. und 8. Jahrhundert sowie zahlreiche Stadtgründungen des Mittelalters im 13. und 14. Jahrhundert für die regionale Siedlungsgeschichte von besonderer Bedeutung. In dieser historischen Periode haben viele Städte der beiden Landkreise Stadtrecht erlangt. Auf diese geschichtliche Blütezeit der Region verweisen noch zahlreiche mittelalterliche Ortskerne, Stadtbefestigungen, Kirchen oder Rats- und Amtshäuser, die häufig unter Denkmalschutz stehen. Als eines der wertvollsten Baudenkmäler Thüringens gilt beispielsweise die Stiftskirche in Römhild, aber auch die Burgruine Rauenstein oder die Wehrkirchen in Oberlind und Gefell im Landkreis Sonneberg sind Beispiele dieser historischen Periode.

Darüber hinaus hinterließ die Herrschaft der Grafen von Henneberg vom 12. bis 14. Jahrhundert insbesondere im Landkreis Hildburghausen ebenfalls zahlreiche Burgen und Schlösser, so Schloss Bertholdsburg in Schleusingen, das Rathaus der Kreisstadt Hildburghausen, Kloster Veßra, Burg Straufhain oder die Veste Heldburg in den jeweils gleichnamigen Gemeinden. In der Veste Heldburg als typische deutsche mittelalterliche Höhenburg, die als sogenannte *fränkische Leuchte* die Auenlandschaft im Rodachtal überragt, fand die Neugründung des Deutschen Burgenmuseums einen regional exponierten Standort. Insgesamt stellen die gebauten Zeugnisse der Geschichte ein wichtiges kulturelles Potenzial dar, auf das sich die regionale Kulturentwicklungskonzeption beziehen kann.

2.1.2 Demografische Entwicklung und Bevölkerungsstruktur

Die demografische Entwicklung ist maßgeblich für jede Infrastrukturplanung, auch für die im Kulturbereich. Sie beeinflusst die Nachfrage nach Kulturangeboten und das Potenzial der kulturellen Selbsttätigkeit und der dafür notwendigen Netzwerke respektive die sozialstrukturellen Voraussetzungen dafür. In der Modellregion ist die demografische Situation angespannt, wenn auch für die beiden Landkreise in leicht unterschiedlicher Weise. Mit Blick auf die Bevölkerungsentwicklung ist zunächst zu konstatieren, dass diese bereits seit längerem durch einen Prozess der Schrumpfung gekennzeichnet ist. Damit setzt sich hier eine Bevölkerungsentwicklung fort, die bereits seit den 1990er Jahren weite Teile Ostdeutschlands kennzeichnete, auch wenn er in den letzten Jahren ein wenig an Dynamik verloren hat. Konkret sind die Einwohnerzahlen im Landkreis Sonneberg in der Zeit von 2004 bis 2011 von 64.983 auf nur noch 59.249 Einwohner gesunken (= 8,8 Prozent). Im Landkreis Hildburghausen konnte im gleichen Zeitraum

ein Rückgang von 72.000 auf 67.007 Personen verzeichnet werden (= 6,9 Prozent).²¹ Auch mit Blick auf den Alterungsprozess sind die Unterschiede zwischen den beiden Landkreisen gering. Der Landkreis Sonneberg verliert bei allen Altersgruppen bis 65 Jahren, wobei die besonders starken Verluste in der Altersgruppe der 15 bis unter 40-Jährigen auffallen (= minus 28 %). Für die Altersgruppe der *über 65-Jährigen* ist über die betrachtete Zeitperiode hinweg ein *kontinuierlicher Anstieg* festzuhalten, der bis 2011 erhalten blieb. Im Landkreis Hildburghausen zeigt sich der Alterungsprozess noch deutlicher, obwohl der Landkreis in der beobachteten Zeitspanne nicht ganz so strukt schrumpft. Auch hier verliert die Altersgruppe der 15–40jährigen besonders stark. Insgesamt ist festzuhalten, dass beide Landkreise durch einen deutlichen Alterungs- und Schrumpfungsprozess gekennzeichnet sind, der in den weiteren Entwicklungsplanungen auch im kulturellen Bereich Berücksichtigung finden sollte. Die Gründe dafür sind negative Wanderungssalden und ein anhaltendes Geburtendefizit. Bei einem direkten Vergleich der beiden Salden kann man aber erkennen, dass im Landkreis Sonneberg die Verluste durch Abwanderungen stärker zu Buche schlagen als die Verluste durch den Gestorbenenüberschuss.

Vor dem Hintergrund der dargelegten Fakten verwundert es nicht, dass die Bevölkerungsprognosen für beide Landkreise auch in den kommenden Jahrzehnten *weiterhin eine Schrumpfung und Alterung* prognostizieren. Weder im Hinblick auf die natürliche Bevölkerungsbewegung, das heißt das Verhältnis von Geburten und Sterbefällen, noch auf das Wanderungsgeschehen ist sich eine Trendwende der demographischen Entwicklung zu erwarten. Die *Entwicklungen folgen* wiederum für alle Altersgruppen dem *Gesamttrend in den Thüringer Landkreisen* mit einer deutlichen Abnahme in den jungen Altersgruppen bis 65 Jahren und einem Zuwachs in der Altersgruppe der über 65-Jährigen. Auch das Niveau der Veränderungen zeigt kaum Unterschiede zum Mittel der Thüringer Landkreise. So sinken die Altersgruppen unter 20 Jahren und von 20 bis 65 Jahren anteilig in den Jahren bis 2020 nur unwesentlich mehr als im Mittel der Thüringer Landkreise. Im nachfolgenden Jahrzehnt von 2020 bis 2030 werden aber etwas höhere Verluste als im Durchschnitt vorhergesagt, insbesondere für den Landkreis Sonneberg.

Nach diesen Vorausberechnungen wird die Altersgruppe der unter 20-Jährigen im Landkreis Sonneberg von circa 8.200 im Jahr 2009 um etwas mehr als ein Drittel auf circa 5.300 im Jahr 2030 schrumpfen.²² Im Landkreis Hildburghausen wird ebenfalls eine Abnahme von einem Drittel für das Jahr 2030, auf circa 6.500 Einwohner dieser Altersgruppe vorhergesagt. Auch die prognostizierten Verluste in der Altersgruppe der 20 bis unter 65-Jährigen fallen hoch aus. Hier wird die Bevölkerungszahl im Landkreis Hild-

21 Diese Altersgruppe ist nicht nur bedeutsam, weil es sich dabei um jüngere Erwerbspersonen handelt; sie stellen zugleich die Gruppe der (potenziellen) Eltern im Landkreis dar.

22 Prognosedaten sind statistische Schätzwerte, die anhand von Modellannahmen aktuelle Entwicklungen in die Zukunft fortschreiben und so Entwicklungstrends kenntlich machen, aber immer gewissen Ungenauigkeiten unterliegen. Um diesem Umstand zu entsprechen, arbeiten wir mit auf Hundert gerundeten Bevölkerungsangaben.

burghausen von circa 43.000 im Jahr 2009 auf circa 24.500 in 2030 und im Landkreis Sonneberg von 37.300 auf 21.000 Einwohner zurückgehen.

Für die Altersgruppe der über 65-Jährigen zeigen sich etwas deutlichere Unterschiede zwischen den beiden Landkreisen der Modellregion. In beiden Landkreisen wird die Altersgruppe bis 2030 größer sein als im Jahr 2009. Dieser Wert liegt aber für den Landkreis Hildburghausen oberhalb und im Landkreis Sonneberg unterhalb des mittleren Anstiegs für alle Landkreise in Thüringen. Im Landkreis Sonneberg verlieren demnach die Alterungsprozesse weiter an Dynamik, was sich bereits im letzten Jahrzehnt durch das Absinken der Gestorbenenüberschüsse angedeutet hat. Dies gilt nicht für den Landkreis Hildburghausen. In absoluten Zahlen bedeutet dies, dass für den Landkreis Hildburghausen für diese Altersgruppe für 2030 circa 20.200 Einwohner (2009: ca. 15.000) und für den Landkreis Sonneberg circa 18.600 Einwohner (2009: ca. 15.000) vorhergesagt werden. In beiden Landkreisen werden demnach etwa zwei von fünf Einwohnern älter als 65 Jahre sein.

2.1.3 Sozioökonomische Situation

Zur Charakterisierung der sozioökonomischen Situation in der Modellregion dienen Aussagen über die Wirtschafts- und Beschäftigtenstruktur sowie Daten zum verfügbaren Einkommen der Bevölkerung und zur Finanzsituation der öffentlichen Haushalte in der Modellregion.

Die Modellregion im Süden Thüringens ist als Wirtschaftsstandort durch einen Mix unterschiedlicher Branchen mit *überwiegend mittelständischem Charakter* gekennzeichnet, die stark durch die Geschichte des Handwerks in der Region geprägt ist. Sie zählt aktuell zu den Regionen in Thüringen mit einer ausgesprochen positiven wirtschaftlichen Entwicklungsdynamik. Die vorhandenen Branchen verweisen auf eine vergleichbare Struktur in den beiden Landkreisen. Insgesamt dominieren in beiden Kreisen die Unternehmen des Einzelhandels sowie der Dienstleistungen. Daneben spielen Unternehmen in Bergbau und Industrie eine traditionell wichtige Rolle, insbesondere im Landkreis Sonneberg. Im Landkreis Hildburghausen sind darüber hinaus Unternehmen der Energie- und Wasserversorgung sowie des Kredit- und Versicherungsgewerbes anteilig häufiger vertreten. Auch das Gastgewerbe ist in beiden Landkreisen mit etwa 8 Prozent der Unternehmen recht breit etabliert.

Betrachtet man die Wirtschaftsstrukturen in den beiden Landkreisen anhand der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten fällt ebenfalls das im Landesvergleich noch deutlich höhere Gewicht des produzierenden Gewerbes als Arbeitgeber in den beiden Landkreisen auf. Dennoch beschäftigen die *Branchen des Dienstleistungsbereichs als Arbeitgeber vor Ort* bereits heute mit jeweils 51 Prozent den größeren Anteil der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in den jeweiligen Landkreisen, 17 Prozent davon sind jeweils im Bereich Handel, Verkehr und Gastgewerbe beschäftigt. Das verweist zwar auf die Bedeutung der Tourismusbranche für die Beschäftigungssituation, *die Beschäftigtenanteile im Bereich Öffentli-*

che Verwaltung, Gesundheits- und Sozialwesen hingegen erreichen im Landkreis Hildburghausen lediglich ein durchschnittliches und im Landkreis Sonneberg ein unterdurchschnittliches Niveau.

Für beide Landkreise ist der Tourismus ein bedeutender Wirtschaftsfaktor. Sowohl die Landkreise als auch die Regionalplanung setzen darauf, *Tourismus und Erholung als Entwicklungschance im ländlichen Raum* zu nutzen. Die Tourismusbranche setzt dabei auf die landschaftlich interessante Umgebung mit vielen mittelalterlichen Burgen und Ortskernen als Wanderregion und als umweltverträglich gestalteter Erholungsraum. Der Thüringer Wald und die Siedlungen entlang des Rennsteigs in den Kammlagen der Mittelgebirge im Süden Thüringens können dabei auf eine lange, auch während der DDR-Zeit ungebrochene Tradition als Wander- und Tourismusregion zurückblicken. Die Tourismusvermarktung des Thüringer Waldes und des Thüringer Schiefergebirges knüpfen dabei traditionell auch an Naturschutzbelange an. So gehören große Teile der Flächen der beiden Landkreise zum *Naturpark Thüringer Wald* und zum *Biosphärenreservat Vessertal-Thüringer Wald*, einem der 16 von der UNESCO anerkannten Biosphärenreservaten in Deutschland.

In den niedriger gelegenen Aueregionen des Heldburger Unterlandes oder des Grabfeldes um die Gleichberge ist Tourismus erst wieder mit der Öffnung der innerdeutschen Grenze stärker in den Fokus der Regionalentwicklung der Landkreise getreten. Hier gibt es, wie für andere traditionelle Branchen des Wirtschaftsraums, seit längerem gemeinsam mit den fränkischen Anrainern Bemühungen, die vorhandenen Potenziale einer naturnahen Auen- und Flusslandschaft für die Tourismusbranche umfassender zu aktivieren. Als Entwicklungspotenzial, besonders für den Tagestourismus, ist die »Burgen-Schlösser-Kultur« hervorzuheben. Die reichlich vorhandenen Burgen und Schlösser der Region und das neu entstandene Deutsche Burgenmuseum auf der Veste Heldburg können in die touristische Vermarktung eingebunden werden.

Problematisch für die Situation des Tourismus ist vergleichsweise niedrige Anzahl der geöffneten Beherbergungsstätten. Allerdings können sich die Landkreise bezogen auf die Zahl an Übernachtungen durchaus mit den benachbarten bayerischen und Thüringischen Landkreisen vergleichen.

Die Einkommenssituation hat sich in den Thüringer Landkreisen in den letzten Jahren deutlich verbessert. Auch für die beiden Landkreise der Modellregion Süd ist das *verfügbare Einkommen* in den betrachteten sieben Jahren von 2004 bis 2011 *kontinuierlich gestiegen*. Es lag im Jahr 2011 im Landkreis Sonneberg bei 18.171 Euro und im Hildburghausen 17.873 Euro und liegt damit deutlich oberhalb der Thüringer Landkreise insgesamt. Dies lässt sich nicht zuletzt aus der Lage an der bayerischen Landesgrenze und der damit verbundenen positiven Beschäftigungssituation aufgrund hoher Auspendlerquoten erklären. Aufgrund dieser Situation sind auch die Kaufkraft der Bevölkerung in den Städten und Gemeinden der Modellregion Süd als auch die öffentlichen Einnahmen durch Steuern gestiegen. Sowohl im

Jahr 2011 als auch im Jahr 2012 lag die Steuereinnahmekraft der beiden Landkreise im Mittel der Landkreise aber auch der kreisfreien Städte in Thüringen insgesamt.

Insofern lässt sich zwar eine deutlich positive Einkommenssituation der privaten Haushalte der Region und eine damit verbundene eher günstige Kaufkraft der Bevölkerung erkennen, aber zugleich eine nur zögerlich verbesserte Finanzkraft der öffentlichen Hand. Darüber hinaus stellt sich die Situation in den *kreisangehörigen Gebietskörperschaften*, insbesondere hinsichtlich der Kreditverpflichtungen, zum Teil recht *unterschiedlich* dar. Hier fallen einige Gebietskörperschaften mit ausgesprochen hohen Krediten je Einwohner auf, die auf größere kreditfinanzierte Ausgaben in den letzten Jahrzehnten hinweisen.

2.1.4 Soziale und ökonomische Situation der Bevölkerung

Als Indikatoren der sozialen Lage in der Modellregion können die Erwerbssituation der (Erwerbs-) Bevölkerung, Hinweise auf Armuts- und soziale Problemlagen sowie der Bildungsstatus der Bevölkerung angenommen werden.

Vorab ist zu konstatieren, dass die oben dargestellte Verbesserung der wirtschaftlichen Gesamtsituation in der Modellregion ihre Entsprechung in einer *Verbesserung der Erwerbssituation der Bevölkerung* sowie einer aktuell günstigeren Arbeitsmarktlage findet. Waren in beiden Landkreisen im Jahr 2005 die vorherigen fünf Jahre noch durch hohe Arbeitsplatzverluste von zehn Prozent im Landkreis Sonneberg und 15 Prozent im Landkreis Hildburghausen gekennzeichnet, so hat sich dieser Prozess in den Jahren 2007 bis 2011 umgekehrt. Im Landkreis Sonneberg gab es einen überdurchschnittlichen Zuwachs von 12,8 Prozent an Arbeitsplätzen und im Landkreis Hildburghausen ebenfalls einen beachtlichen Zuwachs von 6 Prozent. Die Arbeitsplatzsituation hat sich damit sogar deutlicher verbessert als im Landesdurchschnitt, der einen Zuwachs an Arbeitsplätzen von 5,4 Prozent ausweist.

Die Erwerbstätigenquoten als Indikator für die Erwerbseinbindung der Bevölkerung weist ebenfalls auf eine *Stabilisierung* der Erwerbssituation und der Arbeitsmarktlage in beiden Landkreisen hin. So ist die *Erwerbstätigenquote* in beiden Landkreisen trotz bereits hoher, über dem Thüringer Mittel liegender Quoten im Jahr 2004 noch einmal *gestiegen*. Im Jahr 2011 waren danach im Landkreis Sonneberg 64,2 Prozent und im Landkreis Hildburghausen 66 Prozent der Personen im erwerbsfähigen Alter erwerbstätig. Das lag weiterhin über der Quote (58,5 %) für Thüringen insgesamt.

Auch hinsichtlich der *Arbeitslosenanteile* (hier bezogen auf alle Erwerbspersonen) ist im Jahr 2011 gegenüber 2004 eine deutliche stärkere *Erholung der Arbeitsmarktlage* zu erkennen als in Thüringen insgesamt. Der diesbezügliche Wert liegt im Landkreis Sonneberg nur noch bei 6,3 Prozent und im Landkreis Hildburghausen lediglich einen Prozentpunkt höher bei 7,3 Prozent. Das bedeutet in beiden Land-

kreisen mehr als eine Halbierung der Arbeitslosenanteile. Noch deutlicher macht sich diese Entlastung am Arbeitsmarkt in den beiden Landkreisen bei den Jüngeren unter 25 Jahren bemerkbar.

Als übergreifender Trend der Wirtschafts- und Arbeitsmarktlage lässt sich eine *deutliche Verbesserung bei gleichzeitigem Fortbestand der Besserstellung* zu anderen Regionen auch innerhalb Thüringens festhalten. Von der Verbesserung der Situation profitieren beide Landkreise gleichermaßen, wobei der Landkreis Sonneberg bezüglich der Arbeitsplatzentwicklung eine besonders positive Entwicklung verzeichnet.

Die *Anteile der Arbeitsauspendler sind* in den beiden Landkreisen *ausgesprochen hoch*. Vor allem die im Landkreis Hildburghausen ansässigen Beschäftigten verlassen ihren Wohnort, um in Nachbarorten oder Nachbarkreisen zu arbeiten. Der Anteil der Arbeitsauspendler liegt bei 47,1 Prozent. Im Landkreis Sonneberg liegt dieser Anteil zwar etwas niedriger, erreicht mit 39,9 Prozent aber ebenfalls einen ausgesprochen hohen Wert.

Die vergleichsweise hohen Einkommen der privaten Haushalte und die gute Arbeitsmarktsituation wirken sich in beiden Landkreisen auf ein vergleichsweise niedriges Niveau an Armut- und sozialen Problemlagen aus. Entsprechend niedrig fallen die *Transferquoten der Bevölkerung* im Landesvergleich aus. So erreichen die Sozialgeldquoten der unter 15-Jährigen als Indikator für *Kinderarmut* im Landesvergleich für beide Landkreise vergleichsweise niedrige *Werte und* diese sind im Jahresvergleich zwischen 2007 und 2011 sogar noch gesunken. Danach leben im Landkreis Sonneberg im Jahr 2011 nur noch 12 Prozent der Kindern und Jugendlichen unter 15 Jahren in Haushalten, die auf den Bezug von SGB II-Leistungen beziehungsweise auf Sozialgeld angewiesen sind. Im Landkreis Hildburghausen sind es mit 10,7 Prozent anteilig noch etwas weniger Kinder und Jugendliche. Im Vergleich mit der Kinderarmutsquote von 18,4 Prozent in Thüringen insgesamt sind dies vergleichsweise niedrige Werte.

Auch die *SGB-II Quoten* der erwerbsfähigen Bevölkerung insgesamt liegen für beide Landkreise einige Prozentpunkte *unterhalb des Landesdurchschnitts und diese haben im Zeitvergleich ebenfalls noch abgenommen, sodass der Abstand zum Landesmittel erhalten blieb*. Sie fallen mit Werten von 6,2 (LK Hildburghausen) und 6,7 (LK Sonneberg) im Jahr 2011 auch im bundesweiten Vergleich niedrig aus.

Auch Armut im Alter ist als Indikator der Lebenslage ist in den beiden Landkreisen aktuell anteilig *selten* zu finden. Die Grundsicherungsquoten liegen in beiden Landkreisen unterhalb eines Prozents an der Bevölkerung über 65 Jahren und weisen damit keine Unterschiede zum Landesmittel auf.

Als zunehmende Problemlage in der Region ist der Anstieg der Pflegebedürftigen bezogen auf die Bevölkerung insgesamt zu sehen. Hier sind im Zeitvergleich, nicht zuletzt aufgrund der bereits beschriebenen

Alterungsprozesse in der Bevölkerung, leicht zunehmende Anteile je 100 der Bevölkerung zu beobachten, die sich aber nicht von der mittleren Entwicklung im Land Thüringen unterscheiden.

Der *Bildungsstatus* der Gesamtbevölkerung ist statistisch schwer zu ermitteln. Anhand der in der Sozialstrukturanalyse betrachteten Anteile von Hochqualifizierten am Wohnort muss im Landesvergleich von einem eher unterdurchschnittlichen Bildungsniveau ausgegangen werden. Betrachtet man den Bildungsstatus anhand der Jugendlichen, die die Schule abgeschlossen haben, ist die Situation positiver zu bewerten. So entsprach die Quote der Schulabgänger mit Fach- beziehungsweise Hochschulreife im Landkreis Sonneberg sowohl 2004 als auch 2011 etwa dem Mittel der Schulabgängerquote für Thüringen insgesamt und diese ist im betrachteten Zeitraum von 34 Prozent auf 39,7 Prozent angestiegen. Im Landkreis Hildburghausen betrug die Schulabgängerquote mit Fach-/Hochschulreife im Jahr 2004 lediglich 18,8 Prozent, was eine ausgesprochen niedrige Quote darstellt. Zwar ist die Quote bis 2011 auf 31,7 Prozent angestiegen, dennoch liegt sie weiterhin unter dem mittleren Wert des Landes Thüringen. Der Blick auf die Anteile Schulabgänger ohne Hauptschulabschluss lässt hingegen nur geringe Unterschiede zwischen den beiden Landkreisen erkennen. Noch im Jahr 2004 lagen diese Quoten in beiden Landkreisen leicht oberhalb des Landesmittels. Sie sind jedoch in beiden Landkreisen abgesunken und im Landkreis Sonneberg haben im Jahr 2011 nur noch zwei Prozent die Schule ohne Abschluss verlassen und im Landkreis Hildburghausen 3,4 Prozent.

2.1.5 Die Modellregion im interkommunalen Vergleich

In einem abschließenden interkommunalen Vergleich der beiden Kreise der Modellregion mit angrenzenden Kreisen anhand ausgewählter Indikatoren kann Folgendes festgehalten werden. Übergreifend zeigt sich, dass die beiden Landkreise der Modellregion Süd hinsichtlich der demographischen Entwicklungen untereinander und mit den angrenzenden Thüringer Landkreisen vergleichbar sind. Nur die Alterung der Gesellschaft ist in den anderen Thüringer Landkreisen weiter fortgeschritten.

Die Arbeitsplatzentwicklung der letzten fünf Jahre hingegen fällt für beide Landkreise der Modellregion überdurchschnittlich und ausgesprochen positiv aus. Insbesondere der Landkreis Sonneberg konnte in den letzten fünf Jahren einen deutlichen relativen Zuwachs an Arbeitsplätzen verzeichnen. Dieser Zuwachs liegt sogar über den Zuwachsraten der bayerischen angrenzenden Landkreise.

Die deutlich positive Arbeitsplatzentwicklung in den Landkreisen der Modellregion spiegelt sich auch in vergleichsweise höheren Steuereinnahmen, insbesondere für den Landkreis Sonneberg wider, auch wenn das Niveau der angrenzenden bayerischen Landkreise noch um einiges höher ausfällt. Aber auch das Niveau der Steuereinnahmen pro Einwohner in den angrenzenden Thüringer Landkreisen verweist auf positive wirtschaftliche Entwicklungen im südthüringer Raum insgesamt.

2.1.6 Fazit zur Strukturanalyse

Die Potenziale und Probleme, die aus der Strukturanalyse gefolgert werden können, lassen sich in der Modellregion anhand folgender Merkmale beschreiben:

- Zu den **positiven Merkmalen** der Region zählen sicherlich die landschaftlich reizvolle Umgebung in Verbindung mit dem ausgeprägten Potenzial an Stätten des kulturellen Erbes. Vor allem die reiche Museumslandschaft mit dem Sonneberger Spielzeugmuseum, der Veste Heldburg, Kloster Veßra und dem Schloss Bertholdsburg in Schleusingen – um nur einige zu nennen – prägen die Region und gehören zu den kulturellen Ressourcen. Hinzu kommen unter anderem zahlreiche weitere Baudenkmäler sowie Erinnerungsorte entlang des ehemaligen innerdeutschen Grenzstreifens. Sie stehen für kulturelle Identität der Region und machen Geschichte erlebbar. Auch die vielen herausragenden Privatinitiativen und Einzelakteure wie Prinz Chaos II. (Schloss Weitersroda), Heimatstuben und die vielen – durchaus impulsgebenden – Kulturvereine wie der Schwarzwurzel e. V. in der Modellregion sind Bestandteile der kulturellen Infrastruktur. Dieses kulturelle Potenzial ließe sich gegebenenfalls auch mit kulturtouristische Aktivitäten verbinden. Die Nähe zu anderen attraktiven Regionen in angrenzenden Landkreisen und in Bayern muss dabei kein Nachteil sein (Konkurrenz und Kooperationspotenziale). Nachteilig ist dagegen die eher schwach ausgeprägte tourismusaffine Infrastruktur (Beherbergungsstätten, Gastronomie, Tourismusvermarktung).
- Bei den eher **problematischen Strukturmerkmalen** tritt die demografische Entwicklung hervor. Die Alterung respektive Unterjüngung der Bevölkerung ist ein Problem und auch der Schrumpfungsprozess wird Auswirkungen auf die kulturelle Teilhabe und die Auslastung der Kultureinrichtungen und -veranstaltungen haben. Die geringe Bevölkerungsdichte in den Landkreisen ist eine große Herausforderung, wenn es darum geht, kulturelle Angebote in ihrer Breite weiterhin vorzuhalten, zumal die Situation der öffentlichen Verkehrsinfrastruktur und deren geringe Nutzung sich erschwerend auswirken. Vor allem für ältere Menschen kann dies zu einer eingeschränkten Mobilität führen. Kulturpolitik kann diese Voraussetzungen nicht ändern, aber sie muss sie zur Kenntnis nehmen und eine realistische Erwartungshaltung hinsichtlich der Bereitschaft und Möglichkeit entwickeln, Kultur auch in entfernteren Orten wahrzunehmen oder vor Ort selbst zu gestalten.
- **Wirtschaftlich** gesehen ist die Situation wiederum eher positiv. Der klare Aufwärtstrend führt auch zu einer Verbesserung der Einkommenssituation. Die öffentlichen Kassen können auf eine solche Aufwärtsbewegung noch nicht verweisen. Die zunehmenden Belastungen der Kommu-

nen sowie die »Schuldenbremse« ab 2019 und das Ende des Solidarpakt II dämpfen auch hier die Zukunftserwartungen und lassen für »freiwillige Aufgaben« immer weniger Spielraum.

- Mit Blick auf die **kulturelle Teilnahme** an öffentlichen Kulturangeboten ist ferner zu bedenken, dass diese in der Regel auf Faktoren gründet (Bildung, Angebote, Entfernung, Einkommen, Kommunalität), die in der Region allesamt eher schwach ausgeprägt sind. Deshalb muss davon ausgegangen werden, dass Kulturpolitik hier unter erschwerten Bedingungen erfolgen muss. Notwendig ist ein Transformationsprozess der kulturellen Infrastruktur und der kulturellen Angebote, um mehr Passgenauigkeit hinsichtlich der demografischen Lage und der finanziellen Möglichkeiten zu erreichen – wenngleich der demografische Wandel nicht automatisch einen Rückgang des Publikums nach sich ziehen muss, aber selbstredend eine Reduzierung der zur Verfügung stehenden öffentlichen Mittel. Zugleich sind die umfänglichen privaten und ehrenamtlichen Strukturen im Kulturbereich der Modellregion zu stärken, da sie lokal und teilweise auch regionale kulturtragende Säulen für die Bevölkerung vor Ort darstellen.
- **Bildung ist ein Schlüsselfaktor** für kulturelle Beteiligung. Fachhochschulen und Universitäten haben in der Regel eine segensreiche Wirkung auf das örtliche Kulturleben, weil sie Nachfrage erzeugen und die kulturelle Szene beleben. Das Publikum in den Theatern und Konzerten hat in der Regel einen überdurchschnittlichen hohen Anteil an Abiturienten und Akademikern. Da ist es zumindest kein Vorteil, wenn es in der Region keine Fachhochschulen gibt, die qualifizierte junge Menschen in der Region halten oder neue zum Zuzug bewegen. Deshalb sollte die regionale Kulturpolitik alles daran setzen, um neues Kulturinteresse zu begründen und durch Kooperationen Brücken zu anderen Kulturformaten und -akteuren zu bauen.

2.2 Merkmale der kulturellen Infrastruktur in der Modellregion

Die Bestandsaufnahme der kulturellen Infrastruktur in der Modellregion bildet eine wichtige Basis für die Erarbeitung von »Perspektiven für zukünftige Entwicklungen der überregionalen und spartenübergreifenden Kulturlandschaften und Schwerpunkte der jeweiligen Region« (Projektausschreibung). Die Aufgabe bestand darin, einerseits die kulturelle Landschaft der Modellregion abzubilden und Informationen darüber zu recherchieren. Andererseits sollte eine Bewertung der Gesamtsituation vorgenommen werden. Im Rahmen der vorgegebenen Zeitspanne und Ziele war es weder möglich noch notwendig, alle vorhandenen Kulturangebote und -akteure in der Modellregion zu erfassen.²³ Es wurde deshalb gemein-

23 Zu den methodischen Problemen der Bestandsaufnahme siehe Internes Arbeitsdokument »Adressaten und Auswahlkriterien für die Bestandsaufnahme der kulturellen und kulturnahen Infrastruktur in der Modellregion Landkreis Hildburghausen und Landkreis Sonneberg«, Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft, 28.

sam mit den regionalen Koordinatoren von mehr als 650 Kulturakteuren eine Auswahl von insgesamt 54 Adressaten (26 Akteure aus dem LK Hildburghausen und 28 Akteure aus dem LK Sonneberg) vorgenommen, die im Frühjahr 2014 im Wege einer schriftlichen Befragung um Informationen zu ihren Angeboten/Einrichtungen gebeten wurden. Alle angeschriebenen Akteure haben sich beteiligt.²⁴

Bei der Auswahl der Adressaten wurden – der Anforderung des Auftrags entsprechend – Akteure aus allen drei Sektoren, das heißt öffentliche, frei-gemeinnützige und privat-kommerzielle Einrichtungen und Anbieter, berücksichtigt, die eine kulturelle Teilhabe in aktiver und/oder rezeptiver Form ermöglichen. Der Auswahl lag ein Kriterienkatalog²⁵ zugrunde, in dem von vier Gruppen ausgegangen wird:

- Kultureinrichtungen im engeren Sinne (u.a. Museen, Gedenk- und Erinnerungsstätten, Theater, Orchester, Bibliotheken, Archive, Musikschulen, Kunstschulen, Tanzschulen und Kulturdenkmale)
- Kulturnahe Einrichtungen (Volkshochschulen, Kindergärten, Schulen, Organisationen für die Entwicklung im ländlichen Raum)
- Einrichtungen und Organisationen der kulturellen Eigentätigkeit und Selbstorganisation (Einrichtungen/Vereine/Initiativen der Heimat- und Brauchtumpflege und Breitenkultur sowie Einrichtungen/Vereine/Initiativen in den Bereichen Tanz, Musik, Bildende Kunst und Soziokulturelle Zentren)
- Kulturelle Veranstaltungen und Angebote ohne Bindung an eine Kulturinstitution (kommunale Kulturangebote und öffentliche Feste)

Bei der Auswahl haben Akteure aus allen Gruppen Berücksichtigung gefunden.²⁶

Diese Befragung bildete die Basis der »Bestandsaufnahme«. Sie hat also nicht den Anspruch, den Gesamtbestand aller kulturellen Einrichtungen und Veranstaltungen in der Modellregion zu erfassen. Die im Folgenden formulierten Feststellungen gelten deshalb streng genommen auch nur für die 54 Befragungsteilnehmer. Da es sich dabei – nach Einschätzung der regionalen Koordinatoren – jedoch um die

November 2013. Eine Auflistung aller bekannten Akteure in der Modellregion ist im Kapitel 5 der Bestandsaufnahme einzusehen (s. Institut für Kulturpolitik 2014b und ergänzend Institut für Kulturpolitik 2014c).

24 Darüber hinaus wurde im Rahmen der Bestandsaufnahme für jeden befragten Akteur ein Profilblatt erstellt, in dem dieser kurz vorgestellt wird. Diese Profilblätter finden sich in Kapitel 4 der Bestandsaufnahme (s. Institut für Kulturpolitik 2014b). Sie könnten als Basismaterial für einen differenzierten Kulturatlas der Modellregion genutzt werden (s. ergänzend auch Institut für Kulturpolitik 2014c).

25 Siehe Internes Arbeitsdokument »Adressaten und Auswahlkriterien für die Bestandsaufnahme der kulturellen und kulturnahen Infrastruktur in der Modellregion Landkreis Hildburghausen und Landkreis Sonneberg«, Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft, 28. November 2013.

26 Darüber hinaus wurden folgende Kriterien zugrunde gelegt: Nähe zum kulturpolitischen Kernauftrag; Öffentlichkeit und Offenheit; Regelmäßigkeit/Verlässlichkeit; (über-)regionale Bedeutung; (infra-)strukturelle Relevanz; und kulturtouristische Relevanz.

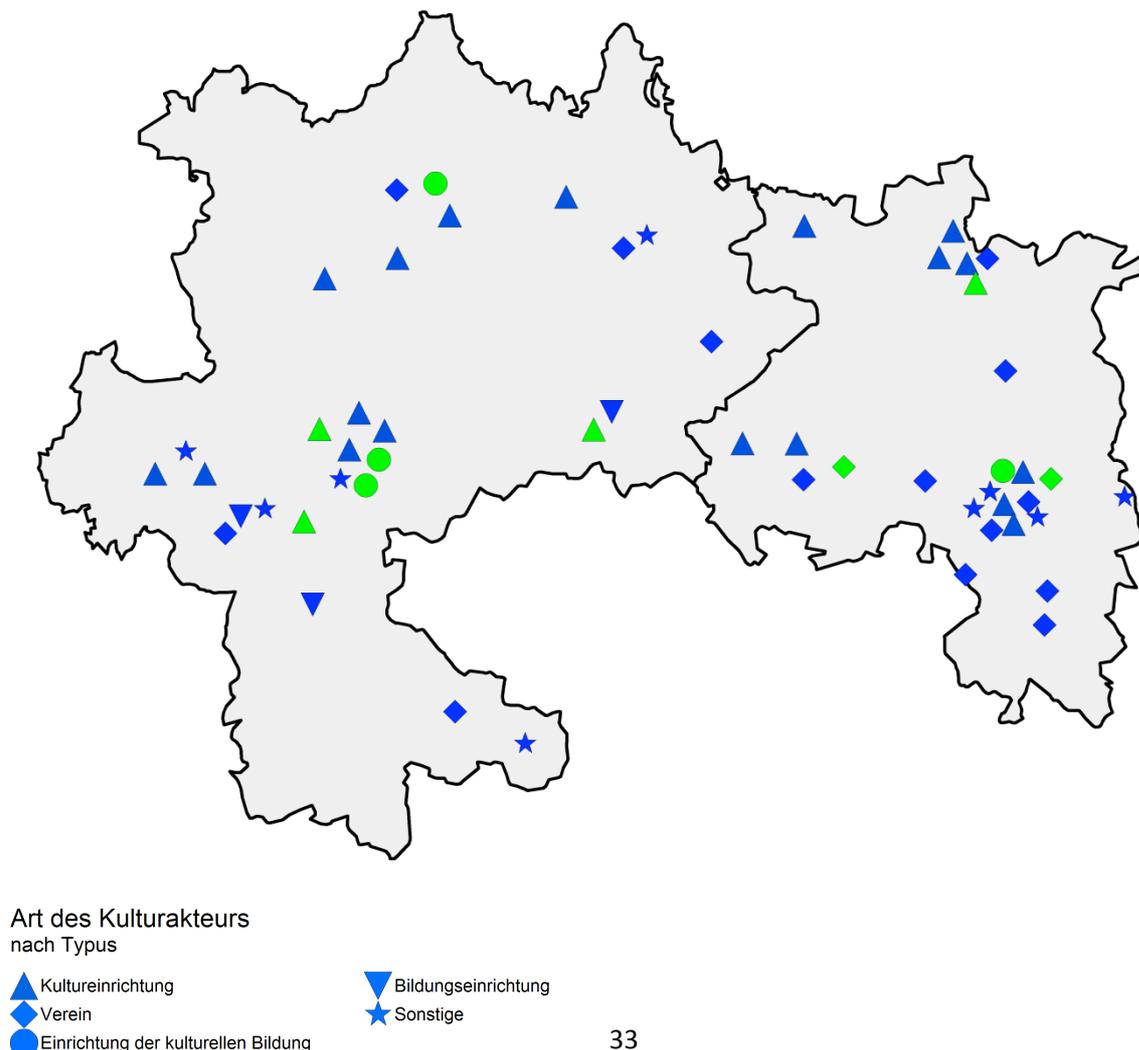
wichtigsten Kulturakteure in der Modellregion handelt, lassen sich auch auf dieser Basis begründete Aussagen über den Zustand der kulturellen Landschaft formulieren.

Ziel der Befragung war es, einen Einblick in die Struktur der kulturellen Infrastruktur und Kulturlandschaft der beiden Kreise zu erlangen sowie Informationen zur regionalen Verteilung, zur Mitarbeitersituation, zu Zielen, Zielgruppen, Besuchern und Nutzern, zu Kooperationspartnern, zur Finanzierung und über Stärken, Schwächen und ungenutzte Potenziale zu erhalten. Die Ergebnisse, die in einem Bericht ausführlich dargestellt werden (s. Institut für Kulturpolitik 2014b/c), lassen folgende Situationsbeschreibung zu:

2.2.1 Regionale Verteilung und Ausstrahlung der Kulturakteure/-anbieter

Wie die Karte zeigt, sind die ausgewählten Kulturakteure in den Landkreisen Hildburghausen und Sonneberg jeweils über das gesamte Kreisgebiet verteilt. Im Landkreis Sonneberg sind jeweils mehr als drei Akteure in den Kommunen Sonneberg und Neuhaus am Rennsteig verortet. Im Landkreis Hildburghausen ist es neben der Kreisstadt auch die Kommune Römhild, in denen mehr als drei Akteure beheimatet sind.

Abb. 1: Geografische Verortung der Kulturakteure



Zehn der 54 Kulturakteure verfügen über Zweigstellen beziehungsweise Außenstellen. Dabei reicht deren Anzahl von einer bis zu sieben. Insbesondere Einrichtungen der Kulturellen Bildung haben Zweigstellen, alle vier dieser Einrichtungen sind an mehreren Stellen präsent: die beiden Kreismusikschulen, die Kreisvolkshochschule Hildburghausen und das Medienzentrum. Vereine verfügen eher selten über Zweigstellen, lediglich zwei Akteure dieser Gruppen weisen Angebote an mehreren Orten auf. Bei den Kultureinrichtungen sind es vier Akteure – drei Museen und eine Bibliothek –, die Zweig- beziehungsweise Außenstellen haben. Die Zweigstellen befinden sich bei den Einrichtungen der Kulturellen Bildung überwiegend in anderen Orten – insbesondere bei den Kreismusikschulen und der Kreisvolkshochschule. Die Angebote der ausgewählten Kulturakteure in den Landkreisen Sonneberg und Hildburghausen sind überwiegend regional, überregional und sogar landesweit sowie darüber hinaus ausgerichtet. Der größte Anteil der Angebote (39 der 54 Akteure) weist ein regionales Einzugsgebiet auf. Knapp die Hälfte der Akteure spricht ein überregionales Publikum an. Der Anteil der Akteure, die mit ihrem Angebot auf ein landesweites Einzugsgebiet oder sogar darüber hinaus verweisen, liegt bei etwa 40 Prozent.

2.2.2 Akteursstruktur

Die 54 aufgeführten Kulturakteure zeichnen sich durch eine große Vielfalt sowohl hinsichtlich der Typen als auch der Abdeckung der verschiedenen Sparten aus. Bei den ausgewählten Kulturakteuren handelt es sich um 23 Kultureinrichtungen (Museen, Theater, Bibliotheken und Soziokulturelle Zentren), acht Einrichtungen der Kulturellen Bildung (Musikschulen, Tanzschulen, Musikakademien und Volkshochschulen), 16 Vereine (Trägervereine, Fördervereine und Kulturvereine), eine touristische Destination (Schloss), acht sonstige Akteure (Gedenkstätten, Kirmesgesellschaften, Stadtverwaltungen,) sowie drei Bildungseinrichtungen (Schulen). Bemerkenswert an dieser Verteilung ist die hohe Anzahl an Kultureinrichtungen. Allein der Anteil der Museen (16) macht 30 Prozent der ausgewählten Akteure aus.

Der Anteil der Einrichtungen der Kulturellen Bildung, der Bildungseinrichtungen und touristischen Destinationen unter den ausgewählten Kulturakteuren ist im Vergleich zur Nordregion eher gering. Wenig überraschend ist mit Blick auf die Spartenstruktur der hohe Anteil der Akteure im Bereich »Kulturelles Erbe/Heimat«, sind doch die Vereine im ländlichen Raum gerade diesem Bereich/Thema häufig stark verbunden. Es darf angenommen werden, dass diese Verteilung auch die reale Struktur der Kulturakteure in der Modellregion repräsentiert und insgesamt typisch ist für ländliche Regionen.

2.2.3 Mitarbeiterstruktur

Vierzig Prozent der Kulturakteure – 21 von 52 – haben Mitarbeiter in Vollzeit angestellt, darunter insbesondere Einrichtungen der Kulturellen Bildung, der Bildungseinrichtungen, der Kultureinrichtungen und der sonstigen Akteure. Nimmt man die Teilzeitkräfte hinzu, sind es 60 Prozent. Für mehr als die Hälfte

(29) der Kulturakteure sind ehrenamtlich Tätige engagiert: bei allen Vereinen und bei neun Kulturakteuren (darunter vier Museen) – vor allem im Musikbereich und im Bereich des Kulturellen Erbes. Bezogen auf die Gesamtzahl der »Mitarbeiter« aller Kulturakteure bilden die ehrenamtlich Tätigen mit 52 Prozent ohnehin die größte Gruppe. Ihre Anzahl liegt mit 526 etwa drei Mal so hoch wie die Summe der Vollzeit- und Teilzeitkräfte mit 169 Mitarbeitern. Ohne ehrenamtlich Aktive wäre die kulturelle Infrastruktur in den beiden Landkreisen also kaum aufrecht zu erhalten.

Die zweitgrößte Gruppe sind die regelmäßigen Honorarkräfte, ihr Anteil an allen »Mitarbeitern« liegt mit 15 Prozent über dem der Vollzeit- und der Teilzeitmitarbeiter mit jeweils acht Prozent. Fasst man die Vollzeit- und Teilzeitkräfte zusammen, so liegt der Anteil der Festangestellten (ohne geringfügig Beschäftigte) mit 16 Prozent etwas höher als der der freiberuflichen Honorarkräfte.

Mit Blick auf die Entwicklung der Mitarbeiterstruktur ist den letzten fünf Jahren zu beobachten gewesen, dass die Anzahl der Vollzeitmitarbeiter bei mehr Akteuren gesunken ist, wohingegen die Anzahl der Teilzeitmitarbeiter, der geringfügig Beschäftigten, der Honorarkräfte, der sonstigen Mitarbeiter und der ehrenamtlich Aktiven bei mehr Akteuren anstieg.

Alle zwölf Akteure, die Angaben zur Arbeitsbelastung ihrer Mitarbeiter machen, schätzen diese als sehr hoch oder hoch ein. Als Ursachen dafür werden dabei insbesondere fehlendes Personal beziehungsweise Personalabbau, zusätzliche beziehungsweise weitere fachfremde Tätigkeiten und saisonal bedingte Arbeitssituationen angegeben. Mit der Qualifikation ihrer Vollzeit- und Teilzeit-Mitarbeiter sind die Kulturakteure im Wesentlichen zufrieden. Drei Viertel der 21 Akteure, die hierzu Angaben machen, beurteilen sie als angemessen, gut oder sehr gut.

2.2.4 Ziele

Die Mehrheit der Akteure verfolgt mit ihrer Arbeit jeweils vielfältige Ziele. Drei Ziele werden am häufigsten von den Kulturakteuren genannt, und zwar jeweils von knapp einem Drittel der Befragten: die Schaffung von kulturellen Angeboten, die Förderung von Brauchtum und Heimatpflege und die Förderung von Bildung allgemein. Bei den Akteuren, deren Ziel die Schaffung von kulturellen Angeboten ist, handelt es sich im Landkreis Hildburghausen überwiegend um Kultureinrichtungen, im Landkreis Sonneberg haben insbesondere Vereine dieses Ziel herausgestellt. Entsprechendes gilt für das Ziel der Förderung von Brauchtum und Heimatpflege. Zu den Akteuren, deren Ziel die Förderung von Bildung ist, zählen neben den Bildungseinrichtungen die Musikschulen, Bibliotheken sowie eine Reihe von Museen, von denen – entsprechend der ICOM-Kriterien – auch das Bewahren, Sammeln, Vermitteln und Forschen als Ziele angegeben werden.

Die Vermittlung von kulturellen Kompetenzen und Fachwissen spielt bei 14 Kulturakteuren eine zentrale Rolle. Die kulturellen Kompetenzen umfassen dabei sowohl musikalische Kompetenzen im Sinne einer musikalischen Aus- und Weiterbildung sowie Literatur- und Medienkompetenz. Die Stärkung des Angebotes vor Ort ist sechs Akteuren ein zentrales Anliegen. Vier Kulturakteure weisen explizit darauf hin, dass sie sich Kommunikations- beziehungsweise Begegnungszentren verstehen. Die Förderung des Tourismus und die Erhöhung der Attraktivität ihres Ortes werden von drei Kulturakteuren als zentrale Ziele ihrer Arbeit benannt.

2.2.5 Zielgruppen

Die Angebote der befragten Kulturakteure in den Landkreisen Hildburghausen und Sonneberg richten sich an eine Vielzahl von Zielgruppen: es existieren Angebote für Einheimische wie für Touristen, für alle Altersklassen, für Familien, für die Besucher von Bildungseinrichtungen, für internationales Publikum, für Menschen mit Behinderung, für Menschen mit Migrationshintergrund, für Kunst-, Kultur- und Geschichtsinteressierte, für die Allgemeinheit ebenso wie für Fachwissenschaftler. Es gibt Angebote für alle Altersgruppen. Fast alle der antwortenden Kulturakteure sprechen mit ihrer Arbeit Jugendliche und Erwachsene an. Aber vier Fünftel der Akteure unterbreiten ihre Angebote auch für Kinder und drei Viertel der Akteure auch für Senioren.

Von den speziellen Zielgruppen, die von 30 Kulturakteuren aufgeführt werden, ist die größte Gruppe erwartungsgemäß die der Touristen, die explizit von 21 Befragten als Zielgruppe herausgestellt wurden. Dabei verweisen acht darauf, dass sie auch internationales Publikum ansprechen. Zehn Kulturakteure sehen in Kunst-, Kultur- und Geschichtsinteressierten ihre besondere Zielgruppe. Die Besucher von Bildungseinrichtungen – Kindertagesstättengruppen, Schulklassen oder Universitätskursen – werden von acht Kulturakteuren als spezifische Zielgruppe genannt. Eine ebenso große Gruppe sieht in Heimatliebhabern ihre besonderen Adressaten. Menschen mit Migrationshintergrund und Menschen mit Behinderung werden von jeweils vier Kulturakteuren angeführt.

2.2.6 Besucher/Nutzer

Die kulturellen Angebote der 46 diese Frage beantwortenden Kulturakteure wurden im letzten Jahr von insgesamt 416.695 Besuchern wahrgenommen. Die durchschnittliche Anzahl der Besucher pro Jahr und Einrichtung/Veranstaltung wies dabei eine große Bandbreite auf, sie reichte von 200 bis zu 40.000 Besuchern (Spielzeugmuseum Sonneberg). Klassifiziert nach der Anzahl der Besucher kann festgestellt werden, dass die größte Gruppe jene 13 Kulturakteure darstellen, die pro Jahr durchschnittlich bis 1.000 Besucher vorweisen können. Bezogen auf die Zuordnung zu den Landkreisen sind keine Besonderheiten festzustellen. Diese zeigen sich erst in den Gruppen der Kulturakteure, deren Besucheranzahl zwischen 1.001 und 3.000 liegt. Dies sind überwiegend Vereine, die ihren Sitz im Landkreis Sonneberg haben,

während die Gruppe der Kulturakteure mit jährlich zwischen 3.001 und 10.000 Besuchern und 10.001 bis 20.000 Besuchern eher durch Kultureinrichtungen repräsentiert ist, die ihren Ort im Landkreis Hildburghausen haben.

Sechs Kulturakteure können auf mehr als 20.000 Besucher pro Jahr blicken, dabei handelte es sich um: Haus der Natur Goldisthal (22.000 – Landkreis Sonneberg), Meeresaquarium Exotarium Nautiland Sonneberg (25.000), Stadtbibliothek Sonneberg (26.783), Hennebergisches Museum Kloster Veßra (35.000 – Landkreis Hildburghausen), Stadt- und Kreisbibliothek »Joseph Meyer« Hildburghausen (39.237) und das Spielzeugmuseum Sonneberg (40.000).

Auch mit Blick auf die Nutzer von Kultureinrichtungen (z.B. Bibliotheken, Archive) ist die Situation sehr differenziert. 17 Kulturakteure haben dazu Antworten gegeben. Ihre Angebote wurden pro Jahr insgesamt von 15.695 Nutzern angenommen: von 50 (Kulturverein) bis zu 6.000 (Deutsches Goldmuseum). Zwei Kulturakteure werden jährlich von mehr als 2.000 Nutzern in Anspruch genommen, dabei handelt es sich um die Kreisvolkshochschule Hildburghausen (2.500) und das Deutsche Goldmuseum (6.000 – Landkreis Sonneberg).

Bei der Mehrheit der Kulturakteure ist die Anzahl der Besucher beziehungsweise Nutzer in den letzten fünf Jahren gleich geblieben (22 Akteure – 41%) oder gestiegen (21 Akteure – 39%). Acht Kulturakteure (15%) verzeichneten dagegen eine rückläufige Anzahl von Besuchern beziehungsweise Nutzern. Insbesondere die Vereine (10 von 16) können auf zunehmende Besucher- beziehungsweise Nutzerzahlen verweisen. Bei den acht Kulturakteuren mit abnehmendem Publikumszuspruch handelt es sich um sechs Kulturakteure aus dem Landkreis Hildburghausen. Bezogen auf den Typus sind es insbesondere Kultureinrichtungen, deren Anzahl an Besuchern beziehungsweise Nutzern in den letzten fünf Jahren gesunken sind.

2.2.7 Veranstaltungsformen und Vermittlungsformate

Die Kulturakteure setzen eine Vielzahl von verschiedenen Formen und Formaten ein, um ihr Publikum zu erreichen. Das populärste Format sind Feste und Festivals, die von zwei Dritteln der Kulturakteure veranstaltet werden. Aber auch Führungen, Vorstellungen/Aufführungen, Projekte, Vorträge/Präsentationen sowie Seminare/Workshops oder Kurse werden von mehr als der Hälfte der Kulturakteure angeboten. Knapp die Hälfte offeriert Vorstellungen/Aufführungen beziehungsweise führt Projekte durch. Die Kulturakteure nutzen in der Regel mehrere Veranstaltungsformate. Etwa die Hälfte der Befragten bietet zwischen zwei und vier verschiedene Formate (27 Kulturakteure) an. Etwa ein Drittel (17 Kulturakteure) arbeitet mit fünf oder mehr Formaten, darunter auch Seminare/Workshops/Kurse beziehungsweise Ausflüge/Studienfahrten.

2.2.8 Kooperationspartner

Die Kulturakteure in der Modellregion Süd sind zum Teil bereits umfänglich vernetzt und arbeiten mit zahlreichen Partnern unterschiedlichster Art zusammen: mit Schulen und weiteren Bildungseinrichtungen, Kulturverwaltungen, Kindertagesstätten, Kultureinrichtungen, Tourismusanbietern, Kinder- und Jugendkultureinrichtungen, Krankenhäusern beziehungsweise Kurkliniken und anderen Einrichtungen.

63 Prozent (von 51) arbeiteten mit kommunalen (Kultur-)verwaltungen zusammen, etwa zwei Drittel kooperierten mit Schulen (insbesondere mit Grundschulen und Regelschulen). Knapp die Hälfte der Kulturakteure verwiesen auf Kooperationen mit anderen Kultureinrichtungen. Wichtige Partner sind die Museen. Sie werden von 15 Kulturakteuren benannt. Explizit hervorgehoben werden dabei das Stadtmuseum Hildburghausen und das Spielzeugmuseum Sonneberg sowie das Kloster Veßra und Trützscher's Milch- und Reklamemuseum. Darüber hinaus kooperieren die Kulturakteure mit anderen Kulturvereinen, Musikschulen, Bibliotheken und Volkshochschulen und zahlreichen einzelnen Akteuren von Amateur Bühnen bis zu Universitätsbibliotheken.

Um jüngeres Publikum zu erreichen, arbeiten 45 Prozent der Kulturakteure mit Kindertagesstätten – auch in verschiedenen Trägerschaften – zusammen; einige der Kulturakteure haben »Patentkindergärten«. Von den zwölf Kulturakteuren, die mit Kinder- und Jugend(kultur)einrichtungen zusammenarbeiten, werden Jugendzentren, Kinder- und Jugendfreizeittreffs, Jugendpflegeeinrichtungen, Kinder- und Jugendförderkreise, Schullandheime und Jugendkreisinge angeführt.

Als Kooperationspartner im Tourismusbereich werden von den 21 Kulturakteuren, die hier Kooperationen pflegen (41%), insbesondere die Touristinformationen, die Tourismus- und Fremdenverkehrsvereine, die Initiative Rodachtal e.V. und die Thüringer Tourismus GmbH herausgestellt. Darüber hinaus kooperieren die Akteure mit Reisebüros und -anbietern, Busunternehmen oder Naturparkcentern.

Dennoch geben 21 der befragten Kulturakteure ein Interesse an vermehrter Kooperation. Zehn Kulturakteure wünschen sich eine stärkere Zusammenarbeit mit anderen Kultureinrichtungen. Acht Kulturakteure können sich eine stärkere Zusammenarbeit mit Bildungseinrichtungen vorstellen. Tourismusakteure werden von sechs Kulturakteuren als erwünschte Kooperationspartner benannt, darunter die Tourismusverbände in Thüringen und Bayern, die Thüringer Tourismus GmbH, Touristeninformationen, Tourismusanbieter und (Bus)Reiseveranstalter und Beherbergungsbetriebe.

Auch Verbände und Vereine werden explizit als gewünschte Kooperationspartner herausgestellt – namentlich der Museumsverband Thüringen, die LAG Jazz in Bayern und der Kinder- und Musikverein Römhild. Zu den weiteren Wunschkooperationspartnern zählen die Kunstsammlung Veste Coburg und die Gemeindebibliotheken.

2.2.9 Finanzierung

Die vorliegenden Daten zur Finanzierung der Kulturakteure sind lückenhaft, lediglich von einem Fünftel der Kulturakteure liegt belastbares Material vor. 33 Akteure haben Angaben zu ihren Einnahmen gemacht, die sich auf insgesamt 6,2 Millionen Euro belaufen. Der Haushalt der Akteure differiert zwischen 1.500 Euro (Verein) und 921.000 Euro (Museum). Knapp ein Drittel der Kulturakteure, die hierzu Angaben vornahmen, hatte 2012 einen Gesamthaushalt von bis zu 12.000 Euro. Dabei handelt es sich um sechs Vereine aus den Sparten Musik, Heimat und Geschichte, drei sonstige Einrichtungen und eine Kultureinrichtung (Museum). Ein ebenso großer Anteil an Kulturakteuren hatte einen Gesamthaushalt zwischen 12.001 und 100.000 Euro. Dagegen stand lediglich einem Siebentel ein Gesamthaushalt von mehr als 500.000 Euro zur Verfügung – drei Museen und zwei Einrichtungen der Kulturellen Bildung.

Eine Analyse der Gesamthaushalte nach dem Typus der Kultureinrichtung zeigt, dass sich der Gesamthaushalt der Vereine, die hier Angaben gemacht haben, zwischen 1.500 (Heimat-/Geschichtsverein) und 80.000 Euro (Förderverein) bewegen. Bei den Kultureinrichtungen liegen die Gesamthaushalte zwischen 11.000 (Museum) und 921.000 Euro (Museum). Auch bei Einrichtungen der Kulturellen Bildung existieren große Spreizungen, ihre Gesamthaushalte liegen zwischen 50.000 Euro (Medienzentrum) und 682.000 Euro (Musikschule).

2.2.10 Stärken, Herausforderungen und ungenutzte Potenziale

Stärken

Zu den zentralen Stärken der Kulturakteure im Landkreis Sonneberg und im Landkreis Hildburghausen gehören nach ihrer Selbsteinschätzung folgende Aspekte (Reihenfolge der Aufzählung korrespondierte mit der Anzahl der Nennungen):

- ihr Alleinstellungsmerkmal (alleiniger Anbieter eines Formates, ältester Anbieter in einem Bereich, einzig erhaltenes Angebot, besondere Bestände, besondere Vermittlungsqualität)
- ihr Publikumszuspruch (u.a. aufgrund eines vielfältigen museumspädagogisches Angebotes, der Ausrichtung des Angebotes auf ein breites Publikum, der Spezifik, Qualität oder Vielfalt des Angebotes, der überregionalen Ausstrahlung)
- ihre Vermittlungsqualität (u.a. aufgrund eines besonderen museumspädagogischen Angebotes, künstlerisch-kreativer beziehungsweise sozialer Kompetenzen)
- ihrer Themen- und Angebotsvielfalt (u.a. vielfältige Formate und Ausstellungsthemen, Vielfalt der Exponate und der Publika)

- ihre Vernetzung (u.a. mit anderen Kultureinrichtungen, mit Verbänden und Stiftungen, mit lokalen und regionalen Vereinen, im überregionalen Bereich, im digitalen Bereich, mit Partnern aus Politik, Verwaltung und Wirtschaft, mit den Nutzern)

Weiterhin werden die Lokalität/Örtlichkeit, die Lage, die Ausstrahlung und Reputation (u.a. hohe fachwissenschaftliche Reputation, Gütesiegel, Auszeichnungen), die Qualität, die Öffentlichkeitsarbeit sowie die Ausbildung und Fachkompetenz der Mitarbeiter genannt.

Herausforderungen

Als wesentliche Herausforderungen benennen die Kulturakteure folgende Aspekte (Reihenfolge der Aufzählung korrespondierte mit der Anzahl der Nennungen):

- Sicherung oder Verbesserung der Finanzsituation
- Verbesserung der Öffentlichkeitsarbeit und des Marketing
- Bau und Sanierung (von der Instandhaltung des gesamten Gebäudes bis zu einzelnen Maßnahmen)
- Qualifizierung der Mitarbeiter/Ehrenamt und Hauptamt (Bedarf an weiteren Mitarbeitern und Qualifizierung)
- (Weiter-)Arbeit an Konzeptentwicklung und Angebotsentwicklung (z.B. Erweiterung im Bereich der elektronischen Medien, Neukonzipierungen von Ausstellungsabschnitten, das Aufgreifen von neuen Themen, Gestaltung eines abwechslungsreichen Kulturprogrammes)
- Gewinnung neuer Zielgruppen (insbesondere Museen und Musikvereine)
- Vernetzung (z.B. mit Schulen, Tourismusanbietern, spartenspezifischen Netzwerken, aber auch die eigene Kommunalverwaltung)
- Mitglieder- und Nachwuchsgewinnung (vor allem im Vereinsbereich werden neue Nachwuchsmusiker, Geschichtsinteressierte und Kirmesinteressierte gesucht)

Von einzelnen Akteuren wurden darüber hinaus hervorgehoben: Raumsituation, Aufrechterhaltung der Qualität des Angebotes, Vermittlung, Verbesserung der Zusammenarbeit, Verbesserung der Infrastruktur, Verbesserung des Serviceangebotes.

Ungenutzte Potenziale

Die von den Kulturakteuren benannten ungenutzten Potenziale zeigen Themen auf, die sowohl bei den Herausforderungen als auch bei den Stärken bereits benannt wurden:

- Verbesserungsfähige Vernetzung (vor allem die Kooperation mit Tourismusanbietern)
- Zusammenarbeit mit Schulen und Ausbau von (museums-)pädagogischen Angeboten

- Verbesserung des Tourismusmarketings
- Zusammenarbeit mit Sponsoren, der »Verwaltung (Stadt, Kreis, Land)« oder »andere Heimatvereine«
- Ausbau des Angebotes
- Verbesserung der Öffentlichkeitsarbeit (z.B. Nutzung von digitalen Medien und insbesondere des Internets)
- Ungenutzte Potenziale aufgrund der zu geringen Personaldichte (z.B. insgesamt mehr Personal oder mehr fachwissenschaftliches Personal)
- bessere Ausnutzung der vorhandenen räumliche Ressourcen (z.B. brachliegende Ausstellungsräume im Keller des Museumsgebäudes)
- Ehrenamtliches Engagement (z.B. Finden von ehrenamtlich Tätigen, Qualifikation von ehrenamtlich Tätigen, Aufbau eines Netzwerkes ehrenamtlicher Mitarbeiter)
- Publikum (z.B. Befragung von Nutzern und Akquise von jungem Publikum)

2.2.11 Fazit zur Betrachtung der kulturellen Infrastruktur

Die kulturelle Infrastruktur in der Modellregion Süd weist einige Strukturbesonderheiten auf, die typisch sind für ländlich geprägte Regionen. Dies gilt unabhängig von der Tatsache, dass dabei auch regionstypische Merkmale wie etwa die vergleichsweise große Anzahl der Museen festzustellen sind, die auf besondere Potenziale oder auch Herausforderungen der Modellregion hinweisen, auf die die Kulturentwicklungskonzeption reagieren sollte:

- **Berücksichtigung der ausdifferenzierten und umfangreichen Museumslandschaft** der beiden Landkreise und ihrer besonderen Rolle innerhalb der Kulturakteure bei der Erstellung der Kulturentwicklungskonzeption
- Entwurf einer **regionalen »Sichtbarkeitsstrategie«** (z.B. innerhalb der Überlegungen zur Museumsregion)

Im Vergleich der beiden Kreise fällt zunächst die *relative Gleichverteilung der Kulturangebote/-akteure* auf. Auch wenn dies noch nicht bedeutet, dass es mit Blick auf die Versorgung mit kulturellen Angeboten keine regionalen Disparitäten gibt, ist die Verteilung doch ausgeglichener als etwa in der Nordregion. Dennoch wird in beiden Kreisen die Frage eine Rolle spielen müssen, wie es um das Thema Kultur in der Fläche bestellt ist und wie dort die kulturelle »Versorgung« gewährleistet werden kann.

Typisch für die Situation in ländlichen Räumen ist auch die *Struktur der Kulturanbieter*. Die Vielfalt und Vielzahl der überwiegend kleinen Einrichtungen, denen einige wenige größere »Leuchttürme« gegenüberstehen, aber vor allem die große Zahl der kulturtragenden Vereine, in denen sich bürgerschaftliches

Engagement entfalten kann. Mit Blick auf diese Situation wird es darauf ankommen, schwache Strukturen – wo dies noch möglich und nötig ist – zu stärken und die starken Einrichtungen in ihrer Verantwortung für die Gesamtregion zu unterstützen, indem sie etwa ihre »Anker- und Umlandfunktion« ausbauen:

- Weitgehender Erhalt der **Vielfalt der Kulturakteure** und Berücksichtigung der verschiedenen Typen (z.B. der Vereine) und ihrer jeweiligen Spezifika bei der Erstellung der Kulturentwicklungskonzeption
- **Erhalt der regionalen Diversität des Angebotes**, u.a. durch Stärkung der Akteure im ländlichen Raum durch Qualifizierung und Förderung der ehrenamtlich Aktiven bei parallelem Aufbau von Netzwerken (z.B. Einführung von Koordinationsstrukturen, Sichtbarmachung »struktureller Löcher«) sowie gleichzeitig Stärkung zentraler (Kultur-)Orte mit Umlandfunktion

Die Schwäche vieler Einrichtungen macht sich nicht zuletzt an der *Mitarbeiterstruktur* vieler Anbieter fest. Dies betrifft den vergleichsweise hohen Anteil an ehrenamtlichen Mitarbeitern, die gelegentlich beklagte prekäre Beschäftigungssituation in manchen Einrichtungen und sicherlich auch die mangelnde Professionalität, weil Fachlichkeit eine gute Mitarbeiterstruktur voraussetzt. Hier wird über Modelle nachzudenken sein, wie mehr Professionalität durch Sharingmodelle oder Qualifizierung (auch: Aktivierung, Motivierung, Beratung) und Information erreicht werden kann. Diese Herausforderung wird auch von den Befragten gesehen. Darauf folgt insbesondere folgender Fokus:

- Berücksichtigung der **spezifischen Situation der ehrenamtlich Aktiven** (z.B. Motivation, Bedürfnisse, Zeitstrukturen, Qualifikationen) bei der Erstellung der Kulturentwicklungskonzeption, insbesondere auch die Unterstützung der Vereine bei deren strategischer Entwicklung

Mit Blick auf die *Ziele und Zielgruppen* fällt ein grundsätzliches Problem der Kulturarbeit/-vermittlung im ländlichen Räumen auf. Ähnlich wie in den Städten soll möglichst vieles für möglichst alle vorgehalten werden. Bei der Schwäche der Strukturen wird dies jedoch nicht möglich sein. Deshalb sollte auch hier über Möglichkeiten der Konzentration und thematischen Fokussierung nachgedacht werden. Auch geht es also um Fragen der Differenzierung und Teilung, die zwischen den Akteuren in der Region diskutiert werden sollten:

- **Berücksichtigung der vielfältigen Ziele der Einrichtungen** – sowohl solcher, die von einem kleineren Besucher- und Nutzerkreis als auch solcher, die von sehr vielen Besuchern beziehungsweise Nutzern wahrgenommen werden – bei der Erstellung der Kulturentwicklungskonzeption.

Die *Besucher und Nutzer* sind die Basis des Kulturangebotes und Gradmesser seiner Wirksamkeit. Positiv ist, dass viele Kulturanbieter regelmäßig Besucher- und Nutzerbefragungen durchführen und ihre Klientel im Auge behalten. Darüber hinaus sollten systematisch Audience-Building-Strategien umgesetzt werden. Diese Notwendigkeit stellt sich nicht nur bei großen Einrichtungen und in den Städten, sondern gerade in den schwierigen Lagen der ländlichen Regionen, wo in den nächsten Jahren und Jahrzehnten allein durch die demografische Entwicklung Besucherstrukturen wegbrechen werden:

- Fokussierung einer systematischen Arbeit an **Audience- beziehungsweise Community-Building-Strategien** in allen Handlungsfeldern der Kulturentwicklungskonzeption

Die Vielfalt der *Veranstaltungsformate und Vermittlungsformen* ist im Grunde positiv. Aber auch hier gilt, dass es derer auch zu viel geben kann. Deshalb sollte auch hier über Modelle der Kooperation, der Mehrfachanwendung et cetera nachgedacht werden, um effektiver arbeiten zu können. Sinnvoll wäre gegebenenfalls die Recherche von Best-Practice-Beispielen und deren Dokumentation in einer Datenbank, um praktische Vorbilder für neue Formen der Kulturarbeit im ländlichen Raum zu haben.

- Recherche von **Best-Practice-Beispielen** und deren Dokumentation in einer Datenbank (ggf. als Projekt des Freistaates Thüringen oder gar der Bundes; siehe hierzu als ersten Ansatz Institut für Kulturpolitik 2014d)

Die Kulturakteure in der Modellregion arbeiten aus gutem Grund schon partnerschaftlich zusammen. Ohne gute *Kooperationspartner* wird in Zukunft wohl noch weniger möglich sein. Es sollte deshalb in der gegebenen Situation das oberste Gebot sein, Kooperationen zu suchen, zu ermöglichen, zu honorieren und geeignete Kooperationsstrukturen aufzubauen. Kooperation ist jedoch nicht nur eine Frage des guten Willens, sondern eine Managementmethode, die gelernt sein will. Dafür sollten Anreizsysteme, koordinierende Systeme und Qualifizierungsmöglichkeiten zur Verfügung stehen, die im Rahmen der Kulturentwicklungskonzeption zu perspektivieren sind wie zum Beispiel:

- Auf- beziehungsweise Ausbau von **Netzwerkstrukturen der Kulturakteure**, unter anderem zum Erfahrungsaustausch, zur Entwicklung gemeinsamer Projekte sowie zur Absprache und Koordination von geplanten Angeboten
- Benennung von Einrichtungen mit **Ankerfunktionen** zur Übernahme koordinierender Tätigkeiten in den Bereichen Kulturelle Bildung, Kulturtourismus und anderen Themenfeldern
- Aufbau von **digitalen Netzwerken**, zum Beispiel eines Veranstaltungsportals
- **stärkere institutionelle Zusammenführung** von Einrichtungen in Form von Verbänden

Eine Grundvoraussetzung für gelingende Kulturarbeit/-vermittlung ist eine auskömmliche *Finanzierung* der Kulturakteure. Dies ist jedoch nicht nur eine Frage des Volumens, sondern auch der Verteilung und Zusammenlegung. Die anbieter- oder einrichtungsbezogene institutionelle Förderung sollte ergänzt werden um eine flexiblere Projektförderung, mit der situationsadäquater reagiert werden kann:

- Denkbar wäre hier zum Beispiel die Einrichtung eines **Regionalfonds**, der sich aus unterschiedlichen Quellen speisen könnte

Die beschriebene Situation der kulturellen Infrastruktur in der Modellregion verweist auf typische Bedingungen und Probleme der Situation im ländlichen Raum. Vor allem in der Fläche sind die Infrastrukturen überschaubar und auf viel ehrenamtliches sowie kooperatives Engagement angewiesen. Um dieses aufrecht zu erhalten, bedarf es in Zukunft neuer konzeptioneller Überlegungen, die auf regionsweite Strategien und Kooperationsformen setzen. Dabei müssen die großen Einrichtungen wie zum Beispiel das Theater in Hildburghausen, das Spielzeugmuseum in Sonneberg sowie Kloster Veßra einbezogen werden, die eine Ankerfunktion in der Region übernehmen könnten, aber gegebenenfalls auch neue Strukturen und Netzwerke, die Aufgaben (z.B. Kulturförderung, Qualifizierung, Beratung, Marketing, Information, Vermittlung) übernehmen, die für die kleinen Einrichtungen zu schwach sind. Hier könnte auch die Kulturpolitik des Landes eine neue Aufgabe finden.

Wichtige Voraussetzungen für Transformationsprozesse im kulturellen Bereich sind Selbstbewusstsein und Veränderungsbereitschaft. Beide Bedingungen sind in der Region gegeben. Die Kulturakteure kennen ihre Stärken, sie sind bereits auf der Suche nach neuen Wegen und es gibt schon stabile Kooperationsbeziehungen. Andererseits kennen sie die Herausforderungen (z.B. bei der Finanzierung, Qualifizierung und Publikumsfindung). Darauf kann eine Konzeptentwicklung aufbauen, weil Einsicht eine Voraussetzung für die Erarbeitung konsensfähiger Lösungen ist.

2.3 Merkmale und Besonderheiten der Kulturfinanzierung in der Modellregion

Die Situation der öffentlichen Kulturfinanzierung in der Modellregion Süd ist für die Erarbeitung der Kulturentwicklungskonzeption von entscheidender Bedeutung. Denn jede angedachte Veränderung ist finanzierungsrelevant und muss deshalb sinnvollerweise auf der Grundlage eines realistischen Erwartungshorizontes erfolgen. Aus diesem Grund wurde eine Finanzanalyse (s. Institut für Kulturpolitik 2014k) erarbeitet, um Auskunft über Quantitäten, Strukturen und Trends der Kulturfinanzierung geben zu können. Grundlage dafür waren öffentlich zugängliche Finanzstatistiken sowie eine Erhebung der regionalen Kulturkoordinatoren bei den Gemeinden in der Modellregion. Die eigene Erhebung war gedacht als »Tiefenbohrung« in der Modellregion, um die allgemeinen Daten der Finanzstatistik durch

konkretere Angaben aus den Gemeinden qualifizieren zu können. Leider ist dies nur ansatzweise gelungen. Trotz der zum Teil schwierigen Datenlage sind jedoch einige wichtige Informationen und Schlussfolgerungen aus dem vorhandenen Material zu entnehmen respektive zu formulieren. Diese beziehen sich auf die Kulturfinanzierung des Landes, der Landkreise in der Modellregion und der Gemeinden.

2.3.1 Kulturfinanzierung des Freistaates Thüringen im Vergleich

Mit Blick auf seine Kulturausgaben steht der Freistaat Thüringen verhältnismäßig gut da. Entsprechend seiner reichhaltigen und vielgestaltigen kulturellen Landschaft stellt das Land relativ viel Geld für Kunst und Kultur zur Verfügung und belegte im Jahr 2009 im Vergleich mit den anderen Bundesländern einen der oberen Plätze. So betragen die Kulturausgaben des Landes (inkl. Gemeinden und Zweckverbände) in Höhe von 280,2 Millionen Euro 7,28 Prozent der Kulturausgaben aller Bundesländer – bei einem Bevölkerungsanteil von gerade einmal 2,68 Prozent. Auch beim Anteil der Kulturausgaben am BIP war die Situation im Jahr 2009 positiv. Thüringen lag hier zwar hinter Sachsen (0,79%), aber gleichauf mit Berlin und konnte mit 0,63 Prozent immerhin noch auf einen fast doppelt so hohen Wert verweisen wie der Durchschnitt bei den Ländern (0,33 %) insgesamt. Bei ihrem Anteil am Gesamthaushalt lag Thüringen mit 2,7 Prozent hinter Sachsen (3,96%), Hamburg (2,92%) und Berlin (2,88%); bei den Ausgaben für Kultur pro Einwohner erreichte das Land mit 124, 13 Euro Platz fünf (Spitzenplatz Berlin: 175,86 Euro). Die Kulturausgaben verteilten sich relativ gleichmäßig auf das Land und die Gemeinden/Zweckverbände.

Mit Blick auf die *Entwicklung der Kulturausgaben* war allerdings von 1995 bis 2009 ein degressiver Trend zu beobachten. Während die Haushalte der Gemeinden und Zweckverbände mit dem Trend aller Länder mithielten und einen Aufwuchs der Mittel aufweisen konnten, verzeichnete der thüringische Landeshaushalt für Kulturaufgaben seit 1995 einen Einbruch.

Als eine Reaktion darauf hat sich die Thüringer Landesregierung dazu entschieden, eine als »Kulturlastenausgleich« bezeichnete zusätzliche Kulturfinanzierung vorzunehmen und hat dafür im Doppelhaushalt 2013/2014 jährlich 9 Millionen Euro eingestellt.²⁷ 2013 und 2014 erhalten nach diesem Modus 15 Städte und drei Landkreise eine zusätzliche Landesförderung. Sie soll es Kommunen und Landkreisen mit reichem kulturellem Erbe und einer dichten Kulturszene ermöglichen, ihr Kulturangebot auch bei allgemein schwierigen Haushaltslagen aufrechtzuerhalten und weiterzuentwickeln. Der Kulturlastenausgleich honoriert damit überdurchschnittliches kulturelles Engagement Thüringer Kommunen und Landkreise.

27 Für die Ermittlung der Anspruchsberechtigung wurde für die einzelnen Kommunen deren Anteil der Kulturfinanzierung am Gesamthaushalt für die Jahre 2010 bis 2012 zugrunde gelegt. Diese »Kulturquote« musste mindestens 4 Prozent und die Ausgaben pro Kopf für Kultur mussten mindestens 50 Euro pro Einwohner (Städte) bzw. 20 Euro (Landkreise) betragen. Darüber hinaus muss eine Einrichtung von überregionaler Bedeutung (d.h. institutionelle Förderung durch Bund oder Land) sein, um in den Genuss einer Ausgleichszahlung durch das Land zu kommen. Siehe unter: www.thueringen.de/th2/tmbwk/kultur/kulturpolitik/kulturlastenausgleich.

Andererseits bewirkt er möglicherweise auch eine Verstärkung vorhandener Disparitäten. Die Schere zwischen den wenigen Städten und Gemeinden, die vergleichsweise viel für Kultur ausgeben und den vielen, die fast gar nichts ausgeben, wird dadurch strukturell weiter geöffnet.

2.3.2 Die Kulturausgaben der Landkreise in der Modellregion

Die Auflistung der »Kulturlasten« weist für Thüringen, ausgewiesen als »Zuschussbedarf« Kulturausgaben (im Durchschnitt der Rechnungsstatistiken 2010/2011/2012) in Höhe von 101,2 Millionen Euro aus, wovon 60 Millionen auf die Städte und 41,2 Millionen auf die kreisangehörigen Gemeinden entfallen. Als Zuschussbedarf je Einwohner werden 46 Euro für sämtliche Kommunen beziehungsweise 110 Euro für die kreisfreien Städte und 25 für die kreisangehörigen Gemeinden ausgewiesen. Der Durchschnitt bei den Landkreisen liegt bei 16 Euro. Damit liegen beide Kreise der Modellregion Süd – wenn auch gering – über dem Durchschnitt aller Landkreise Thüringens.

Im Landkreis Hildburghausen sticht die Kreisstadt mit Kulturausgaben von 59 Euro pro Einwohner und einem Anteil von 18 Prozent an den Verwaltungsausgaben über den Durchschnitt aller Gemeinden in der Modellregion hervor, im Landkreis Sonneberg ist es die Gemeinde Neuhaus am Rennweg, die mit 35 Euro den Spitzenwert erreicht. Während in Hildburghausen 65,58 Prozent aller gemeindliche Kulturausgaben des Landkreises konzentriert sind, beträgt dieser Wert in Sonneberg lediglich 51,16 Prozent. Die Zentrumsfunktion der Kreisstädte ist in der Modellregion Süd damit nicht so stark ausgeprägt wie in der Nordregion.

Bei den kleineren Gebietskörperschaften unter 5.000 Einwohnern fällt der Zuschuss der Kulturausgaben pro Einwohner mit wenigen Ausnahmen auf einen einstelligen Betrag bis fast auf 0. Es ist jedoch kein eindeutiger Zusammenhang zwischen Einwohnerzahl und Anteil der Kulturausgaben auszumachen. Zu vermuten ist, dass es einzelne kleine Gemeinden gibt, die etwa ein besonderes Kulturerbe verwalten oder besondere Traditionen pflegen.

Insgesamt wird aus der Analyse eine typische Struktur der Kulturfinanzierung in ländlich geprägten Regionen deutlich. Mehr noch als in größeren Städten sind hier die Mittel in einzelnen Städten und Einrichtungen gebunden. Dies bedeutet im Umkehrschluss, dass es in vielen Bereichen und Gemeinden faktisch gar keine oder eine nur sehr rudimentäre öffentliche Kulturförderung gibt. Eine regional ausgerichtete Kulturentwicklung muss diesem Faktum Rechnung tragen.

2.3.3 Die Situation in den Gemeinden

Im Frühjahr 2014 wurden an die Kommunen in den beiden Landkreisen Fragebögen verschickt, mit denen zusätzliche Daten zur Kulturförderung erhoben werden sollten. Dies ist nur zum Teil gelungen. Dennoch kann aus den vorliegenden Ergebnissen auf einige charakteristische Strukturbesonderheiten der Kulturfinanzierung und auf Entwicklungstendenzen in der Modellregion geschlossen werden.

Generell ist aus den Umfrageergebnissen herauszulesen, dass die größten Etatposten diejenigen für den Unterhalt fester Häuser wie Museen, Bibliotheken und Theater sind. In der Regel verfügen die Städte mindestens über eine Bibliothek als feste Kultureinrichtung. Über ein Theater verfügt lediglich Hildburghausen, das mit einem Zuschussbedarf von 725.000 Euro über 83 Prozent der kommunalen Kulturausgaben bindet und knapp ein Drittel aller Kulturausgaben im Landkreis beansprucht. Museen führen acht Kommunen an. Bibliotheken in kleinen Ortschaften sind häufig in den Rathäusern, Bürgerhäusern oder Heimatstuben angesiedelt, wobei hierfür häufig kein eigener Etatposten ausgewiesen ist. Insgesamt sind die Aufwendungen hierfür gering, da sie meist ehrenamtlich betrieben werden.

Die häufigsten Nennungen für den Einsatz von Mitteln für kulturelle Zwecke fallen – vor allem in den kleineren Gemeinden – auf Vereinsförderung und Finanzierung oder Unterstützung (Betriebskostenzuschuss) von Bürgerhäusern in den verschiedensten Ausprägungen. Es kann daher davon ausgegangen werden, dass in kleineren Gemeinden ohne eigene Kultureinrichtungen das »Kulturleben« hauptsächlich von den ansässigen Vereinen getragen wird. Eine große Rolle spielen dabei die Heimat- und Brauchtumsvereine. Darüber hinaus werden Dorf- und Stadtfeste, Jubiläen und Weihnachtsmärkte sowie Städtepartnerschaften von mehreren Städten und Gemeinden bei den Kulturausgaben genannt. Kulturtouristische Destinationen werden bei den Kulturausgaben nicht erwähnt.

Mit Blick auf die *Entwicklung der kommunalen Kulturausgaben* in der Modellregion kann – trotz der eher problematischen Datenlage – gesagt werden, dass sie tendenziell rückläufig sind. Für die Modellregion (immer bezogen auf die antwortenden Städte und Gemeinden) sind die Kulturausgaben von 2009 bis 2013 leicht auf 96 Prozent gesunken, die Kulturquote auf 90 Prozent. Für die beiden Landkreise differieren die Werte. Blieben die Kulturausgaben im Landkreis Sonneberg stabil, nahmen sie in Hildburghausen auf 87,4 Prozent ab (ohne Kreisstadt). Die Kulturquote stieg im Landkreis auf 123,9 Prozent, während sie in Hildburghausen abnahm auf 72,4 Prozent. Diese Entwicklung ist jedoch vor dem Hintergrund zu sehen, dass es sich bei den Kulturausgaben in den kleinen Orten insgesamt um verhältnismäßig geringe Beträge handelt.

Die Kulturfinanzierung in der Modellregion speist sich nicht nur aus den gemeindlichen Mitteln; die von den Städten und Gemeinden geleisteten Kulturausgaben werden vielmehr ergänzt durch die der Landkreise selbst, die Träger eigener Kultureinrichtungen sind, hierfür zusätzliche Landesmittel erhalten,

Landesmittel an Mitgliedsgemeinden weiterleiten oder solche aus Eigenmitteln fördern, welche sich wiederum hauptsächlich aus Landesmitteln und der Gemeindeumlage speisen. Ferner fördert auch der Freistaat auf direktem Wege kulturelle Einrichtungen und Aktivitäten in den Landkreisen. Eine Durchsicht des Thüringer Haushalts (Doppelhaushalt 2013/2014) verweist allgemein auf Mittel, die in die Landkreise fließen, die nicht im Einzelnen aufgeschlüsselt werden, wie Zuweisungen an Gemeinden und Gemeindeverbände für Investitionen und Projekte unter anderem der öffentlichen Bibliotheken und Musikschulen, der Theater, Orchester und Museen sowie für Soziokultur und Brauchtumpflege. Daran wird deutlich, wie komplex die Struktur der Kulturfinanzierung trotz der eher bescheidenen Größenordnungen in der Modellregion ist.

2.3.4 Schlussfolgerungen

Die Region ist bezüglich der Finanzen für die Kultur sehr stark von ihren »Zentren« respektive den wenigen Städten und Gemeinden mit größeren öffentlichen Kultureinrichtungen geprägt. Gehen in den größeren Ortschaften die Finanzmittel hauptsächlich in die – soweit vorhanden – eigenen Häuser wie Theater, Bibliotheken und Museen, ist das Kulturleben in den kleinen Orten überwiegend von der ehrenamtlichen Arbeit der ansässigen Vereine geprägt. Hier sind die eigenen Häuser meist entweder Heimatstuben, Kulturhäuser oder Vereinsheime, für die seitens der Kommune Betriebskostenzuschüsse gezahlt werden. Die Grenzen zwischen Kulturarbeit im engeren Sinne und Brauchtumpflege, Aktivitäten von Schützen- und Züchtervereinen und »sonstiger Volksbildung« bis hin zum Sport sind dabei fließend. Diese Struktur der Zentralisierung der Mittel wird durch die reguläre Kulturförderung und durch den Kulturlastenausgleich des Landes sowie durch die degressive Entwicklung der Kulturausgaben in den kleinen Gemeinden noch verstärkt.

In fast sämtlichen kleineren Städten und Gemeinden sind die Kulturausgaben in den letzten Jahren gesunken. Teilweise sind Umstrukturierungen vorgenommen worden, häufig ist auch einfach nur eine geringere Förderhöhe zu konstatieren. Relativ gesehen, also mit Blick auf die prozentualen Kürzungen, können die Einbrüche bei den kleineren Gemeinden zum Teil dramatisch genannt werden; es handelt sich jedoch meist nur um geringe Summen.

Die aufgezeigten Strukturbesonderheiten in der Modellregion hinsichtlich der öffentlichen Kulturfinanzierung und -förderung sind typisch für die Situation ländlich strukturierten Regionen. Folgende Punkte sind hervorzuheben:

- **Regionale und strukturelle Disparitäten:** Die öffentlichen Mittel sind in einem solchen Maße vor allem in den größeren Gemeinden und in den einzelnen Kultureinrichtungen gebunden, dass die Schlussfolgerung naheliegt, dass in vielen kleinen Gemeinden faktisch gar keine Kulturförderung stattfindet und auch wenig Mittel zur Verfügung stehen, um außerinstitutionell und projekt-

sowie anlassbezogen Kulturförderung betreiben zu können. Dazu bedarf es neuer Finanzierungsmöglichkeiten und gegebenenfalls einer anderen Mittelverteilung.

- **Komplexe Finanzierungsströme:** Trotz der insgesamt relativ wenigen Mittel, die in der Modellregion für kulturelle Zwecke ausgegeben werden, ist die Struktur der Kulturfinanzierung und Kulturförderung vergleichsweise komplex. Allein die Quellen der Fördermittel und die Verfahren ihrer Beantragung und Verwendung erfordern ein anspruchsvolles Management, damit eine sinnvolle Allokation gewährleistet werden kann. Faktisch sind jedoch genau die Strukturen schwach, die dies zu bewältigen hätten.
- **Trisektorale Kulturförderung:** Die Finanzanalyse (wie im Übrigen auch die Strukturanalyse) verweist auf Strukturbedingungen, die bei der Kulturförderung berücksichtigt werden müssen. Dazu gehört für ländliche Räume nicht zuletzt eine trisektorale Perspektive. Öffentliche Kulturförderung muss in diesen Räumen das privat-kommerzielle und das frei-gemeinnützige Engagement konzeptionell berücksichtigen und sich aktivierend sowie kooperativ begreifen. Dazu bedarf es geeigneter Methoden, klarer Zuständigkeiten und angemessener materieller sowie immaterieller Ressourcen beziehungsweise die Ermöglichung eines entsprechenden Austausches durch Koordination und Kooperation.

2.4 Zu den Experteninterview- und Kulturworkshopverfahren

Qualitative Diskurs- und Abstimmungsverfahren

Neben den Bestandsaufnahmen und Analysen bilden – wie eingangs dargestellt – verschiedene qualitative Diskurs- und Abstimmungsverfahren die zentrale Grundlage für die Formulierung der Kulturentwicklungskonzeption. Hierzu zählen prozessbegleitende Ansätze, die von Projektbeginn bis -abschluss durchgeführt wurden:

- **Prozessbegleitende Beiräte** (regional/Land)
- Zahlreiche **explorative Einzel- und Gruppengespräche** mit Vertretern aus Kulturpolitik/-verwaltung sowie einzelnen Akteurs- und Bürgergruppen

Die Inhalte und Ergebnisse der Beiratssitzungen sowie explorativen Einzel- und Gruppengespräche wurden in internen Protokollen festgehalten und fließen an verschiedenen Stellen in das Abschlussgutachten ein. Zudem dienten sie als Korrektiv- und Monitoringinstrumente, um Prozessergebnisse (z.B. aus der Strukturanalyse und den Kulturworkshops) zu diskutieren, mit zusätzlichem Expertenwissen zu unterfüttern und eingeschlagene Pfade zu bestätigen oder anzupassen.

Parallel wurde ein sequentielles Verfahren mit qualitativen Methoden durchgeführt:

- **Fünfundzwanzig persönliche Experteninterviews** mit Akteuren aus dem Kulturbereich und aus Querschnittsfeldern anhand eines standardisierten Leitfadenfragebogens
- Drei großangelegte **moderierte themenspezifische Kulturworkshops**

Die Experteninterviews wurden in der Projektstartphase durchgeführt und stellten von Anbeginn eine zentrale qualitative Quellengrundlage für den weiteren Analyse- und Entwicklungsprozess dar (vgl. Institut für Kulturpolitik 2014p). Die Ergebnisse sind folglich in alle weiteren Schritte und Gutachten eingeflossen. Deswegen werden im Folgenden nur die wichtigsten Ergebnisse synoptisch zusammengefasst.

Das Kernstück des qualitativen Beteiligungsprozesses bildeten darüber hinaus drei moderierte Kulturworkshops mit jeweils zwischen 70 und 90 regionalen und überregionalen Teilnehmerinnen und Teilnehmern, in denen neben der Reflexion der Ausgangssituation vor allem von Schwerpunkten, Zielen und Szenarien sowie konkreten Vorschlägen für zukunftsfähige Strukturen und Organisationsformen für die Kulturlandschaft der Modellregion entwickelt wurden. Die Ergebnisse sind umfangreich dokumentiert (s. Institut für Kulturpolitik 2014e/f/g) und werden im Anschluss nur überblicksartig vorgestellt.

2.4.1 Ergebnisse der leitfadengestützten Experteninterviews

Methode und Durchführung

Wie dargestellt, wurde eine empirische Untersuchung auf Grundlage von 25 leitfadengestützten Experteninterviews durchgeführt. Die Interviews dienten dazu in Bezug auf verschiedene Schwerpunkte bezogen herauszufinden:

- Welche **Stärken und Schwächen** die Modellregion im Kulturbereich und allgemein aus Sicht von unterschiedlichen Expertengruppen hat
- Welche **Handlungsbedarfe** es aktuell und perspektivisch im Rahmen von Kulturentwicklung gibt

In diesem Abschnitt wird zunächst die Methode der Untersuchung vorgestellt, die Auswahl der Experten begründet und der Frageleitfaden vorgestellt. Anschließend werden die Ergebnisse der Untersuchung zusammengefasst.

Auswahl der Experten

Die empirische Untersuchung wurde von der Idee geleitet, gemäß der Governance-Perspektive möglichst viele unterschiedliche Akteursgruppen aus allen Sektoren des Kulturbereichs der Modellregion sowie aus wichtigen Querschnittsfeldern in das Sample aufzunehmen, um ein breites Spektrum an Themen und Positionen einzubeziehen. Gleichzeitig können die Gespräche mit den Experten bereits als ein

erster wichtiger Schritt eines Verfahrens zur Umsetzung der Kulturentwicklungskonzeption angesehen werden, da sie eine Möglichkeit darstellten, eine breite Akteursgruppe aktiv in den Diskursprozess einzubinden.²⁸

Aus forschungsökonomischen Gründen war die Anzahl der Experteninterviews auf 25 begrenzt. Nach Auswertung der Interviews konnte allerdings festgestellt werden, dass mit den durchgeführten Interviews eine theoretische Sättigung erreicht wurde.²⁹ Vor dem genannten Hintergrund wurden folgende relevante Akteursgruppen mittels eines Kriterienkatalogs und in Abstimmung mit dem regionalen Beirat identifiziert:³⁰

Tab. 2: Auswahlraster Experten für die leitfadengestützten Interviews

Kulturverwaltung
KulturdezernentIn o. ä. der jeweiligen Kreisstadt
KulturdezernentIn/-referentIn o. ä. des jeweiligen Landkreises
Kultureinrichtungen
LeiterInnen öffentlicher Kultureinrichtungen in der Modellregion (Schwerpunkt Museen)
LeiterInnen renommierter privater Einrichtungen in der Modellregion
Kulturszene/Künstler/Vereine
Renommierete KünstlerInnen in der Modellregion
VertreterInnen aus bekannten Kulturinitiativen oder -vereinen
Kulturveranstaltungen
LeiterIn einer renommierten regelmäßig stattfindenden Veranstaltung im Landkreis (z.B. Festival, Fest) in der Modellregion
Kulturwirtschaft/-tourismus
Experten aus dem Bereich der Kulturwirtschaft
Experten aus dem Bereich des (Kultur-)Tourismus in der Modellregion
Experten aus dem Bereich der Wirtschaftsförderung in der Modellregion
Bildung/Schulen
LeiterIn/MitarbeiterIn aus einer kulturaktiven öffentlichen Schule in der Modellregion
LeiterIn/MitarbeiterIn aus einer kulturaktiven öffentlichen Volkshochschule in der Modellregion
LeiterIn/MitarbeiterIn aus einem kulturaktiven Kindergarten/Vorschuleinrichtung in der Modellregion
Kirchen
VertreterIn aus einer Kirchengemeinde oder kirchlichen Organisation/Einrichtung

28 Vgl. hier und im Folgenden auch Föhl/Götzky 2013.

29 Das bedeutet, dass die Erkenntnisse, die aus den einzelnen Interviews gewonnen wurden – abgesehen von kontext-/spartenspezifischen Themenbereichen – mit jedem Interview geringer wurden und immer häufiger Wiederholungen festzustellen waren. Dies ist ein Zeichen dafür, dass die Auswahl der Experten ausreichend war, um die wesentlichsten Aspekte des Feldes in Bezug auf die Fragestellungen zu erheben.

30 Siehe das interne Arbeitspapier »Kriterien zur Auswahl der Gesprächspartner für die leitfadengestützten Experteninterviews im Februar 2014 in der Modellregion Landkreis Hildburghausen und Landkreis Sonneberg« vom 28. November 2013.

Interviewleitfaden

Auf Grundlage folgender Leitthemen wurden jeweils spezifische Fragestellungen entwickelt:³¹

- I. Kultur in den Landkreisen Hildburghausen und Sonneberg: Bewertung und Nutzung
- II. Kultur und gesellschaftlicher Wandel
- III. Kulturverwaltung/Kulturförderung der Kommunen und des Landes
- IV. Kooperation allgemein
- V. Kulturelle Bildung
- VI. Kulturtourismus
- VII. Abschlussfragen/Perspektiven

Den Interviewpartnern wurde die Anonymisierung zugesagt, um eine größtmögliche Offenheit bei der Beantwortung der Fragen zu gewährleisten.

Zentrale Ergebnisse

I. Kultur in den Landkreisen Hildburghausen und Sonneberg: Bewertung und Nutzung

Kunst und Kultur genießen laut einem Großteil der Befragten in der Modellregion einen **mittleren bis großen Stellenwert**, der sich vor allem durch **die breite Kulturvereins- und Museumslandschaft** widerspiegelt. Insbesondere die Kulturvereinslandschaft sei unvergleichlich aktiv und breit aufgestellt. Dies würde aber nicht automatisch dazu führen, dass die zahlreichen öffentlichen Kulturangebote umfänglich nachgefragt würden. Als weitere Stärken wurden unter anderem die Musik- und Volkshochschulen der beiden Landkreise benannt.

Als Problem wurde benannt, dass es zwischen den zahlreichen Kultureinrichtungen und -vereinen bislang kaum Kooperationen geben würde, um sich zum Beispiel gemeinsam zu vermarkten oder gemeinsame Projekte auf den Weg zu bringen. Es wurde konstatiert, dass dies weniger an einem mangelnden Bewusstsein sondern häufig an den entsprechenden Kapazitäten in den Kultureinrichtungen und Kulturprojekten fehlen würden, um Kooperationen anzugehen. Auch seitens der öffentlichen Kulturverwaltung könnten kaum Koordinationsangebote erfolgen, da diese häufig gar nicht mehr oder nur noch als Rumpf existieren würde. Der KEK-Prozess wurde hier mehrfach positiv hervorgehoben, da durch diesen erstmalig ein breiter regionaler Austausch und die gemeinsame Entwicklung von Ideen möglich wären.

31 Siehe das interne Dokument »Leitfragen Experteninterview Kulturentwicklungskonzeption für die Modellregion Landkreis Hildburghausen und Landkreis Sonneberg« vom 25. Januar 2014.

Deswegen sei die Weiterführung der regionalen Koordination unbedingt notwendig, um die Umsetzung der formulierten Ziele und Maßnahmen überhaupt erst möglich zu machen.

Als spezifische »Begabungen« der Region wurde immer wieder **die Museen- und Burgenlandschaft und die mit ihnen verbundenen Themen (vor allem Mittelalter, Spielzeug und Porzellan/Keramik/Glas)** genannt. Hier würden bereits sehr gute Angebote in zahlreichen Einrichtungen bestehen, die es aber – vor allem kooperativ – zu entwickeln gelte. Alleine könnten die Einrichtungen kaum auf sich aufmerksam machen. Dies gelte auch für die anderen Angebote in den Bereichen Kunst, Kultur und Kulturelle Bildung. Darüber hinaus bedürfen hier insbesondere die Digitalisierung und die Bedürfnisse der Jugendlichen ein besonderes Augenmerk. Als weitere Begabungen und Potenziale wurden die vielen **Kulturvereine und -initiativen** genannt, die es zu stärken gelte. Gleiches gelte für die vielen **Einzelkämpfer und Schlüsselpersonen**, die sich als Chorleiter oder zum Beispiel Kulturveranstalter um die Kulturentwicklung in der Modellregion verdient gemacht haben. Dies gelte es sichtbar zu machen, zu vernetzen und mehr zu würdigen.

Des Weiteren wurde der **(Kultur-)Tourismus** häufig als wichtiges Entwicklungsfeld genannt. Allerdings müssten hier noch viele Hürden genommen werden wie eine gemeinsame Vermarktung, die Entwicklung von Paketangeboten und die Qualitätsentwicklung in den Bereichen Gastronomie und Hotellerie. Potenziale würden hier besonders in der Verbindung mit der Naturlandschaft in der Modellregion und der Nähe zu Bayern bestehen.

Was die Zielgruppenorientierung der Kulturangebote in den Landkreisen Hildburghausen und Sonneberg betraf, so waren die Gesprächspartner überwiegend der Meinung, dass es **ausreichend Angebote für alle Zielgruppen** geben würde – Einschränkungen wurden einzeln in Bezug auf die Zielgruppe der Migranten formuliert, die es zukünftig stärker zu berücksichtigen gelte. Allerdings würde es – ähnlich wie in der Nordregion – häufig an der Sichtbarkeit der Angebote mangeln oder die Angebote seien nicht zeitgemäß beziehungsweise insbesondere im Hinblick auf Kinder und Jugendliche nicht partizipativ genug ausgelegt.

Immer wieder wurde aber auch – wie in der Nordregion – hervorgehoben, dass Kultur ein wichtiges Potenzial der Modellregion (wie in ganz Thüringen) sei, insbesondere in Verbindung mit den Naturlandschaften, der Nähe zu Bayern, der guten Verkehrsanbindung, aber auch günstigen Wohnmöglichkeiten und deswegen insbesondere im Hinblick auf die Ansiedlung von Fachkräften und Familien besonders wichtig sei. Kulturpolitik müsste deswegen einen **stärkeren Stellenwert** erhalten, damit sie sich dieser Themen annehmen kann.

Den ersten Fragenkomplex abschließend, wurden die Interviewpartner gebeten, die zentralen **Stärken und Schwächen des Kulturbereichs** in der Modellregion zusammenzufassen:

Tab. 3: Zusammenfassung der Stärken und Schwächen des Kulturbereichs in der Modellregion Süd

Stärken	Schwächen
Hohes Engagement vieler Einwohner in Kulturvereinen und starke Identifikation mit lokalen/regionalen (Kultur-)Themen	Breite kulturelle Infrastruktur, die zum großen Teil unterfinanziert ist bzw. weitenteils bereits »überkonsolidiert wurde«
Breite Infrastruktur in den Bereichen Kulturelle Bildung und Museen	Wenig kulturpolitische Kompetenzen in der Modellregion (insbesondere auf Landkreisebene)
Starke Kulturvereinslandschaft in allen Themenfeldern	Kaum strategische Zielvorstellungen bei den Kommunen und den Kultureinrichtungen über die Entwicklungen in den kommenden Jahren – insb. vor dem Hintergrund des gesellschaftlichen Wandels
Nähe zu Bayern (und entsprechendes Kooperationspotenzial)	Fehlende touristische Infrastruktur (wichtig für die kulturtouristische Entwicklung)
Veränderungsbereitschaft der Kulturschaffenden/sehr engagierte Kulturakteure	Wenig Kooperation und Koordination; auch aufgrund mangelnder Kommunikations- und Koordinationsangebote seitens der Landkreise, Städte und Gemeinden
Starke regionale Themen (Mittelalter, Spielzeug und Porzellan/Keramik/Glas, Deutsch-Deutsche Grenze u.a.)	Wenig Berücksichtigung seitens der Landeskulturpolitik
Kooperationsbereitschaft vieler Akteure	»Überlastung der Systeme« und eine Überkomplexität im Hinblick auf die zu bewältigenden Aufgaben
Verbindung Kultur- und Naturlandschaften	Überalterung bei den Vereinen
	Skepsis vieler Einwohner gegenüber neuen Ansätzen
	Qualifizierungsmangel im Kulturbereich

Als Herausforderungen – zum Teil aber auch als Potenziale – in der Umwelt wurden immer wieder die **gesellschaftlichen Herausforderungen** in voller Potenz angesprochen (s. unten) sowie die mäßige touristische Infrastruktur.

II. Kultur und gesellschaftlicher Wandel

Im Hinblick auf die Frage nach den Auswirkungen des **demografischen Wandels** für die Kultureinrichtungen in der Region wurde mehrfach auf die Ambivalenz und die Komplexität des Themas verwiesen. Sicherlich wäre die Unterjüngung der Region ein riesiges Problem, viele Städte würden stark an Einwohnern verlieren, und das müsste mittelfristig auch Konsequenzen für die kulturelle Infrastruktur mit sich bringen. Häufig gab es aber keine klaren Meinungsbilder, sondern eher diffuse Vorstellungen. Als Stärke wurde jedoch herausgestellt, dass die Modellregion sehr viel besser im Hinblick auf Arbeitslosenquoten unter anderem dastehen würde, als andere Thüringer Landkreise. Darauf könne man aufbauen. Es wurde allerdings auch deutlich, dass viele Akteure das Thema demografischer Wandel noch nicht wirklich intensiv bearbeiten.

Als weitere **gesellschaftliche Entwicklungen** und Strukturprobleme wurden unter anderem folgende Punkte besonders häufig hervorgehoben:

- Medialisierung/Digitalisierung (Anpassungsbedarfe in den Feldern Vermittlung, Marketing, Präsentation sowie Konzeption im allgemeinen)
- Individualisierung und Pluralisierung der Gesellschaft
- Freizeitgesellschaft/zunehmende Anzahl an Freizeit- beziehungsweise Konkurrenzangeboten

Alle Punkte würden sich umfänglich auf die Nutzung sowie Rezeption von Kunst und Kultur auswirken. Insgesamt gibt es aber noch zu wenig Ansätze wie entsprechende Potenziale aber auch Herausforderungen angegangen werden könnten. Das liege insbesondere an den knappen personellen und zeitlichen Ressourcen in vielen Einrichtungen und Projekten – aber auch an mangelndem Wissen über diese Entwicklungen. An den Kulturentwicklungsprozess wurden hier ebenfalls große Hoffnungen und Erwartungen geknüpft. Gleichfalls wurden die Kulturverbände genannt, die hier noch intensiver an zukunftsfähigen Lösungen arbeiten sollten. Hier wurde auch öfters erwähnt, dass das Gros der zahlreichen Thüringer Kulturverbände kaum in der Südregion präsent sei.

III. Kulturverwaltung/Kulturförderung der Kommunen und des Landes

Die Arbeit der landkreiseigenen Kultureinrichtungen und insgesamt der öffentlichen Kultureinrichtungen wurde **insgesamt positiv bewertet**. Hervorgehoben wurde besonders die Arbeit der Musikschulen, der Bibliotheken und zahlreicher öffentlicher Museen. In den vergangenen Jahren sei schon sehr viel Transformationsarbeit geleistet worden, allerdings wäre die ständige Veränderung bei steigender Anzahl gesellschaftlicher Herausforderungen immer schwieriger zu leisten. Ein Großteil der Einrichtungen sei bereits stark konsolidiert und deswegen wären **Veränderungen und Neuerungen eigentlich nur noch durch Kooperationen zu erreichen**. Diese müssten aber ge- beziehungsweise befördert werden, da diese »neben dem Tagesgeschäft« kaum noch zu bewerkstelligen seien. Ähnlich fiel auch die Einschätzung hinsichtlich der öffentlichen Kulturverwaltungen – insofern noch vorhanden – aus. Diese Aussagen decken sich 1:1 mit denen in der Nordregion. Zugleich wurde betont, dass für viele Kulturschaffende die Arbeitsbedingungen nur noch bedingt zumutbar seien, da qualitätsvolle Arbeit nur noch eingeschränkt leistbar ist.

Was die öffentliche Kulturförderung betrifft, wurde häufig bemängelt, dass die Förderung nur Wenigen zugute käme und die Vergabemechanismen insgesamt kaum durchschaubar und veränderbar seien. Allerdings wurde auch konstatiert, dass gerade durch die Städte und Landkreise noch verhältnismäßig viel Kulturförderung betrieben würde.

IV. Kooperation allgemein

Kooperation wurde von einem Großteil der Befragten als **zentrale Maßnahme reflektiert** wenn es um modellhafte Entwicklungen im Kulturbereich geht. Nur so könnten vorhandene Ressourcen besser genutzt und auch neue Impulse entstehen beziehungsweise zugelassen werden. Um Kooperationsbarrieren zu beheben und insgesamt Zusammenarbeit zu befördern, wären aber viele Schritte sowie gemeinsame Netzwerkstrukturen notwendig. In diesem Zusammenhang wurden unter anderem folgenden Punkte benannt:

- Fortführung der regionalen Koordination über den KEK-Prozess hinaus
- mehr Kommunikation und Austausch mit der Kulturpolitik (Fortführung des regionalen Beirates)
- Implementierung einer koordinierenden Einheit (z.B. bei RAG LEADER, Wirtschaftsförderung der Landkreise oder der zu gründenden Museumsregion)
- mehr Möglichkeiten zum Austausch insgesamt/Netzwerkbildung auf allen Ebenen befördern
- Ermöglichung finanzielle Anreize/Modellprojekte/Kooperationen fördern, fördern und würdigen (z.B. Einrichtung eines regionalen Kulturfonds)
- Stärkung von Querschnittsthemen/-feldern als interdisziplinäre und sektorenübergreifende »Kooperationstreiber« (z.B. Museumsregion, Kulturtourismus, »Local Heros«, Landkultur)

V. Kulturelle Bildung

Insgesamt werden die Angebote der Kulturellen Bildung seitens der Landkreise, der Städte und Gemeinden sowie seitens der Vereine unter anderem als sehr gut eingeschätzt. Es existiert bereits ein diversifiziertes und mitunter auch ein dezentrales Angebot.

Allerdings braucht es aus Sicht der Befragten **mehr Vernetzung und Abstimmung** in diesem Feld. Dem Thema Museumsregion wurde in diesem Kontext als möglicher Triebmotor eine große Bedeutung beigemessen. Gleichfalls besteht in diesem Feld in vielen Einrichtungen Personal- und Qualifizierungsmangel, weswegen häufig über entsprechende **Personalpools und Weiterbildungsangebote** gesprochen wurde.

VI. Kulturtourismus

Besondere kulturtouristische Potenziale in den Landkreisen Hildburghausen und Sonneberg werden – wie in der Nordregion – vor allem in der Bündelung von Kultur- und Naturangeboten gesehen. Der Kulturtourismus wird von einem Großteil der Befragten als **wichtiges Maßnahmenfeld** des KEK-Prozesses

definiert, dass insbesondere – seitens der Kultur – durch die Museen und herausragende Kulturvereine sowie Einzelakteure »bespielt« werden könnte. Allerdings dürfe die Sicht nach außen nicht dominieren, wichtiger sei ein gutes Kulturangebot für die Bevölkerung anzubieten. Darauf aufbauend sollten dann die Touristen in den Blick genommen werden. Insgesamt zeigte sich aber, dass das Thema Kulturtourismus als bedeutendes Entwicklungsfeld der Kulturpolitik gesehen wird und entsprechend Beachtung finden sollte.

VII. Abschlussfragen/Perspektiven

Abschließend fassten viele Interviewpartner nochmals zusammen, welche **Rahmenbedingungen** für eine weiterhin funktionierende Kulturarbeit in den Landkreisen Hildburghausen und Sonneberg geschaffen werden müssten. Häufige Nennungen waren:

- Aufgabenverteilung/-zusammenlegung/-koordination (Landkreisübergreifend)
- Stärkung ausgewählter Kultureinrichtungen und Kulturvereine als Netzwerkeinrichtungen und Triebmotoren der Kulturentwicklung
- Konzept- und Modellprojektentwicklung weiter vorantreiben (der KEK-Prozess markiert nur einen positiven Anfang)
- Stärkung von künstlerischen/kulturellen Netzwerkprojekten, insbesondere von »Local Heros«
- Mehr Mut zu neuen Themen/Ansätzen (den ländlichen Raum »neu bespielen«)
- »Servicestelle Ehrenamt«/Stärkung des Vereinswesen durch Qualifizierung sowie Kooperationsentwicklung
- Kulturförderung neu aufstellen (Verteilungsmechanismen, Förderanreize, Evaluation etc.)
- Koordinationsstrukturen für die Kultur schaffen (z.B. bei der zu gründenden Museumsregion oder der RAG LEADER)
- Unterstützung von Maßnahmen der Publikumsentwicklung/-partizipation
- Fokussierung auf Zielgruppe der Kinder und Jugendlichen, auf generationenübergreifende Ansätze und vermehrt auf die Arbeit mit Migranten

2.4.2 Die themenspezifischen Kulturworkshops

Methode und Durchführung

Kernstück des partizipativen Kulturentwicklungsprozesses waren drei großangelegte **moderierte themenspezifische Kulturworkshops**, deren Ergebnisse zentral in den vorliegendem Abschlussbericht im Rahmen der Handlungsempfehlungen verarbeitet werden (Kap. 5).

Die Kulturworkshops waren folgendermaßen konzeptioniert:

- Organisation der Kulturworkshops an verschiedenen Orten der Modellregion (Hildburghausen, Sonneberg, Schleusingen) und Einladung durch die regionalen Koordinatoren.
- Im Vorfeld des 1. Kulturworkshops Festlegung von drei Schwerpunktthemen zuzüglich eines »Open Spaces« auf Grundlage der Experteninterviews und Analysen sowie in Abstimmung mit den Beiräten.
- Sequentielles Vorgehen: 1. Kulturworkshop zur Bestätigung der Schwerpunktthemen und Analyse der Ausgangssituation, 2. Kulturworkshop zur Entwicklung erster Ziele und Maßnahmen, 3. Kulturworkshop zur Präzisierung und »Ermächtigung« der formulierten Ziele und Maßnahmen.
- Moderation: Die vier Arbeitsgruppen wurden von Experten aus den jeweiligen Schwerpunktfeldern moderiert.
- Qualifizierungsverfahren: Zwischen den Kulturworkshops wurden die Ergebnisse im Rahmen eines Ergebnisprotokollen weitergehend qualifiziert (s. Institut für Kulturpolitik 2014e/f/g), um diese im Vorfeld und im Rahmen des jeweils nächsten Kulturworkshops zielführend diskutieren zu können.

Des Weiteren sind aus den Kulturworkshopverfahren mehrere Gutachten zu Einzelaspekten entstanden, die teilweise durch die Moderatoren einzelner Arbeitsgruppen formuliert wurden (vgl. Institut für Kulturpolitik 2014h/i/k/l). Damit konnte der größtmögliche Koppelungsgrad von regionaler Beteiligung und externer Fachexpertise erreicht werden.

Zentrale Themenfelder

Da die Ergebnisse der Kulturworkshops eine Grundlage für die Handlungsempfehlungen in Kapitel 5 bilden und hinlänglich dokumentiert sind, werden im Folgenden nur nochmals die Themen aufgeführt, die den Mittelpunkt der Kulturworkshops bildeten:

- Plenumssequenzen (*Moderation: Dr. Patrick S. Föhl, Projektleiter KEK-Prozess, Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft, Berlin*)

- Gruppe 1: »Gründung einer Museumsregion« (*Moderation: Lara Buschmann, projekt2508 - Kultur- und Tourismusmarketing GmbH, Geschäftsstelle Berlin*)
- Gruppe 2: »Projektinitiative zur Stärkung von Vereinen und insb. sog. »Local Heros«« (*Moderation: Prof. Dr. Gernot Wolfram, MHMK, Berlin*)
- Gruppe 3: »Koordinationsstrukturen für die Kulturentwicklung schaffen« (*Moderation: Marc Grandmontagne, Kulturpolitische Gesellschaft, Bonn*)
- Gruppe 4: Zunächst »Open Space«³², dann »Bibliotheken der Zukunft« (*Moderation: Dr. Patrick S. Föhl, Projektleiter KEK-Prozess, Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft, Berlin*)

2.5 Visualisierung der Governance-Strukturen in der Modellregion Süd mittels einer Netzwerkanalyse

Einführung

Vor allem im ländlichen Raum treffen Kulturentwicklungsplaner auf die Herausforderung, vorhandene Kulturstrukturen sichtbar zu machen und Ortsansässigen dabei zu helfen, ihre Ressourcen besser zu bündeln (vgl. hier und im Folgenden Föhl/Peper 2014). Gerade in Landkreisen, in denen ein beachtlicher Teil der Kulturarbeit auf ehrenamtlichem Engagement und überschaubarer öffentlicher Kulturförderung beruht, geht es darum, die vorhandenen Ressourcen und Potenziale zu bündeln und zusammen zu legen, um sie effizienter und effektiver nutzen zu können. Gleichzeitig fehlt Kulturmachern die Zeit für notwendige aktive Netzwerkarbeit.

Anlässlich des ersten Kulturworkshops in der Südthüringer Modellregion diskutierten die Teilnehmer genau dieses Themenfeld (vgl. Institut für Kulturpolitik 2014e). Man kam zu der Erkenntnis, dass es auch in der Modellregion Süd ein Defizit an belastbaren Netzwerk- und Entscheidungsstrukturen gäbe. Aufgrund dieser Tatsache besteht in der Modellregion ein Bedarf an neuen kooperationsrelevanten Beziehungen und Kontakten, die durch die Landkreise oder sogar landkreisübergreifend organisiert werden könnten. Darüber hinaus äußerten die Beteiligten den Wunsch nach Verantwortungsübernahme durch einzelne Personen in größeren Gemeinden. Allerdings warnten die Workshop-Teilnehmer vor einer Installation künstlicher Parallel-Strukturen. So sei es ratsam, die bereits vorhandenen Strukturen zu identi-

32 Im Rahmen des 1. Kulturworkshop in Hildburghausen wurde ein »Open Space« angeboten, um den Blick auch auf Themenfelder werfen zu können, die ggf. im Prozess bislang nicht sichtbar geworden sind. Neben anderen Themen wie zum Beispiel Kultur und Natur oder Kinder- und Jugendarbeit wurde das Thema »Zukunft der Bibliotheken« fokussiert, dass dann im Rahmen des 2. Kulturworkshop explizit als eigenständiges Thema weiterverfolgt wurde.

fizieren und sie für die Implementation effektiver Kommunikations-, Partizipations- und Kooperationswege innerhalb der Modellregionen nutzbar zu machen (vgl. Institut für Kulturpolitik 2014h).

Vor diesem Hintergrund gab das Institut für Kulturpolitik die Durchführung einer soziologischen Netzwerkanalyse zur Erfassung von Kommunikations- und Konfliktstrukturen sowie der Identifikation sogenannter weißer Flecken im Beziehungsnetzwerk Kultur in Auftrag. Die Durchführung einer Netzwerkanalyse im Rahmen eines Kulturentwicklungsverfahrens ist ein Novum und wurde erstmalig als begleitendes Instrument getestet. Robert Peper, Doktorand an der Leuphana Universität Lüneburg, reiste dafür im September 2014, also ein gutes halbes Jahr nach Auftakt des Prozesses, für eine Woche in die Modellregion Süd, um Interviews mit vierzehn ausgewählten Kulturakteuren aller Sektoren durchzuführen. In diesen Interviews kam die sogenannte *Net-Map-Methode* zum Einsatz. Sie ermöglicht die Sichtbarmachung von Kernstrukturen und »strukturellen Löcher« zwischen Teilnetzwerken, die anderenfalls nicht zu erkennen wären.

Ergebnisse in der Übersicht

Die Auswertung der Netzwerkanalyse brachte einige Überraschungen hervor (vgl. ausführlich Institut für Kulturpolitik 2014h). Unter anderem wurden Schlüsselakteure und Kerninteraktionen identifiziert, die zuvor nicht bekannt waren, aber maßgeblich für die zukünftige Kulturentwicklung der Modellregion Süd sind. So offenbarte sich zum Beispiel der Regionalverbund Thüringer Wald als extrem gut vernetzt und als wichtiger potenzieller Türöffner für Kulturakteure, um Zugang zum Wirtschaftssektor zu erhalten. Darüber hinaus entpuppten sich die **regionalen Bürgermeister als Dreh- und Angelpunkte** des erhobenen Netzwerks, welches insgesamt 167 Akteure umfasste. Fehlende Beziehungen konnten unter anderem zwischen Kulturschaffenden und Schulen lokalisiert werden. Eine zunehmende Vernetzung von Kultur- und Bildungssektor benannten viele örtliche Akteure als wichtigste Aufgabe für die Zukunft.

Das gesamte Kommunikationsnetzwerk ist in der Modellregion Süd recht durchmischt und die Akteure verschiedener Sektoren sind miteinander vernetzt. Jedoch wird deutlich, dass die politischen Akteure vor allem im zentralen Bereich des Netzwerks zu finden sind, während **Akteure der Kultur und der Zivilgesellschaft häufiger an den Rändern des Netzwerks** positioniert sind. Die Wirtschafts- und Verwaltungsinstanzen sind hingegen hauptsächlich mittig, zwischen Zentrum und Peripherie, angeordnet. In der folgenden Abbildung werden die am stärksten vernetzten Akteure hervorgehoben, denen die größten Einflussmöglichkeiten auf die Kulturentwicklung beider Landkreise zugeschrieben wird.

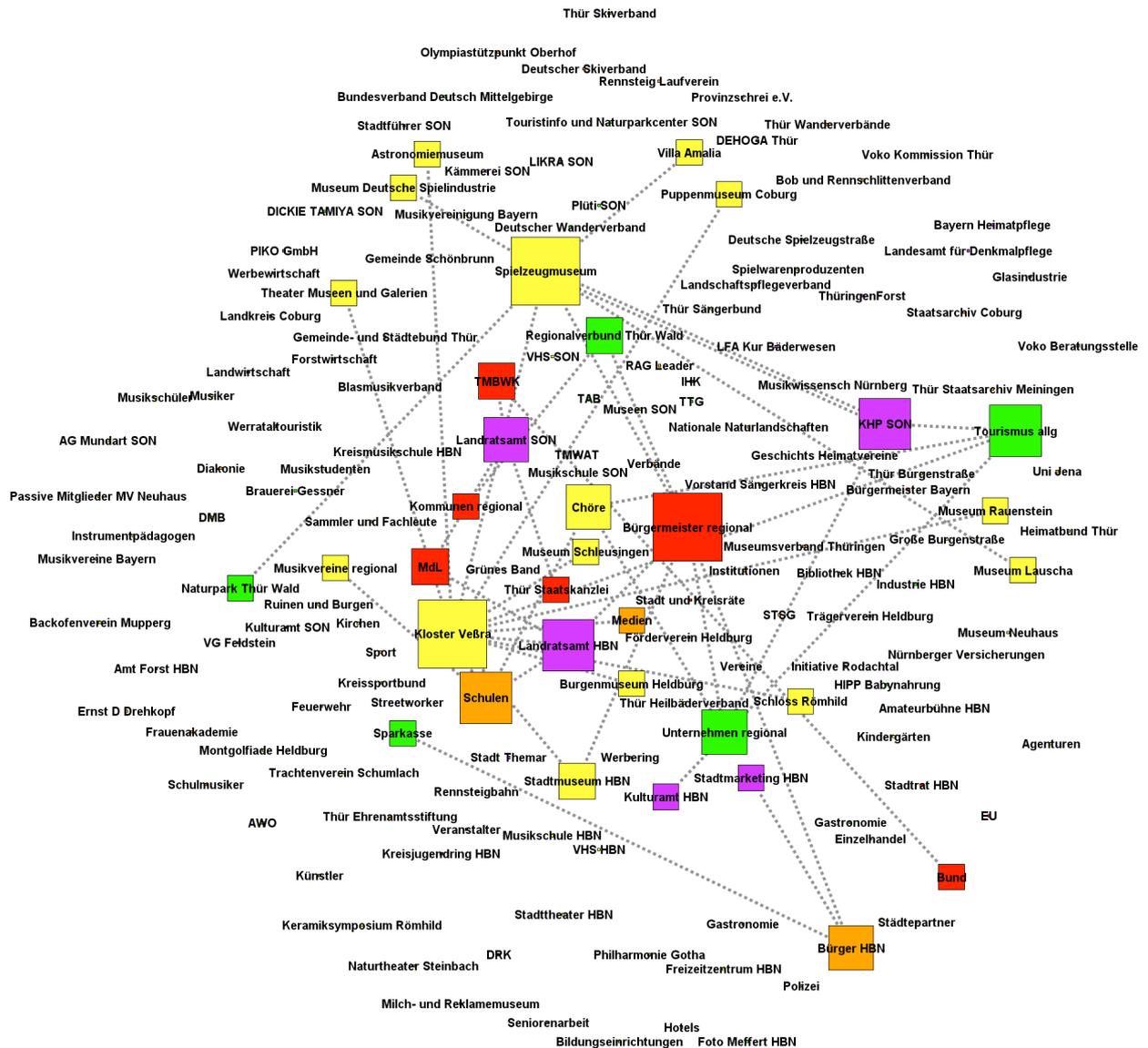
- Als **Broker** (Schnittstellen/Intermediäre) des Netzwerks fungieren vor allem folgende Akteure: die regionalen Bürgermeister, der Regionalverbund Thüringer Wald, das Kulturamt Hildburghausen, das Hennebergische Museum Kloster Veßra, das Spielzeugmuseum und die regionalen Musikvereine
- Während die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

Das Netzwerk der Zukunft

Als dritte Untersuchungsdimension wurden fehlende Beziehungen, also **weiße Flecken** im Gesamtnetzwerk, abgefragt. Die Interviewpartner wurden zum Ende eines jeden Gesprächs danach gefragt, mit welchen Akteuren im Netzwerk sie sich eine bessere Zusammenarbeit wünschten und welche Akteure noch gar nicht in ihrer Netzwerkkarte auftauchten, zu denen sie sich aber in Zukunft gerne eine Verbindung aufbauen würden. Hieraus entstand die Visualisierung eines sogenannten **Zukunftsnetzwerks**, welches alle noch zu knüpfenden Beziehungen enthält³³. Die Ergebnisse sind für die weitere Kulturentwicklungsplanung besonders relevant, weil es sich hierbei um Informationen und Potenziale handelt, die zeitnah von handelnden Personen genutzt werden können.

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

Abb. 3: Gesamtnetzwerk mit Darstellung der weißen Flecken zwischen Akteuren
(Abb. aus Institut für Kulturpolitik 2014h)



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

Erwartungen an ein zukünftiges Beziehungsnetzwerk Kultur

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

Handlungsempfehlungen für die Stärkung des Beziehungsnetzwerks Kultur

Ländliche Regionen sind mit Blick auf die kulturelle »Versorgung« in der Regel schwächer aufgestellt als Städte. Umso mehr sind sie angewiesen auf bürgerschaftliches Engagement und funktionierende Zusammenarbeit. Voraussetzung dafür sind wiederum sozial und kulturell engagierte Menschen und **belastbare – zur Kooperation und Verantwortungsübernahme fähige und bereitwillige – Netzwerke**. Erodieren sie, wie es in der Modellregion Süd anzunehmen ist, dann sind Maßnahmen zur Stärkung des Kulturnetzwerks erforderlich durch:

- **verbesserte Information** über die vorhandenen Akteure und Netzwerke (hier bietet sich ein internetbasiertes Portal an)
- **verbesserte Abstimmung** der wichtigsten Netzwerker (insbesondere der größeren Kultureinrichtungen und Politiker/innen) durch die Institutionalisierung eines Kulturarbeitskreises oder ähnliches
- die **Motivierung, Beratung und Fortbildung der Ehrenamtlichen** in den Kulturvereinen und Kultureinrichtungen (Stichwort: »Anerkennungskultur«)
- den Aufbau von **regionalen Kooperationsnetzwerken** (z.B. der Museen) zum Zweck der besseren Nutzung der Infrastruktur
- die Einrichtung eines selbstverwalteten **regionalen Kulturfonds** zur Stärkung des Verantwortungsbewusstseins für die Kultur in der Region insgesamt

3 Zusammenfassung der Strukturprobleme und -qualitäten der Modellregion Süd

Im Folgenden werden auf der Grundlage der Ausführungen und Ergebnisse des Kapitels 2 Strukturprobleme und -qualitäten der Modellregion Landkreis Sonneberg und Landkreis Hildburghausen zusammengefasst und kategorisiert. Mit diesem Kategorisierungsansatz werden die Ausgangsbedingungen in den Blick genommen, denen sich Kulturpolitik anzunehmen hat und die sicherlich für einen Großteil des Freistaats zutreffen beziehungsweise ähnlich sein werden.

Öffentliche Kulturpolitik kann die Kultur in einer Region, verstanden als Lebensweise, weder bestimmen noch prägen. Diese bleibt immer rückgebunden an die Traditionen, Erfahrungen, Erinnerungen der Menschen und die besonderen Begabungen und Potenziale in der Region, die ihr ein eigenes Gepräge geben. Ferner gibt es strukturelle Voraussetzungen, die den Bedingungsrahmen für kulturelle Beteiligung und Entwicklung in der Region markieren. Gemeint sind damit die Infrastruktur der kulturellen Einrichtungen, aber auch Fragen der Erreichbarkeit, der geografischen Bedingungen, des sozioökonomischen Status, der Wirtschaftskraft der Region und vor allem der Bildung der Menschen sowie der demografischen Situation und Entwicklung. (Regionale) Kulturpolitik ist insofern auf Voraussetzungen verwiesen, die sie weder zu verantworten hat noch gestalten kann, dennoch aber berücksichtigen muss, um ihre Aufgaben zu erfüllen. Deshalb wird Kulturpolitik heute immer mehr auch strukturpolitisch gedacht und betrieben (s. Sievers/Eichler 2012). Gerade in strukturschwachen ländlichen Regionen ist es notwendig, die besonderen Bedingungen zu berücksichtigen, die Stärken und Schwächen herauszuarbeiten und zur Grundlage einer konzeptbasierten Kulturpolitik zu machen. Die landespolitisch definierten Anforderungen an die Erarbeitung von Kulturentwicklungskonzepten in zwei Modellregionen des Freistaates Thüringen, die Strukturanalysen ausdrücklich vorsehen, reflektieren diese Notwendigkeit.

Die Modellregion Landkreis Sonneberg und Hildburghausen ist gekennzeichnet durch spezifische Strukturmerkmale, die die (kulturelle) Lebenssituation und den kulturpolitischen Bedingungsrahmen positiv oder negativ beeinflussen und sich in ihren Wirkungen gegenseitig verstärken können. Sie sind insofern eine wichtige Grundlage für die Erarbeitung von Kulturentwicklungskonzeptionen. In systematischer Absicht, aber ohne Anspruch auf Vollständigkeit, lassen sich diese Strukturbesonderheiten anhand geografischer (1), sozialer (2), infrastruktureller (3), (sozio-)politischer (4), wirtschaftlicher (5), finanzieller (6) und kulturbezogener (7 und 8) Merkmale beschreiben:

(1) Geografische Lage und regionale Gliederung

Charakteristisch für die Besonderheiten der Modellregion Süd ist ihre geografische Lage und regionale Gliederung. Die beiden Landkreise Sonneberg und Hildburghausen sind eher dünn besiedelt und zu großen Teilen dörflich geprägt. Beide Landkreise sind bezogen auf die Bevölkerungszahl mit 59.259 Einwohnern (LK Sonneberg) und 67.700 Einwohnern (LK Hildburghausen) im Jahr 2011 die kleinsten Landkreise des Freistaates Thüringen.

Die Modellregion Süd ist **landschaftlich sehr reizvoll** und hat ein **reiches Potenzial an Stätten des kulturellen Erbes und der Kulturarbeit**, die kulturelle Identität verbürgen und für den Kulturtourismus relevant sind. Die Tourismusbranche setzt dabei auf die landschaftlich interessante Umgebung mit vielen mittelalterlichen Burgen und Ortskernen als Wanderregion und als umweltverträglich gestalteter Erholungsraum mit langer Tradition. Verstärkt werden diese Qualitäten unter anderem durch die Existenz von kulturtouristisch relevanten Destinationen (vor allem Museen in Burgen und Schlössern), Zeugen der heimischen Spielzeugproduktion (Spielzeugstraße), die Tourismus- und Bäderregion Rodachtal sowie die Existenz der Naturschutzregion *Grünes Band*. Es ist deshalb nur konsequent, dass die die Landkreise als auch die Regionalplanung darauf setzten, *Tourismus und Erholung als Entwicklungschance im ländlichen Raum* zu nutzen.

Problematisch sind hingegen die Verkehrssituation, vor allem der öffentliche Nahverkehr, und das Fehlen von adäquaten Beherbergungsstätten und Restaurants, die für eine touristische Entwicklung eine zentrale Voraussetzung sind. Deswegen ist die Entwicklung strukturbezogener und kooperativer Ansätze im Bereich des (Kultur-)Tourismus von großer Bedeutung.

(2) Demografische Entwicklung

Die geringe Bevölkerungsdichte in den Landkreisen ist eine große Herausforderung, wenn es darum geht, kulturelle Angebote in der Fläche – aber auch in ihrer Breite in den Städten – weiterhin vorzuhalten. In sozialer Hinsicht bedeutender ist jedoch die demografische Entwicklung hervorzuheben. Die Schrumpfung und die vergleichsweise hohe Alterung (insbesondere im Landkreis Hildburghausen), die sich außerhalb der wenigen städtisch geprägten Kommunen noch stärker zeigt, **verändert die Sozialstruktur in der Region quantitativ und qualitativ** und führt zu empfindlichen Veränderungen im Sozialgefüge.³⁴ Problematisch ist hier insbesondere das Schrumpfen der jüngeren Altersgruppen, die Abwan-

34 In der stadt- und regionalwissenschaftlichen Diskussion wird in diesem Zusammenhang auch von »gelichteten Räumen« und »gelichteten Sozialstrukturen« gesprochen, die einander bedingen. Sie verweisen »auf zentrale Fragen der demografischen Dynamik. ›Lichtungen‹ repräsentieren Freiräume und zugleich Leere; sie verweisen auf Gestaltung hin, und sie machen auf Fäden im sozialen Gewebe aufmerksam, die nicht mehr weitergesponnen werden. Es ist niemand mehr da. Personen fehlen. Strukturen gehen verloren.« (Kersten/Neu/Vogel 2012: 100)

derung meist gebildeter junger Menschen, überwiegend Frauen, und die Ausdünnung der sozialen Milieus in der Mitte der Gesellschaft, aus denen sich in der Regel die sozial und kulturell aktiven Menschen rekrutieren. Durch die hohe Zahl an Auspendlern wird diese Situation noch verschärft, da diese allein aufgrund des reduzierten Zeitbudgets für viele außerberufliche Aktivitäten ausfallen dürften. Auch die Überalterung beziehungsweise Unterjüngung der Bevölkerung dürfte der kulturellen Teilhabe Grenzen setzen, zumal diese aufgrund der Konzentration der kulturellen Infrastruktur eine Mobilität voraussetzt, die gerade älteren Menschen schwer fallen dürfte. Letzteres gilt auch für Kinder und Jugendliche, weswegen kleine und dezentrale Kulturangebote von erheblicher Bedeutung sind.

(3) Öffentliche Infrastruktur

Auch die öffentliche Infrastruktur verändert sich mit der demografischen Entwicklung, weil Schrumpfung zu Auslastungsproblemen führt und die Alterung/Änderung der Sozialstruktur andere Bedarfe (z.B. im Gesundheits-, Erziehungs- und Bildungsbereich, aber auch im Kultursektor) evoziert.³⁵ Der Rück- und Umbau der öffentlichen Infrastruktur hat jedoch nicht nur Folgen für die Versorgungslage, sondern auch für die Finanzierbarkeit und Sichtbarkeit dieser (Infra-)Strukturen im öffentlichen Raum und für das Personal, das diese betreibt. Wenn Schulen geschlossen und öffentliche Dienststellen zusammengelegt werden müssen, wenn Bibliotheken aufgegeben werden und Sozialeinrichtungen schließen, dann fehlen nicht nur Dienstleistungen, sondern auch **Orte des öffentlichen Lebens** und die Menschen, die die öffentliche Kommunikation getragen haben. Mit anderen Worten: »Vom Beschäftigungsangebot öffentlicher Dienstleistungen geht immer weniger soziale, kulturelle und berufliche Bindungskraft aus. (...) Schrumpfende Infrastrukturen und Daseinsvorsorgeleistungen zehren die Mitte lokaler Gesellschaften aus.« (Kersten/Neu/Vogel 2012: 110) Auf diese Weise kann die Erosion sozial und kulturell aktiver Milieus in der Region verstärkt werden,³⁶ deswegen gilt es, vorhandene Strukturen durch Vernetzung, aber auch Schwerpunktsetzung sowie Aufgabenteilung (nicht alle können und müssen alles machen) zu stärken.

35 Es ist bekannt, dass drastische Veränderungen in der Sozialstruktur auch Verschiebungen in der Prioritätenwahrnehmung bei öffentlichen Aufgaben und Einrichtungen hervorrufen, die sich auch zu einer generationsbezogenen Infrastrukturkonkurrenz auswachsen können (Kindergärten vs. Senioreneinrichtungen), die im politischen Raum ausgetragen wird und das generationale Zusammenleben belastet.

36 Die Sozialwissenschaftler Jens Kersten, Claudia Neu und Berthold Vogel (2012: 99ff.) machen darauf auf die Wechselwirkungen von demografischen und infrastrukturellen Schrumpfungsprozessen aufmerksam und erklären in diesem Zusammenhang auch, dass mit der Veränderung der lokalen/regionalen Sozial- und Infrastruktur auch Professionstypen (z.B. Lehrer, Ärzte, Verwaltungsbeamte etc.) verschwinden und auch die »Bildungs-, Wirtschafts- und Assoziationsbürger selbst« weniger werden, die für das bürgerschaftliche Engagement wichtig sind.

(4) Soziopolitische und -kulturelle Situation

Das Wegbrechen der in ländlichen Räumen ohnehin schwach ausgeprägten bürgerlichen Mitte durch demografische Prozesse hat auch Konsequenzen für die soziopolitische oder -kulturelle Situation, insofern dadurch jene Akteure fehlen, die Initiativen und Verantwortung in den Vereinen, aber auch in den demokratischen Parteien, übernehmen können, welche ohnehin durch Nachwuchssorgen gekennzeichnet sind. Auch die in der Modellregion sehr stark ausgeprägte Breitenkultur ist davon betroffen, weil auch sie auf kulturell engagierte Menschen und »Schlüsselpersonen für Entwicklungsprozesse« innerhalb und außerhalb von Institutionen angewiesen ist. Dadurch wird potenziell das **»soziale Kapital«** (Putnam) beschädigt, das notwendig ist, um im (vor-)politischen Raum bürgerschaftliches Engagement zu entfalten, auf das in Zukunft noch mehr Wert gelegt werden muss. Diese Entwicklung ist umso problematischer, wenn sie – wie im Kulturbereich zu beobachten – einhergeht mit dem **Abbau von Verantwortlichkeiten im öffentlichen Sektor**. Wenn jedoch öffentliche Infrastrukturen an personeller Substanz verlieren, werden dadurch jene Verbindungen und Netzwerkstrukturen beeinträchtigt, die für zivilgesellschaftliches Engagement unerlässlich sind, weil dann auch noch die Ansprechpartner fehlen, um Initiativen mit öffentlicher Unterstützung auf den Weg zu bringen.³⁷ Deswegen sind alternative Lösungen zu suchen, die zum Beispiel in der Aktivierung und Nutzung kulturnaher Strukturen für die Kulturentwicklung der Modellregion liegen können.

(5) Wirtschaftliche Situation

Positiv ist, dass sich die wirtschaftliche Situation in der Modellregion Süd deutlich verbessert hat und sowohl die öffentlichen als auch die privaten Einnahmen gestiegen sind. Auch die Beschäftigungslage ist ausgesprochen positiv. Dennoch wachsen mit Blick auf die sozio-ökonomische Lage die Bäume nicht in den Himmel, was sich sowohl in den öffentlichen wie in den privaten Haushalten widerspiegelt. In finanzpolitischer Hinsicht sind das vergleichsweise immer noch geringe Steueraufkommen und die Situation der öffentlichen Haushalte bedenklich, zumal dies in Relation zu sehen ist mit dem Umfang der Herausforderungen, die bevorstehen und zu meistern sind. Dies lässt die **Spielräume für »freiwillige Leistungen«** – zumal im Kulturbereich – schrumpfen. Perspektivisch wird sich diese Situation durch die »Schuldenbremse« ab 2019 und das Auslaufen des Solidarpakt II wie dem Rückgang von EU-Förderung für die neuen Länder noch verschärfen. Die verbesserte Arbeitsmarktlage führt zwar zu mehr Beschäfti-

37 Siehe dazu die Expertise (»Netzwerkanalyse«) von Robert Peper, mit der er »strukturelle« Lücken im Akteursnetzwerk der Modellregion Süd identifiziert hat. (s. Kap. 2.5 und Institut für Kulturpolitik 2014h) Was hier für das Netzwerk der kulturpolitischen Akteure im weiteren Sinne festgestellt wird, kann auch für die allgemeine Sozialstruktur gelten. Mit jedem sozial aktiven Menschen, der die Region verlässt, gehen auch Beziehungen, Verbindungen und Brücken verloren, die das soziale, kulturelle und politische Leben tragen.

gung, aber überwiegend auf geringem Gehaltsniveau. Bei vielen privaten Haushalten korrespondiert das geringe Einkommensniveau zudem mit hohen Kosten, wenn bei Auspendlern in der Regel zwei Autos pro Haushalt zu unterhalten sind. Wenn aber sowohl die öffentlichen als auch die privaten Mittel trotz des festgestellten erhöhten Niveaus knapp sind, dann hat dies Auswirkungen für das Angebot an kulturellen Leistungen wie auch auf deren Nachfrage. Auch dies gilt es im Rahmen der Kulturentwicklungskonzeption im Auge zu behalten.

(6) Struktur der Kulturfinanzierung

Für die Perspektiven der kulturellen Entwicklung in der Modellregion ist nicht nur die Finanzlage des Kreises und der Gemeinden von Bedeutung, sondern auch die Struktur der Kulturfinanzierung. Die öffentlichen Mittel sind in einem solchen Maße vor allem in den größeren Gemeinden und in den einzelnen Kultureinrichtungen gebunden, dass die Schlussfolgerung naheliegt, dass in vielen kleinen Gemeinden faktisch gar keine Kulturförderung stattfindet und auch wenig Mittel zur Verfügung stehen, um außerinstitutionell, projekt- und anlassbezogen Kulturförderung betreiben zu können. Diese Struktur wird durch die reguläre Kulturförderung und durch den Kulturlastenausgleich des Landes und durch die degressive Entwicklung der Kulturausgaben in den kleinen Gemeinden noch verstärkt. Sie führt dazu, dass sich die **Schere zwischen den wenigen städtischen »Zentren« und den Gemeinden im ländlichen Raum** immer weiter öffnen wird, sofern nicht gegengesteuert wird. Hinzu kommt, dass trotz der insgesamt relativ wenigen Mittel, die in der Modellregion Süd für kulturelle Zwecke ausgegeben werden, die Struktur der Kulturfinanzierung und -förderung vergleichsweise komplex ist. Allein die Quellen der Fördermittel und die Verfahren ihrer Beantragung und Verwendung erfordern ein anspruchsvolles Kulturmanagement, damit eine sinnvolle Allokation gewährleistet werden kann. Faktisch fehlen jedoch genau jene Akteure, die dies zu bewältigen hätten. Die Themen Qualifizierung, Koordination und Verantwortungsübernahme der großen Einrichtungen spiegeln sich hier folglich abermals.

(7) Kulturelle Infrastruktur und Begabungen

Mit Blick auf die kulturelle Infrastruktur ist zunächst das **ausgeprägte Potenzial an Stätten des kulturellen Erbes (Schlösser, Denkmale), der gesellschaftlich relevanten kulturhistorischen Themen sowie auf die vergleichsweise breite kulturelle Infrastruktur** (vor allem Museen, Musikschulen, freie Kulturzentren/-träger u.a.) zu verweisen. Dazu gehört auch die Existenz von regional bis überregional bedeutsamen Kultureinrichtungen (z.B. Hennebergisches Museum Kloster Veßra, Deutsches Spielzeugmuseum Sonneberg, Stadttheater Hildburghausen). Beachtenswert und infrastrukturelevant ist auch die große Anzahl der kulturtragenden Vereine vor allem in den Bereichen der Brauchtumpflege und Heimatkultur, als auch im Feld neuer partizipativer Kulturvermittlungsansätze (siehe z.B. Kulturverein Schwarzwur-

zel e. V.), die in kleineren Gemeinden und Ortschaften oft das einzige Kulturangebot organisieren. Sie bieten Gelegenheit für eigenaktive kulturelle Teilhabe und für bürgerschaftliches Engagement im Kulturbereich, die für das dörfliche Kulturleben unerlässlich sind. Hervorzuheben sind auch die vielen Einzelakteure wie Künstler, Chorleiter oder private Besitzer von Einrichtungen des kulturellen Erbes in Region, die allesamt einen substantiellen Beitrag zur Kulturentwicklung leisten.

Alle genannten Stärken und Potenziale gilt es in Zukunft stärker miteinander in Verbindung zu bringen, durch die Stärkung von Querschnittsfeldern und einer intensiveren Netzwerkarbeit, wie sie mit dem Kulturentwicklungsprozess begonnen wurde. Der Reichtum des kulturellen Angebotes kann sich nämlich auch als Last erweisen, wenn die öffentlichen Mittel knapp und perspektivisch mit einer weiteren Schrumpfung der Bevölkerungszahlen (auch in den Städten) gerechnet werden muss. Die schon jetzt erkennbare Konzentration der öffentlichen Kulturangebote auf nur wenige Orte wird wohl auch in Zukunft die Struktur der Verteilung prägen.³⁸ Auf diese Entwicklung ist entsprechend zu reagieren.

(8) (Kulturelle) Bildung

(Kulturelle) Bildung gilt als der Schlüsselfaktor für kulturelle Beteiligung – zumindest am öffentlichen Kulturangebot. Fachhochschulen und Universitäten haben in der Regel eine segensreiche Wirkung auf das örtliche und regionale Kulturleben, weil sie Nachfrage erzeugen und die kulturelle Szene beleben. Das Publikum in den Theatern und Konzerten hat in der Regel einen überdurchschnittlich hohen Anteil an Abiturienten und Akademikern. Da ist es zumindest kein Vorteil, dass es in der Modellregion keine (Fach-)Hochschulen gibt und die Gefahr der Bildungsabwanderung gegeben ist. Positiv zu konstatieren ist dennoch, dass die jüngere Generation höhere Bildungsabschlüsse aufweist. Zudem zeigen z.B. der hohe Stellenwert und die große Nachfrage nach Angeboten der Musikschulen in beiden Landkreisen, dass ein **ausgeprägtes Bewusstsein für die Kulturelle Bildung als Schlüsselfaktor für gesellschaftliche Entwicklung** vorhanden ist. Allerdings ist auch hier in Rechnung zu stellen, dass die Alterskohorten in der jüngeren Generation schrumpfen werden und zwar in einem Maße, dass eine Kompensation der altersbedingt reduzierten kulturellen Teilhabe durch höhere Kulturelle Bildung nicht wahrscheinlich ist.

38 Diese Gefahr betrifft nicht nur den Kulturbereich, sondern die öffentliche Infrastruktur im ländlichen Raum insgesamt. Die Folge sind regionale Disparitäten, die zu einem »downgrading« oder einer Abwärtsspirale führen können, die die Lebensqualität und die Zukunftsperspektiven im ländlichen Raum erheblich einschränken können, was dann wiederum als Wegzugsmotiv wirksam werden kann. (Kersten/Neu/Vogel 2012: 76)

4 Bausteine für eine Strategie regionaler Kulturpolitik in der Modellregion Süd

Im Folgenden werden auf Grundlage der Ausführungen und Ergebnisse der Kapitel 1 bis 3 als Grundlage für die Ziel- und Maßnahmenbildung allgemeine Bausteine für eine Strategie regionaler Kulturpolitik in den Modellregionen entwickelt, die einen grundsätzlichen kulturpolitischen Diskurs für den ländlichen Raum in Thüringen anregen können und einen Grundstein für die Handlungsmaßnahmen in Kapitel 5 darstellen.

Zu den Hauptaufgaben der Kulturpolitik gehören die Förderung der Künste und der künstlerischen Akteure, die aktive Pflege des kulturellen Erbes und die Ermöglichung der kulturellen Bildung und kulturellen Eigentätigkeit der Menschen und dies nach Maßgabe der vorhandenen Potenziale, der artikulierten Interessen und der zur Verfügung stehenden Ressourcen. Schon deshalb ist Kulturpolitik kontextabhängig und je verschieden zu interpretieren. Hinzu kommt, dass die demografische Entwicklung und die Besonderheiten der Modellregion Süd die Notwendigkeit der Struktur- und Konzeptveränderungen im Kulturbereich (und in den kulturaffinen Bereichen Freizeit und Bildung) begründen. Notwendig ist ein Transformationsprozess der kulturellen Infrastruktur und der kulturellen Angebote, um mehr Passgenauigkeit hinsichtlich der kulturellen/künstlerischen Potenziale, der demografischen Lage und der personellen, strukturellen sowie finanziellen Möglichkeiten zu erreichen. Transformation kann dabei Umbau von Einrichtungen bedeuten ebenso wie das Bekenntnis zu Kunst und Kultur als originäre beziehungsweise potenzielle Quellen gesellschaftlicher Transformation – hier wäre dann die Frage, was dafür getan werden müsste, um sie dazu (wieder) in die Lage zu versetzen. Sie kann aber auch meinen, dass Konzepte und Strategien der Kulturförderung und -vermittlung sich ändern müssen, um zum Beispiel auch andere – bislang nicht sichtbare – Akteure in den Blick zu nehmen und gewohnte Routinen zu durchbrechen. So kommt wohl keine Region in der dargestellten Lage um die **Fragen** herum, das Verhältnis von Zentralität und Dezentralität (1), von Kooperation und Konkurrenz (2), von institutioneller und projektbezogener Förderung (3), von Angebots- und Nachfrageorientierung (4), von Innen- und Außenorientierung (5), von Bewahren und Erneuern (6), von öffentlichen Offerten und bürgerschaftlichem Engagement beziehungsweise Laienarbeit und Professionalität (7) sowie von Steuerung und Selbststeuerung (8) zu überdenken.

Insgesamt sollen die Arbeit an und der Diskurs über diese Fragen zu einem **dauerhaften Prozess der Transformation** sowie dem Nachdenken über eine zukunftsfähige Kulturlandschaft in den Modellregionen und darüber hinaus anregen.

(1) Zentralität und Dezentralität ausgewogen gestalten

Ein entwickeltes kulturelles Angebot bedarf der Zentralität und Dichte. Je mehr Einwohner die Städte haben, umso größer im Allgemeinen auch das Kulturangebot. Dabei haben die Städte immer auch eine **(Mit-)Versorgungsfunktion** für das Umland mit übernommen, sei es, dass ihre Einrichtungen auch die Kulturinteressierten in der Region gezielt adressieren und zur Teilnahme einladen oder mit Angeboten (z.B. Ausstellungen, Konzerte etc.) und Zweigstellen (z.B. Bibliotheken) dezentral präsent sind. Kulturpolitik für die Region wird auch in Zukunft auf ein ausgewogenes Verhältnis von Zentralität und Dezentralität achten müssen, wenn das Prinzip der Gleichwertigkeit der Lebensverhältnisse auch kulturell Berücksichtigung finden soll. Es wird deshalb notwendig sein, der faktischen Konzentration der Kultureinrichtungen in nur wenigen Städten und dem Automatismus der Zentralität durch eine bewusste regionale Orientierung gegenzusteuern, um die kulturell und sozial »gelichteten Räume« wieder zu beleben beziehungsweise lebendig zu halten – und andersherum den Zentren die Partizipation an den neuen Impulsen, die von den vielen profunden sowie innovativen Initiativen im ländlichen Raum ausgehen, zu ermöglichen.

Das Verhältnis von Zentralität und Dezentralität findet seinen Ausdruck nicht zuletzt in der **Relation von stationären und mobilen Angeboten**. Die Kultureinrichtungen sind das Rückgrat oder das Standbein der kulturellen Infrastruktur. Sie verbürgen Dauer, Professionalität, Qualität und Verlässlichkeit des kulturellen Angebotes und werden dafür mit öffentlichen Mitteln ausgestattet. Im Sinne einer regionalen Orientierung und mit Blick auf die Besonderheiten der kulturellen Infrastruktur im ländlichen Raum sollten sie ihre Aufgabe jedoch nicht nur in der Vermittlung von Kunst und Kultur sehen, sondern sich auch als **Anker- oder Kontenpunkte** für das kulturelle Netzwerk in der Region verstehen. Je mehr öffentliche Einrichtungen im ländlichen Raum aufgegeben werden müssen, umso mehr wächst die Verantwortung der verbliebenen Einrichtungen, dem Gesamt des Kulturangebotes in der Region Stabilität zu geben. Dazu gehört auch, das Verhältnis von Komm-Strukturen und Geh-Strukturen in den Blick zu nehmen und das Kulturangebot mobiler auf den Weg zu bringen. Für die notwendigen institutionellen und managerialen Veränderungsprozesse sollten Anreize geschaffen und Hilfestellungen gegeben werden. Gleichfalls sind **kreative Placemaking-Prozesse** zu initiieren (vgl. Markusen/Gadwa 2010), um vor allem dezentrale, partizipative Kunst- und Kulturprojekte zum Umgang mit gesellschaftlichen Veränderungen und verlassenen Orten zu ermöglichen.

(2) Kooperation vor Konkurrenz

Kulturelle Teilhabe ist eine Freizeitaktivität, die in Konkurrenz steht zu vielen anderen Betätigungsmöglichkeiten in der Freizeit. Kultureinrichtungen stehen deshalb in einem Wettbewerb um die Gunst ihrer BesucherInnen und NutzerInnen. In der besonderen Situation der Modellregion (schrumpfende Bevölkerung, knappe Mittel) kann das Kulturmanagement der Kultureinrichtungen und -akteure jedoch nicht nur auf eine bessere Positionierung im Feld bedacht sein, sondern auch auf Verantwortungsteilung und Ressourcenoptimierung, genauso wie auf Schwerpunktsetzung und neuartige Verbindungen von Orten sowie Angeboten, um eine neue Sichtbarkeit für kulturelle Angebote herzustellen. Es wird notwendig sein, regionale Kulturförderung stärker als bisher kooperativ und in Netzwerkzusammenhängen zu denken und dabei in **trisektoraler Perspektive** alle Angebotsträger und Akteure (öffentlich-rechtliche, freigemeinnützige und privat-kommerzielle) zu berücksichtigen. Dazu bedarf es geeigneter Methoden, klarer Zuständigkeiten und angemessener materieller sowie immaterieller Ressourcen beziehungsweise die Ermöglichung eines entsprechenden Austausches durch Koordination und Kooperation.

(3) Institutionelle durch projektbezogene Förderung erweitern

Das Verhältnis von institutioneller und projektbezogener Förderung ist in der Kulturpolitik stark in Bewegung geraten. Immer mehr öffentliche Stellen und private Stiftungen fördern zeitlich befristete Vorhaben und scheuen sich vor langfristigen institutionellen Festlegungen. Dieser Perspektivenwechsel ist bei enger werdenden Finanzspielräumen und der Kostensteigerung bei Institutionen (vor allem Personalkosten) verständlich. Hinzu kommt, dass mithilfe projekt- und programmbezogener Förderungen schneller und flexibler auf neue Interessen und Optionen reagiert werden kann und konkrete Entwicklungen und Vorhaben in der Region viel zielgenauer unterstützt werden können. Insofern empfiehlt sich die Projektförderung als ein wichtiges Instrument der regionalen Kulturpolitik, um vor allem dezentral aktiv werden zu können. Ähnlich wie in anderen Bundesländern praktiziert (z.B. NRW) wäre dies entweder zentral seitens des Freistaates möglich und/oder – besser noch – durch einen **selbstverwalteten regionalen Fonds**, in dem verschiedene Akteure Mittel einspeisen könnten.

(4) Angebots- und Nachfrageorientierung vermitteln

Das Verhältnis von Angebot und Nachfrage ist auch für den Kulturbereich konstitutiv. Diejenigen Einrichtungen und Angebote, die auf Publikum angewiesen sind, können die kulturellen Interessen und die Nachfrage nicht unberücksichtigt lassen, auch wenn dies nicht das einzige Kriterium ihrer Arbeit ist. Neben der Qualität der Kulturangebote und (Vermittlungs-)Arbeit sind dafür die Interessen der Menschen in der Region der entscheidende Bezugspunkt. Die **kulturellen Präferenzen** bilden sich schon sehr früh

heraus. Deshalb bleiben die Kulturelle Bildung und ein Angebot, das die neuen kulturellen Interessen und Präferenzen (insb. Stichwort: Digitalisierung) vor allem der Kinder und Jugendlichen aufgreift, wichtige Voraussetzungen für die Teilhabe an kulturellen Veranstaltungen und für die eigene kulturelle Aktivität. Unabhängig davon wird es jedoch auch in ländlichen Regionen notwendig sein, über besondere Formen und Formate des Audience- beziehungsweise Community-Buildings nachzudenken und neue, auf die besondere Situation bezogene Strategien und Vermittlungs- sowie Partizipationskonzepte herauszuarbeiten.

(5) Innen- und Außenorientierung ausbalancieren

Das von »innen« und »außen« ist vor allem mit Blick auf die überregional wirksamen Kultureinrichtungen und im Zusammenhang mit dem Kulturtourismus bedeutsam. Es ist mehr als verständlich und zielführend, wenn Kultureinrichtungen sich nach außen orientieren und dabei vor allem auch **Kulturtouristen** im Blick haben. Allerdings dürfte das Fehlen von Beherbergungsstätten und Restaurants den Erwartungen enge Grenzen setzen. Deshalb sollten die Strategien für diesen Bereich realitätsnah und an den **endogenen regionalen Potenzialen** orientiert formuliert werden. Ferner muss bedacht werden, dass es womöglich problematisch ist, sich kulturpolitisch auf eine bestimmte Klientel zu fokussieren (z.B. ältere reisefreudige Menschen mit historischen Interessen und Aktivurlauber), denn Kulturpolitik ist nicht nur eine Serviceleistung für den Kulturtourismus, sondern sollte vor allem die heimische Bevölkerung im Blick haben und (auch) junge Menschen sowie Familien adressieren. Gerade in überalterten oder unterjüngten Regionen ist die Zukunftsperspektive für die Menschen vor Ort bedeutsam. Hier gilt es, eine vernünftige Balance einzuhalten, insbesondere durch die Stärkung von Angeboten im Feld der Kulturellen Bildung – zumal Kulturtourismus nicht ohne ein kulturelles Fundament und kulturpraktizierende sowie -interessierte Einwohner funktionieren kann. Zugleich ist daran zu arbeiten, eine Sichtbarkeit der kulturellen Stärken (insb. auch derer, die bislang keine »Leuchttürme« darstellen) und lokaler/regionaler Identität nach innen wie nach außen zu ermöglichen.

(6) Gleichgewicht zwischen Neuem und Altem finden

Kulturarbeit in ländlichen Räumen steht wie alle Kulturarbeit im Spannungsfeld von Kontinuität und Innovation. Das Potenzial des historischen Erbes, die über Generationen gewachsenen Alltagskulturen und das Angebot an institutionell verbürgter kultureller Vermittlung steht unter Druck durch die beschriebenen strukturellen Entwicklungen in der Region, durch allgemeine gesellschaftliche Veränderungsprozesse (Stichwort: Digitalisierung, Medialisierung), aber auch durch veränderte kulturelle Interessen, vor allem der jüngeren Menschen vor Ort. Deshalb gilt es, eine **Balance** zu finden zwischen dem Bewahren althergebrachter Traditionen und kultureller Zeugnisse und den neuen Interessen mit Blick

auf eigenaktive kulturelle Teilhabe und der eher rezeptiven Inanspruchnahme kultureller Angebote. Dafür bedarf es neuer Strategien und **neuer Inhalte**, aber auch neuer Orte und Akteure sowie der ungewöhnlichen Verbindung von **Bestehendem**. Künstler und »Local Heros« können dabei wichtige Schlüsselpersonen und Impulsgeber sein. Deren Sichtbarmachung und »Ermächtigung« als Mitgestalter von Kulturentwicklungsprozessen sind folglich eine große Priorität einzuräumen. Gleiches gilt für die Gestaltung **digitaler Strategien** im Hinblick auf ein zeitgemäßes Kulturmarketing, hybride Kulturvermittlungsformate und künstlerische Produktionen, die die digitalen Möglichkeiten zu nutzen wissen.

(7) Bürgerschaftliches Engagement stärken und Laienarbeit qualifizieren

Kulturförderung ist eine öffentliche Aufgabe. Das »Ob« steht nicht zur Disposition, aber das »Wie« lässt viele Wege zu. Dabei spielt das bürgerschaftliche Engagement überall eine wichtige Rolle. Gerade in ländlichen Regionen, in denen das öffentliche Angebot überschaubar beziehungsweise in wenigen Zentren konzentriert ist, bekommt die Arbeit der Kulturvereine und -initiativen, aber auch einzelner engagierter Menschen eine **große Bedeutung**. Allerdings ist auch dieses Engagement von der demografischen Entwicklung und von neuen Orientierungen in der jüngeren Generation gefährdet. In den »gelichteten« ländlichen Räumen fehlen immer häufiger die Infrastrukturen beziehungsweise sind vorhandene Infrastrukturen nur noch bedingt einsatzfähig. Gleichfalls besteht einerseits gegenwärtig ein riesiges Potenzial an Menschen im sogenannten 3. Lebensalter, die sich mit ihren Qualifikationen aktiv einbringen könnten, und andererseits perspektivisch die Gefahr, dass Netzwerke und die sozial als auch kulturell aktiven Personen, von denen kulturelles Engagement ausgeht, weniger werden. Deshalb ist hier ein hilfreicher subsidiärer Beistand³⁹ durch Engagement fördernde Infrastrukturen und Strategien notwendig. Wo Kultureinrichtungen, -netzwerke und -vereinigungen tendenziell nur noch schwach ausgebildet sind, sollte Kulturförderung womöglich auch bis auf die Ebene einzelner Akteure reichen, die als Schlüsselpersonen, »Local Heros« und Dorfkümmerer kulturelles Engagement wieder entfachen können.

39 Die Formel von der Pflicht der Gesellschaft zum »hilfreichen Beistand« kommt von Oswald von Nell-Breuning, dem »Vater« des Subsidiaritätsprinzips, wie es der Katholischen Soziallehre verankert ist. Er war der Meinung, dass das Subsidiaritätsprinzip auch bedeutet, dass die sogenannten kleinen Gemeinschaften ein Recht auf proaktiven öffentlichen Beistand haben, wenn sie ihre Aufgaben alleine nicht mehr erfüllen können. (vgl. Nell-Breuning 1976: 63)

Hier ist auch das **Verhältnis von Professionalität und Laienarbeit** zu bedenken. Ohne ehrenamtliches Engagement kann sich die Breitenkultur im ländlichen Raum nicht entwickeln. Hier bedarf es womöglich gezielter Anstrengungen zur **Qualifizierung** der Akteure in den Vereinen und zur **Aktivierung** junger aktiver Menschen. Dies wird nicht allein aus der Vereinslandschaft selbst entstehen, sondern bedarf der Unterstützung von außen. Regionale Kulturpolitik sollte auch dieses Thema in den Blick nehmen und Angebote zur Information und Qualifikation machen, aber auch zur Vernetzung zum Beispiel von »alten« und »jungen« Vereinen (Tandems u. ä.).

(8) Steuerung und Selbststeuerung

An zuvor genannten Punkt schließt das Thema einer **subsidiären, »hilfreichen Beistand«** organisierenden Politik an. Diese setzt ein sensibel austariertes Verhältnis von Steuerung und Selbststeuerung voraus. Es ist bekannt, dass durch bürgerschaftliches Engagement und private Initiativen hervorgebrachte Lösungen »oftmals von **besonderer Kreativität und Innovationskraft«** zeugen und häufig »passfähiger« sind als Ansätze, die »von oben« entwickelt werden, weil sie auf die endogenen Vor-Ort-Potenziale zurückgreifen (s. Kennel/Neumüllers/Willisch 2015: 2). Deshalb sollte jede unterstützende Politik von außen darauf bedacht sein, diese Potenziale zu stärken und nicht zu beschädigen. Dies setzt zunächst voraus, dass entsprechende Initiativen ernst genommen werden und dies zumal dann, wenn sie in lokale/regionale Strukturen »eingebettet« und kooperativ angelegt sind, weil sie dann gemeinschaftsbildend sind, den sozialen Zusammenhalt stärken und neue Formen der kulturellen Beheimatung möglich werden (ebd.). Weitergehend fokussiert eine entsprechende Politik auf die Transformation öffentlicher kultureller Infrastruktur im Hinblick auf eine – womöglich und sinnvoll – kooperative Nutzung und Produktion durch Akteure aus allen Sektoren und verschiedenen Sparten. Damit können vorhandene Ressourcen nicht nur potenziell besser genutzt, sondern **veraltete Muster** von »oben und unten« sowie sog. »U- und E-Kultur« bzw. »Hoch- und Breitenkultur« **konstruktiv aufgelöst werden**. Die setzt voraus, dass im Sinne einer **aktivierenden Kulturpolitik** entsprechende Diskurse vorangetrieben und Anreiz- sowie Förderinstrumente (z. B. Regionalfonds, Kooperationsförderung) geschaffen werden.

5 Maßnahmen für eine zeitgemäße und strukturbezogene Kulturentwicklung in der Modellregion Süd

Durch die Kombination der Ergebnisse der Struktur- und der Kulturbereichsanalysen mit den dialogischen Aushandlungsverfahren werden Wege und Möglichkeiten sichtbar, den Kulturbereich der Modellregion erfolgreich in die Zukunft zu bringen. Die im Folgenden vorgestellten Ziele und Maßnahmen sind das Ergebnis dieser umfangreichen empirischen und partizipativen Vorarbeiten. Entgegen zahlreicher bisheriger Kulturplanungsprozesse wurde der Fokus – wie eingangs dargestellt – nicht auf alle potenziellen Themen- und Handlungsfelder im Kulturbereich gerichtet – denn diese können in der Regel schnell mehrere hundert Seiten füllen –, sondern es wurde bewusst von Anfang an auf Schwerpunkte fokussiert. Damit wurde einer Überlastung der Akteure im Hinblick auf die Umsetzbarkeit und Prioritätenbildung vorgebeugt und eine Konzentration auf zentrale Handlungsfelder ermöglicht. Insgesamt wurden im Rahmen der oben dargestellten Analysen und Diskussionsprozesse folgende **Schwerpunkte** abgeleitet, die zentrale Handlungsfelder für den Kulturentwicklungsprozess darstellen:

- »Zeitgemäße und strukturbezogene Kulturentwicklung ermöglichen« (Kap. 5.2)
- »Gründung einer Museumsregion vornehmen« (Kap. 5.3)
- »Projektinitiativen zur Stärkung von Vereinen und insbesondere sog. Local Heroes vorantreiben« (Kap. 5.4)
- »Bibliotheken der Zukunft schaffen« (Kap. 5.5)

Im Mittelpunkt der Handlungsempfehlungen stehen dabei stets auf Kooperationen fußende Maßnahmenbereiche, um Entwicklungen zu ermöglichen, die letztendlich auf den gesamten Kulturbereich der Modellregion Süd und darüber hinaus abstrahlen. Die in Kapitel 3 zusammengefassten Strukturmerkmale und -besonderheiten der Modellregion deuten stringent auf einen **Bedarf nach stärkerer Zusammenarbeit, Abstimmung, Koordination, Qualifizierung und gemeinsamem Vermittlungs- sowie Sichtbarkeitsstrategien hin**. Denn schon auf dem ersten Blick wird deutlich, dass der Kulturbereich der Modellregion neben einer großen Anzahl an Schwächen/Herausforderungen auch auf Stärken beziehungsweise Potenziale verweisen kann, die es zu nutzen gilt. Gleiches gilt für die Ergebnisse der durchgeführten Netzwerkanalyse (s. Kap. 2.5).

Den **Nucleus** der Kulturentwicklungskonzeption für die Modellregion Süd bildet die **»Gründung einer Museumsregion«**. Durch die Bündelung zentraler musealer Einrichtungen soll die Arbeit der Museen gestärkt und die Sichtbarkeit nach innen wie nach außen im Verbund erhöht werden. Gleichfalls ermög-

licht ein Zusammenschluss den Aufbau von Kooperationen auf Augenhöhe, zum Beispiel mit touristischen Leistungsträgern oder den angrenzenden Regionen. Mittelfristig soll die Museumsregion als **zentraler Netzwerkakteur** für die Kulturentwicklung in der Modellregion insgesamt fungieren, um »weiße Flecken« beziehungsweise »strukturelle Löcher« zu überbrücken und Qualifizierungsprozesse in den Feldern »Kulturtourismus/Kultur- und Kreativwirtschaft« und »Kulturelle Bildung« anzustoßen. Dabei wird mittelfristig das Ziel verfolgt, die Museumsregion sukzessive auszubauen und potenziell auch um andere Sparten zu erweitern.

Ähnlich verhält es sich mit dem Schwerpunkt **»Bibliotheken der Zukunft schaffen«**, der nicht nur auf die **Neuordnung von zentralen und dezentralen Bibliotheksarten** setzt, sondern auch auf die Reflexion von Bibliotheken als Knotenpunkte und Kulturorte, insbesondere im ländlichen Raum. Dies lässt sich perspektivisch mit dem Ansatz der Museumsregion zusammen denken.

Das Handlungsfeld **»Projektinitiativen zur Stärkung von Vereinen und insbesondere sog. Local Heroes vorantreiben«** schließlich widmet sich insbesondere der Sichtbarmachung und Vernetzung von Vereinen und Einzelakteuren als **Impulsgeber und »Change-Maker«** in modellhaften und transformativen Kulturprojekten im ländlichen Raum auf der einen und dem Erhalt beziehungsweise der Entwicklung von lokaler/regionaler Identität auf der anderen Seite.

Grundlegend für die Realisierung der in den Handlungsfeldern formulierten Maßnahmen ist darüber hinaus die Tatsache, dass sich – neben den Landkreisen, Kommunen und dem Freistaat Thüringen – Akteure aus der Kultur und angrenzenden Feldern aktiv zu Wort gemeldet, bereits eigene Aktivitäten angestoßen und ihr Interessen sowie Willen bekundet haben, die gemeinsam entwickelten Ideen umzusetzen. Voraussetzung dafür sind jedoch unterstützende prozessbegleitende Strukturen, dass wurde von Anbeginn des Projektes seitens aller Beteiligten betont. Das **Handlungsfeld »Zeitgemäße und strukturbezogene Kulturentwicklung«** befasst sich mit diesem Anliegen und liegt quasi horizontal zu den vorgenannten Schwerpunkten und formuliert grundsätzliche Maßnahmen zur Beförderung nachhaltiger Kulturpolitik und Kulturmanagement in der Modellregion Süd. Schließlich ist darauf hinzuweisen, dass alle Handlungsfelder in Beziehung zueinander stehen und als sich gegenseitig bedingende Maßnahmenfelder zu betrachten sind.

5.1 Leitziele und -sätze der Kulturentwicklungskonzeption

Auf Grundlage der vorgenannten Analysen und formulierten Ideen werden den anschließenden Handlungsfeldern folgende Leitziele und -sätze vorangestellt, an denen sich – ähnlich wie in der Modellregion Nord – alle zukünftigen Maßnahmen orientieren sollten:

Tab. 4: Leitziele und -sätze der Kulturentwicklungskonzeption

Nr.	Inhalt
1.	Durch die Sichtbarmachung von regionalen Themen/Potenzialen soll das kulturelle Erscheinungsbild/Profil der Modellregion Landkreis Hildburghausen und Landkreis Sonneberg gestärkt werden, mit dem sich die Bewohner identifizieren können und dessen Inhalt Besucher anspricht.
2.	Die Modellregion unterstützt neben der Pflege und Vermittlung des vorhandenen kulturellen Reichtums neue zeitgenössische, künstlerische und kulturelle Ausdrucksformen. Dabei ist das Bekenntnis zur bestehenden kulturellen Infrastruktur handlungsleitend, allerdings mit dem Fokus auf deren mutige Transformation und stärkere regionale Orientierung als Ankerpunkte einer zeitgemäßen Kulturentwicklung. Im Mittelpunkt steht dabei die avisierte »Gründung einer Museumsregion«.
3.	Die Modellregion aktiviert, bündelt und koordiniert bestehende Kräfte und Ressourcen im Kulturbereich und in den Querschnittsfeldern »Kulturelle Bildung« sowie »Kulturtourismus/Kreativ- und Kulturwirtschaft«. Im Mittelpunkt stehen dabei Strategien zum Umgang mit dem demografischen Wandel, der digitalen Gesellschaft, dem Anspruch nach mehr Partizipation und den kulturellen Bedürfnissen nachwachsender Generationen.
4.	Die Landkreise sowie Kommunen und ihre Einrichtungen wirken aktiv an der Vernetzung und Qualifizierung von Kulturangeboten mit, initiieren und verbessern die Kooperationen zwischen den verschiedenen für die Kulturentwicklung relevanten Politikfeldern und befördern die Netzwerkbildung. Im Mittelpunkt für alle Akteure stehen die Stärkung und der Aufbau von Netzwerken sowie institutionenübergreifenden Kommunikations- und Kooperationsprozessen.
5.	Des Weiteren soll der Kulturentwicklungsprozess vor allem <ul style="list-style-type: none"> • Sichtbarkeit für die Potenziale und Begabungen der Region herstellen und insbesondere auch auf diejenigen Akteure Licht werfen, die Neues einbringen wollen • individuelle Führungs-/Managementkompetenzen in den Kultureinrichtungen, -vereinen und -projekten stärken • den Zugang zu Ressourcen erleichtern sowie die Nutzung vorhandener Mittel optimieren • Kenntnisse und Kompetenzen im Hinblick auf Transformationsmaßnahmen im Bereich des Kulturmanagements ausbauen • gute Bedingungen schaffen zur Stärkung von Kunst und Kultur, z.B. durch die Nutzung vorhandener Strukturen und Möglichkeiten in anderen Handlungsfeldern • den Anteil der Bevölkerung steigern, der regelmäßig an Kultur teilhat bzw. selbst kulturell aktiv ist • die Qualität des Kulturerlebnisses für alle (potenziellen) Teilnehmer verbessern
6.	Dabei sind insbesondere die Landkreise auf eine koordinierte und unterstützende Kooperation mit den Kommunen, den Kulturakteuren, den Akteuren aus Querschnittsbereichen, Verbänden und schließlich auf die Unterstützung durch den Freistaat Thüringen angewiesen. Alle am Kulturentwicklungsprozess Beteiligte verpflichten sich zur Umsetzung der in den vier Handlungsfeldern »Zeitgemäße und strukturbezogene Kulturentwicklung ermöglichen«, »Gründung einer Museumsregion vornehmen«, »Projektinitiativen zur Stärkung von Vereinen und insbesondere sog. Local Heroes vorantreiben« und »Bibliotheken der Zukunft schaffen« formulierten Ziele und Maßnahmen.

5.2 Handlungsfeld 1: »Zeitgemäße und strukturbezogene Kulturentwicklung ermöglichen«

Mit dem bisherigen Prozess der Erarbeitung einer regionalen Kulturentwicklungskonzeption, der Analysen, der Handlungsempfehlungen und vor allem mit der aktiven Beteiligung vieler Akteure in der Modellregion Süd ist das wichtigste Fundament für einen nachhaltigen und modellhaften Transformationsprozess gelegt. Erfolgreich wird er allerdings erst dann sein, wenn die aufgebauten Koordinationsstrukturen und Kommunikationsgefäße weiterhin erhalten bleiben. Andernfalls ist die Gefahr zu groß, dass die mit viel Engagement formulierten Maßnahmen im Sande verlaufen, da schlichtweg die Akteure und auch qualifizierenden Impulse dafür fehlen, diese umzusetzen. Das **Handlungsfeld »Zeitgemäße und strukturbezogene Kulturentwicklung ermöglichen«** befasst sich vor diesem Hintergrund vor allem mit den strukturellen und konzeptionellen Vorbedingungen die hergestellt werden müssen, um die avisierten Ziele in den anderen Handlungsfeldern nachhaltig erreichen zu können.

Dabei sind die Akteure vor Ort auf gegenseitigen Beistand angewiesen und auch auf Hilfe zur Selbsthilfe seitens des Freistaates Thüringens, um die geplanten modellhaften Ansätze auf den Weg zu bringen und im Anschluss mit den vorhandenen Mitteln, Akteuren und Strukturen kooperativ mehr bewegen zu können. Nicht zuletzt die durchgeführte Netzwerkanalyse hat offenbart (vgl. Institut für Kulturpolitik 2014h), dass viele »strukturelle Löcher« in der Modellregion existieren, deren Überbrückung durch die Wiedereinstellung von Personal in den Kulturverwaltungen nicht realistisch und auch – angesichts des demografischen Wandels – nicht sinnvoll erscheint. Vielmehr sind durch **neue Arrangements und die Stärkung vorhandener Akteure sowie Schnittstellen** funktionsfähige Netzwerk- und Qualifizierungsstrukturen zu schaffen.

Ziel 1: Kommunikation, Koordination, Kooperation und Steuerung im Kulturbereich stärken

Maßnahme 1: Fortführung der regionalen Koordination

Das Angebot und die Aktivitäten einer regionalen Koordination für den Kulturentwicklungsprozess haben sich als wichtige Grundvoraussetzung erwiesen, um einen **kooperativen und kommunikativen Transformationsprozess** überhaupt erst anstoßen zu können. Allein die Organisation und Dokumentation von Sitzungen ist ohne eine entsprechende Koordination in der Region kaum noch leistbar, zumal manche öffentlichen Verwaltungs- und Verantwortungsstrukturen im Kulturbereich bereits weggebrochen sind. Hinzu kommt, dass in einer Zeit, in der sich die Grenzen gesellschaftlicher Felder durch Pluralisierung, Individualisierung und Globalisierung auflösen, vermehrt Mittler wie Kulturmanager vonnöten sind, die dafür sorgen, dass vorhandene Ressourcen sinnvoll im Hinblick auf ihre Verwendung reflektiert

sowie gegebenenfalls verbunden werden, um die kulturelle Infrastruktur mit neuen Impulsen zukunftsfähig zu machen und sie veränderten Umweltbedingungen anzupassen (vgl. Föhl/Wolfram 2014).

Vor diesem Hintergrund wird die **Fortführung der regionalen Koordination bis Ende 2017** empfohlen. Hierbei ist das bisher praktizierte Modell denkbar, also zwei halbe Kräfte je Landkreis einzusetzen oder eine volle Stelle bei einem der beiden Landkreise anzusiedeln. Der Koordinator würde dabei weiterhin als zentrale Kontaktperson sowohl für die kulturellen Akteure und als auch die Kulturverwaltungen der Modellregion und weiterer Partner fungieren. Seine Rolle umfasst zugleich eine sensible Funktion als Ansprechpartner für Bedürfnisse, Anmerkungen, aber auch Kritik der in der Region durch die Kulturentwicklungsplanung beziehungsweise von deren Umsetzung Betroffenen. Er muss überzeugend und kommunikativ agieren und ist stets der Neutralität verpflichtet. Der Koordinator ist **Vernetzer, Informationsbeschaffer und Projektmanager** zugleich. Daraus ergeben sich unter anderem folgende **Hauptaufgaben**:

- Terminierung von Sitzungen (s. die folgenden Handlungsfelder) und deren Dokumentation
- Übernahme koordinierender Aufgaben (u.a. Einberufung regionaler Beirat, Vermittlung von Kontakten/Ideen zwischen verschiedenen Akteuren, Koordination im Hinblick auf die Maßnahmen in den anschließenden Handlungsfeldern)
- eigenständig projektbezogene sparten-/sektorenspezifische und übergreifende Vernetzungen befördern (gemäß den Handlungsfeldern) und dabei auch auf neue potenzielle Partner zugehen (z.B. IBA Thüringen)
- Ansprechpartner für kulturelle Angelegenheiten in den Verwaltungen benennen/auflisten
- Stärkung von aktiven Akteuren als Triebmotoren des Transformationsprozesses
- das positive Klima für Veränderungen aufrecht erhalten (z.B. durch Einberufung von regionalen Kulturkonferenzen)
- den bundeslandübergreifenden Austausch in den Blick nehmen (Sachsen-Anhalt und Niedersachsen)

Durch das Angebot von Möglichkeiten für Austausch und Entwicklung sowie durch die selbstständige Umsetzung von Arbeitsschritten wäre die regionale Koordination eine Triebkraft für die Umsetzung der in den Handlungsfeldern formulierten Maßnahmen.

Es wird weiterhin die Ansiedlung bei den Landkreisen empfohlen, denkbar wäre dies aber auch bei einer intermediären Instanz (z.B. RAG LEADER oder die noch zu gründende Museumsregion), die beispielsweise zwischen Kulturszene und öffentlicher Verwaltung angesiedelt ist und vermittelnd tätig werden kann

(s. Ausführungen zum Kulturknotenpunkt in Handlungsfeld 2). Gleichfalls wird dem Freistaat Thüringen als Impulsgeber für das Projekt die Förderung der Koordinationsstelle(n) im Schulterschluss mit den Landkreisen bis Ende 2017 empfohlen. Ab 2018 sollte das Stellenprofil dann nochmals überprüft sowie angepasst und diese Funktion weiterhin beibehalten werden, da der Bedarf für Koordination und Kommunikation im Kulturbereich fortbestehen wird. Gegebenenfalls wird dies – spätestens dann – über die Ansiedlung und Finanzierung durch eine intermediäre Instanz möglich sein, um eine regionale Koordinationsstelle für die Kulturentwicklung dauerhaft zu etablieren.

Maßnahme 2: Regionalen Beirat fortführen/Prüfung der Einrichtung eines regionalen Kulturbeirates

Um eine nachhaltige Kulturentwicklung der Region zu garantieren, bedarf es der Umsetzung der entwickelten und vorgeschlagenen Maßnahmen sowie einer begleitenden diskursiven Steuerung und Evaluation. Da der Kulturentwicklungsprozess bereits von einem regionalen Beirat mit ausgewählten Kulturpolitikern, Kulturverwaltern, Kulturschaffenden, Kulturvermittlern und weiteren einschlägigen Akteuren aus beiden Landkreisen begleitet wurde, empfiehlt es sich auf dieses Organ zurückzugreifen und dieses bis mindestens Ende des Jahres 2017 weiterzuführen. Der Beirat würde durch den regionalen Koordinator gesteuert und fallbezogen einberufen.

Bei Bedarf könnte dieser mittels **Empfehlungen** auf der Grundlage des Gutachtens als **Korrektiv** und **Impulsgeber** fungieren. Analog zu den Handlungsfeldern müsste die Besetzung des Beirates nochmals reflektiert werden. Der Freistaat Thüringen sollte als Gast weiterhin beteiligt bleiben. Gegebenenfalls könnte der regionale Beirat mittelfristig auch bei einer intermediären Instanz angegliedert werden (s. oben).

Im Anschluss ist die **Gründung eines Kulturbeirates** (vgl. ausführlich Föhl/Künzel 2014) für die Modellregion als die Kulturpolitik beratendes Gremium zu prüfen (formalisiertes beratendes Gremium z.B. der Landkreistage oder bspw. Zusammenschluss von Kulturpolitikern, Kulturschaffenden etc., die die Landkreise regelmäßig beraten), der den Ansatz des regionalen Kulturbeirates dauerhaft verstetigen könnte. Dies wurde im Rahmen der Kulturworkshops immer wieder diskutiert, da das Thema Kulturpolitik in den Landkreisen – trotz der vielfältigen öffentlichen kulturellen Infrastruktur – zunehmend marginalisiert wurde. Diskutiert wurde auch das Abhalten **jährlicher Kulturkonferenzen** zur Qualifizierung von Diskursen und Abstimmungsverfahren (s. auch den folgenden Maßnahmenansatz). Dies wäre gegebenenfalls zu koppeln. Beides könnte auch im Hinblick auf die Qualifizierung kulturpolitischer Diskurse exemplarisch auf andere Thüringer Regionen wirken.

Maßnahme 3: Regionale Diskussionsforen zu den Ergebnissen der Kulturentwicklungskonzeption anbieten

Die eingeleiteten Prozesse in den Modellregionen Süd und Nord zur Formulierung modellhafter Kulturentwicklungsansätze in Thüringen sind nicht nur bedeutsam für die involvierten Landkreise, sondern generieren einen konzeptionellen Mehrwert, der auch für andere Regionen im Freistaat Thüringen und darüber hinaus hilfreich ist. Deshalb sollte ein **Transfer der ausgearbeiteten Anregungen, Ideen und Empfehlungen in andere Thüringer Regionen** erwogen werden. Es wird dem Freistaat Thüringen empfohlen, gemeinsam mit dem Kulturrat Thüringen und spartenspezifischen Kulturverbänden, regionale Foren – gegebenenfalls auch gemeinsam mit einer externen Agentur – anzubieten, um jeweils vor Ort in den lokalen/regionalen Kulturszenen Diskussionen zu den KEKs und eine Mehrfachverwertung der erarbeiteten Ergebnisse zu ermöglichen.

Gleichfalls sollte in diesem Zusammenhang der Frage nachgegangen werden, welche Rolle(n) die Thüringer Kulturverbände im Rahmen der zu erwartenden Transformationsprozesse spielen wollen.

Maßnahme 4: Regionalen Kulturfonds einrichten

Insbesondere die Kulturfinanzierungsanalyse hat gezeigt, dass Kulturförderung in den meisten kleinen Gemeinden faktisch nicht stattfindet. Hinzu kommt, dass die größeren Kultureinrichtungen fast ausnahmslos in den wenigen Städten angesiedelt sind, sodass allein dadurch ein fortlaufender Zentralisierungsprozess der Mittel stattfindet – obwohl viele Akteure mit anspruchsvollen Angeboten im ländlichen Raum aktiv sind. Dieser Automatismus könnte gegebenenfalls durch die Einrichtung eines regionalen Kulturfonds durchbrochen werden, der sich aus **verschiedenen Quellen speisen** und zum Beispiel durch die verbliebenen Kulturakteure gemeinnützig verwaltet werden könnte. Dies hätte den Vorteil, dass ziel- und bedarfsgenauer gefördert werden könnte und dass die Akteure selbst (so sie nicht selbst von der Förderung profitieren möchten) mit in die Verantwortung (z.B. über ein Auswahlgremium) genommen würden. Dies würde der Vernetzung in der Region mehr Substanz geben. Die Verwaltung des Fonds könnte vom regionalen Koordinator mit übernommen werden, was auch seine Funktion wiederum stärken würde.

Im nächsten Schritt ist unter Federführung des Freistaates Thüringen die Einrichtung von regionalen Kulturfonds im Hinblick auf Finanzierungs-Mix, Verantwortungs- und Vergabestrukturen, geografische Ausbreitung (ggf. Startphase in den beiden Modellregionen) unter anderem zu prüfen.

Ergänzend wäre auch die Einrichtung eines **Innovationsfonds** aus öffentlicher und privater Mischfinanzierung zu prüfen, der besonders synergetische Projekte und Ideen fördert, die von mehreren Partnern (etwa Kultur, Bildung, Wirtschaft) gemeinsam erarbeitet und umgesetzt werden. Dieser Ansatz kann weiterentwickelt werden in Richtung eines Innovationspreises für besonders herausragende kooperative Projekte in der Kulturellen Bildung.⁴⁰

Ziel 2: Kulturförderung zeitgemäß gestalten

Maßnahme: Arbeitsgruppe »zeitgemäße Kulturförderung« einrichten

Zeitgemäße Kulturpolitik und -förderung sind ein kontinuierlicher Prozess, weil die Rahmenbedingungen für die Produktion und Rezeption von Kunst und Kultur sich derzeit schnell ändern. Dies gilt insbesondere für strukturschwache ländliche Räume, die bisher ohnehin eher selten im Fokus der kulturpolitischen Diskussion standen. Nachhaltige Veränderungen werden daher nicht über Nacht zu erzielen sein, sondern ihre Zeit brauchen. Bestehende Projektförderungsinstrumente müssen überdacht und gegebenenfalls an die je spezifischen Bedingungen in ländlichen Räumen angepasst werden. Dabei ist in Rechnung zu stellen, dass die besondere Situation auch andere Maßnahmen erfordert als etwa in verdichteten städtischen Räumen. Vernetzung der wenigen Akteure, Informationszugang, Qualifizierung der ehrenamtlich Tätigen und Projektmittel sind in den Mittelpunkt zu rücken.

Es wird daher vorgeschlagen, den Fachdiskurs zur **Entwicklung einer zeitgemäßen regionalen Kulturpolitik/-förderung** zu intensivieren und dazu gegebenenfalls eine Arbeitsgruppe auf Landesebene einzurichten (insbesondere auch vor dem Hintergrund des avisierten Kulturfördergesetzes in Thüringen; gegebenenfalls könnte die Prüfung der Einrichtung regionaler Kulturfonds ein erster Arbeitsauftrag sein).

Ziel 3: Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen ermöglichen

Maßnahme 1: Bestehende Weiterbildungsangebote vermitteln und neue Angebote entwickeln

Im Rahmen des Kulturentwicklungsprozesses konnte **Bedarf** bezüglich Weiterbildungs- und Qualifizierungsangeboten in nahezu allen Bereichen des Kulturmanagements und angrenzenden Disziplinen festgestellt werden. Auch seitens der Akteure wurde dies sehr häufig betont, insbesondere als Notwendigkeit, um überhaupt in die Lage versetzt zu werden, die **Umsetzung der Kulturentwicklungskonzeption** angehen zu können. Hierzu zählten insbesondere:

40 Vgl. hierzu auch Educult 2014.

- Das gesamte Spektrum »Capacity und Audience Building« (Kulturmarketing, Kulturvermittlung, partizipative Projektarbeit, Umgang mit der problematischen Situation, kaum mehr qualifizierte Fachpresse im Feld der Kultur in der Region vorzufinden u.a.); als Sonderfeld ist hier das gesamte Feld der Digitalisierung/Medialisierung anzuführen: medienpädagogische Bildung, Qualifizierungsbedarfe hinsichtlich des Einsatzes, der Verwendung und Vermittlung von Neuen Medien, Weiterbildungs- und Fortbildungsbedarf im Bereich Medienkompetenz, Social-Media-Strategien, Einsatz von digitalen Medien in den Kultureinrichtungen und so fort
- Controlling und Evaluation, inklusive Publikumsbefragungen und deren Auswertung
- mehrdimensionale Kulturförderstrategien (Drittmittel- bzw. Fördermittelakquise)
- Kooperations- und Netzwerkmanagement
- vor allem im ehrenamtlichen Sektor zusätzlich: Beratung und Unterstützung bei der Organisation, Planung und Durchführung von Kulturveranstaltungen (Kultur-Projektmanagement), Nachwuchsgewinnungsstrategien und Kulturvereinsmanagement im Allgemeinen
- Qualifizierungsangebote in den Handlungsfeldern Kulturtourismus und Kulturelle Bildung

Mitunter existieren bereits entsprechende Weiterbildungsangebote (z.B. seitens der *Thüringer Tourismus GmbH – TTG*). Diese werden aber häufig nicht nachgefragt oder es fehlen die zeitlichen Ressourcen für eine Teilnahme. Eine enge Anbindung bestehender Weiterbildungsangebote an die Inhalte der KEK – also eine entsprechende Spezifizierung – und eine entsprechende Vermittlung der Angebote in die Region hinein, unter anderem durch die regionale Koordination, können hier Abhilfe schaffen.

Des Weiteren empfiehlt sich in Kooperation mit den Kulturverbänden, Hochschulen in Thüringen und anderen Partnern auf Grundlage der Ergebnisse der Kulturentwicklungskonzeptionen die Entwicklung spezifischer Weiterbildungsangebote. Hier sind Modellprojekte denkbar, die im beziehungsweise für den gesamten Freistaat angeboten werden. Die Federführung sollte die Thüringer Staatskanzlei und perspektivisch gegebenenfalls der Kulturrat Thüringen sowie andere Kulturverbände übernehmen. Die Verwendung von Qualifizierungsmitteln der Europäischen Union (z.B. ESF) sollte geprüft werden.

Maßnahme 2: Modellprojekte im Bereich Digitalisierung, insbesondere Social Media, realisieren

Eine der größten Herausforderungen für die Kulturentwicklung in Thüringen stellt das Gesamtspektrum »**Digitalisierung**« und ihre **umfänglichen Auswirkungen auf die Kulturproduktion sowie -rezeption** dar. Das Gros der Akteure in der Modellregion Süd ist weder hinsichtlich ihrer Ressourcen noch im Hinblick auf ihre Qualifizierung in der Lage, diese Herausforderung anzunehmen und gleichfalls die ihr inhären-

ten Potenziale aufzugreifen. Das gilt für den Einsatz neuer Medien in Kultureinrichtungen ebenso wie beispielsweise mit dem Umgang mit den Social Media. Hier besteht dringender Handlungsbedarf, der zum Teil in den weiteren Maßnahmenempfehlungen aufgegriffen wird. Es wird empfohlen, exemplarische Modellprojekte in diesem Themenfeld anzuschließen. Dies kann sicherlich nur im Schulterschluss von relevanten Landesministerien erfolgen und sollte entsprechend begutachtet werden.

Maßnahme 3: Leitfaden »Interkultur in Thüringen« entwickeln

Die Themen Migration und Interkultur spielen aufgrund des geringen Migrantenanteils in den Thüringer Kommunen häufig nur eine untergeordnete Rolle. Dies ist gesellschaftspolitisch und auch im Hinblick auf die zukünftigen demografischen Entwicklungen bedenklich. Im Rahmen der Kulturentwicklungskonzeptionen in den Modellregionen ist ein Qualifizierungsbedarf in diesen Themenfeldern mehr als deutlich geworden. Dies gilt einerseits für das Thema **Migranten als (potenzielle) Kulturpublika** im Allgemeinen (Bedürfnisse, Bedarfe usw.) und andererseits auch im Hinblick auf die aktive **Einbeziehung migrantischer Kultur** in bestehende Kulturangebote.

Deswegen wird dem Freistaat Thüringen als erster Schritt die Entwicklung eines Leitfadens »Interkultur in Thüringen« empfohlen, der in Zusammenarbeit mit den Thüringer Kultur- und Migrantenverbänden entstehen sollte und den Kultureinrichtungen sowie -projekten einen Start in dieses Handlungsfeld erleichtert.

Maßnahme 4: Regelmäßigen überregionalen Erfahrungsaustausch ermöglichen

Der Kulturentwicklungsprozess hat offenbart, dass der Austausch zwischen den Kulturakteuren – insbesondere auch im Hinblick auf Best- oder Worst-Practice-Beispiele – nicht sonderlich entwickelt ist. Die Thüringer Kulturverbände sollten dieses Defizit aufgreifen und noch stärker mit ihren eigenen Forums- und Workshopformaten einen **zielorientierten Austausch** zu den in beiden Modellverfahren aufgeworfenen Fragen und Lösungsansätzen anbieten.

Ziel 4 / Maßnahme: Einrichten einer multifunktionalen Internetpräsenz, die gleichermaßen Informationsmedium für die Bewohner, Besucher und Akteure in der Region ist

Für die Außendarstellung der Modellregion Süd wird es unabdingbar sein, eine **Webpräsenz** einschließlich eines Veranstaltungskalenders einzurichten. Da in den Workshops und in Gesprächen mit einzelnen Akteuren wiederholt das Fehlen einer gemeinsamen Kommunikationsplattform für das Kulturangebot nicht nur nach außen, sondern auch nach innen bemängelt wurde und neben Besuchern von außerhalb auch die Bewohner der Region mobilisiert werden sollen, scheint eine gemeinsame Internetpräsenz

sinnvoll. Im Rahmen der Kulturentwicklungsplanung wurde bereits ein Angebot für eine innovative Kommunikationsplattform geprüft, für deren Anwendung die folgenden Argumente sprechen würden:

Der Veranstaltungskalender könnte von den Kulturakteuren eigenständig befüllt werden. Schnittstellen zu bereits bestehenden Veranstaltungskalendern (beispielsweise auf der eigenen Website) sind technisch möglich und können bei Bedarf geschaffen werden, sodass ein zusätzlicher Aufwand durch Mehrfachbefüllung nicht entstehen würde. Die Kommunikationsplattform geht über die Funktion eines reinen Veranstaltungskalenders hinaus. Akteure erhalten die Möglichkeit, ein Profil anzulegen. Gerade ehrenamtliche Initiativen, welche die erforderlichen Ressourcen für die Einrichtung und Pflege eines zeitgemäßen Internetauftritts nicht aufbringen können, würden hiervon profitieren.

Ferner könnten sich die Akteure der Arbeitsgruppen über einen passwortgeschützten Mitgliederbereich organisieren und austauschen und schließlich bestünde für die Bewohner der Region die Möglichkeit, Fahrgemeinschaften zu ausgewählten Veranstaltungen zu bilden. Die **Kommunikationsplattform** lässt sich in jedes beliebige Corporate Design überführen und kann um gängige Menüpunkte von Webauftritten ergänzt werden, wäre folglich auch mit touristischen Belangen (beispielsweise die Suche nach Übernachtungsmöglichkeiten und Gaststätten) kompatibel. Eine **Abstimmung** wäre im Detail noch mit der *Thüringer Tourismus GmbH (TTG)* erforderlich, die ebenfalls einen Veranstaltungskalender zur Verfügung stellt und für Ende 2015 den Webrelaunch der Destination Thüringen plant. Die Initiierung und Koordinierung der Einrichtung könnte – wie im Folgenden auch die weiteren Marketingmaßnahmen – im Verantwortungsbereich des regionalen Tourismusverbandes liegen und kurz- bis mittelfristig erfolgen.

Da die Entwicklung und der Betrieb regionaler Kulturplattformen mit spezifischem Zuschnitt für den ländlichen Raum ein gesamtdeutsches Desiderat darstellen, wäre die Einrichtung in der Süd- wie Nordregion als modellhafter Ansatz zu verstehen.⁴¹ Für die Finanzierung der Entwicklung der Plattform kommen folglich verschiedene Partner in Frage: von der Kulturstiftung des Bundes auf überregionaler Ebene bis hin zu der regionalen LEADER-Aktionsgruppe, die auch schon Interesse an der Mitwirkung und gegebenenfalls auch teilweisen Förderung signalisiert hat.

Das Exposé zum Thema »Kommunikationsplattform und Internetplattform Kultur für den ländlichen Raum« von Lara Buschmann gibt weiteren Aufschluss über die avisierte Plattform (s. Institut für Kulturpolitik 2014i).

41 In der Nordregion ist das ebenfalls ein Thema. Sicherlich trifft dies auch auf viele andere Thüringer Regionen – und darüber hinaus – zu, sodass hier modellhaft etwas erprobt werden könnte, dass ggf. auch anderen Ortes Anwendung finden könnte.

5.3 Handlungsfeld 2: »Gründung einer Museumsregion vornehmen«

Die Museen nehmen in der Modellregion Landkreis Hildburghausen und Landkreis Sonneberg eine **wichtige Rolle** ein. Sie sind wesentlicher Teil des Standortfaktors Kultur, **identitätsstiftendes Element** für die Region, **Orte der Kulturellen Bildung** und **zentrale Säulen der regionalen kulturellen Infrastruktur**. Darüber hinaus ist die Tourismusbranche auf die Museen angewiesen, da Kultur heute wesentlicher Attraktivitätsfaktor ist. Einem Großteil der Einrichtungen fehlt allerdings – nach diversen Konsolidierungsphasen – qualifiziertes Fachpersonal und die Erreichung aller *ICOM*-Standards ist vielerorts kaum noch möglich. Großer Bedarf besteht insbesondere im Bereich **qualifizierten Museumsmanagements** und der professionellen Erhaltung sowie Sicherung der Sammlungen (vgl. Institut für Kulturpolitik 2014e: 7f.). Dies korrespondiert mit den Feststellungen der Museumsentwicklungskonzeption des Museumsverbandes Thüringen: »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 aller Kulturworkshops und der weiteren Analysen sowie Gespräche implizieren deutlich eine kooperative Suche nach neuen Wegen und Lösungen zur Erhaltung und Steigerung der Qualität der musealen Angebote der Modellregion. Dies gilt ebenfalls für neue zeit- und zielgruppengerechte Wege der Ansprache und Kulturvermittlungsformate und Partizipationsangebote für regionale sowie überregionale Zielgruppen (vgl. hierzu auch Institut für Kulturpolitik 2014h). Ziel der Initiierung der Arbeit zum Thema »Gründung einer Museumsregion« ist die Unterstützung der Museen, **ihren Arbeitsauftrag heute und zukünftig erfolgreich sowie in angemessener Qualität erfüllen zu können** und dadurch das Kulturangebot in der Region insgesamt – soweit möglich und sinnvoll – zu erhalten und weiterzuentwickeln. Die Museen können hier Schritt für Schritt in die Rolle einer zentralen Antriebskraft hineinwachsen. Das gilt auch für die Querschnittsfelder »Kulturelle Bildung« und »Kulturtourismus/Kultur- und Kreativwirtschaft«, deren Stärkung durch die Museumsregion einen großen Beitrag auch für andere Kultureinrichtungen und -projekte leisten könnte (vgl. hierzu auch die entsprechenden Gutachten aus der Nordregion: Institut für Kulturpolitik 2014m/n).

Die folgenden Ausführungen sollen 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 Entschei-

dungsträgern und Beteiligten eine Hilfestellung zur zielgerichteten Vorgehensweise und Prioritätensetzung sind.

Den **Kern der Empfehlungen** bildet dabei die **Gründung eines kooperativen Verbundes** (z.B. in Form eines Zweckverbandes) der systemtragenden Museen. Alle anderen Maßnahmen bauen darauf auf. Die folgenden Empfehlungen sind ein Exzerpt des Gutachtens »Gründung einer Museumsregion« von Lara Buschmann (s. Institut für Kulturpolitik 2014k), das hier auf die wesentlichen Punkte verdichtet wurde. Alle analytischen Grundlagen, Maßnahmen und Fallbeispiele sind dort nachzulesen.

Leitziel: Bündelung knapper Ressourcen und mannigfaltiger Potenziale durch die Gründung einer institutionalisierten Museumsregion

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 Süd 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 in der Regel keine Lösung, da – um nur einen Aspekt zu nennen – die Sammlungen und Häuser weiterhin durch öffentliche Gelder betrieben beziehungsweise 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 umfänglicher 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 idealiter 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 potenziell 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.

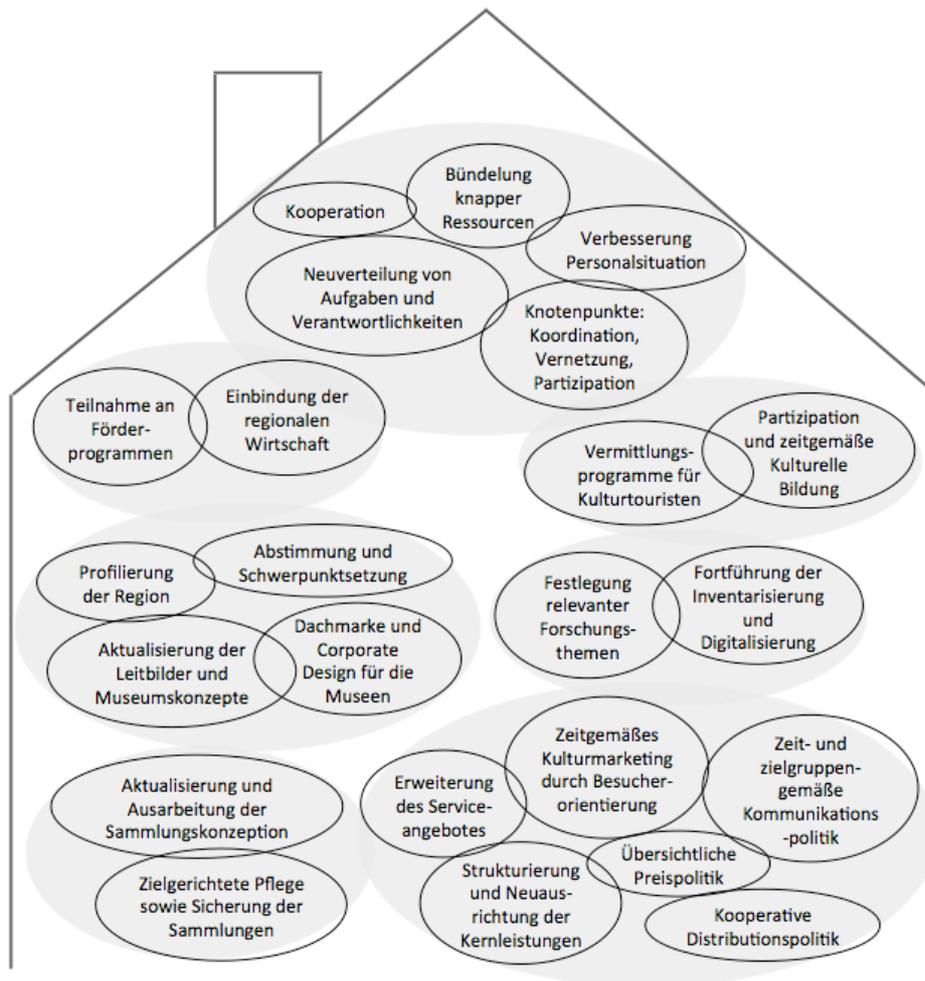
Aufgrund dieser Vorteile – und vor dem Hintergrund, dass in der Modellregion keine Alternativlösungen existieren – ermöglichen Netzwerke eine Steigerung der **Wettbewerbsfähigkeit** der Kooperationspartner und insgesamt der regionalen sowie überregionalen Sichtbarkeit. Gleichfalls werden die Kundenvorteile gesteigert (z.B. gebündelte Informationsvermittlung). Der von den Partnern wahrgenommene **Vernetzungsnutzen** basiert in großem Maße auf vertrauensvollen Beziehungen zwischen den teilnehmenden Personen oder Organisationseinheiten und der Orientierung an der Reziprozitätsnorm, der wechselseitigen Unterstützung. Darüber hinaus ermöglicht die Zusammenarbeit unterschiedlicher Partner 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).

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 in der Regel 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 zum Beispiel 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.

Für die Modellregion wäre ein solches Netzwerk ohne Frage ein großer Mehrwert und könnte unter anderem in den Bereichen Kulturmarketing, Kulturelle Bildung und Kulturtourismus gute Ergebnisse erzielen. Hinsichtlich der beschriebenen Herausforderungen greift eine solche Lösung jedoch zu kurz.⁴² Aus diesem Grund wurde praktisch von Anbeginn des KEK-Prozesses die Gründung einer Museumsregion in Form eines Zweckverbandes oder einer anderen Rechtsform diskutiert, die als **ein geeignetes Gefäß** im Sinne einer koordinierenden und organisationsunterstützenden Einheit gesehen wird und in dem alle nötigen Maßnahmen sowie Ziele (siehe Abbildung 4) zentral umgesetzt beziehungsweise gesteuert werden können.

42 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 2014e: 12)

Abb. 4: Eine gemeinsame Organisationsform als Gefäß für die Museums- beziehungsweise Kulturentwicklung in der Modellregion Süd (Quelle: Institut für Kulturpolitik 2014k)



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 dargestellten 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 mehrjähriger Change-Management- beziehungsweise Transformationsprozess.

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 wenn sie selbstredend nicht 1:1 übertragbar sind. 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.

Da sich bereits viele Akteure für die Gründung einer Museumsregion – insbesondere durch einen Zweckverband – ausgesprochen haben, wird dieses Modell im vorliegenden Gutachten näher betrachtet und nach umfänglicher Prüfung eine **Gründung empfohlen**.⁴³ 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.**

Kernmaßnahme: Gründung einer Museumsregion (z.B. in Form eines Zweckverbandes)

Die Gründung eines Zweckverbandes erfolgt in Thüringen nach den Vorgaben des *Thüringer Gesetzes über die Kommunale Gemeinschaftsarbeit (ThürKGG)*⁴⁴. 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 des *Zweckverbandes Kultur* kann einen ersten Einblick über Struktur und Inhalt einer Satzung geben, selbstverständlich ist die Satzung den Rahmenbedingungen der Modellregion anzupassen.

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 Tourismusorganisationen und Tourismusbüros, die Reisemittler, Reiseveranstalter, Reiseleiter, Gästeführer sowie das Gastgewerbe (Beherbergungsbetriebe, Gastronomie, Transportbetriebe, touristische Verkehrsmittel) hinzu. Nicht zuletzt spielen auch die Kommunen – vertreten durch die sehr stark vernetzten Bürgermeister (vgl. Insti-

43 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.

44 Siehe unter: <http://landesrecht.thueringen.de/jportal/portal/t/ro9/page/bsthueprod.phtml?doc.hl=1&doc.id=jlr-KomGArbGTH2001rahmen%3Ajuris-lr00&documentnumber=21&numberofresults=104&showdoccase=1&doc.part=X¶mfromHL=true> (letzter Zugriff: 20.12.2014).

tut für Kulturpolitik 2014h: 16; 31) – und die Kulturverwaltungen und -politik sowie Wirtschaftsunternehmen (zukünftig) eine wichtige Rolle.⁴⁵

Wenn alle beziehungsweise 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 einer von Anbeginn sehr breit aufgestellten Museumsregion ließen sich vermutlich auch nicht alle genannten Herausforderungen des Museumswesens in der Modellregion bearbeiten. Eine Verzögerung beziehungsweise 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 der Museumsregion sollten vor diesem Hintergrund die beziehungsweise eine Auswahl der hauptamtlich geführten Museen der Modellregion (Kerngruppe)⁴⁶ und gegebenenfalls Museen mit passendem Profil aus den angrenzenden Landkreisen sein. Die Museumsregion 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 unten) gegründet werden, die als Außenstellen der Museumsregion fungieren und die eine wechselseitige Unterstützung sowie gegenseitige Ergänzung ermöglichen, von der alle Beteiligten profitieren.

Die Gründung einer Museumsregion 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 beziehungsweise 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.

45 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.

46 Siehe hier und im Folgenden zur Übersicht der Museen Institut für Kulturpolitik 2014b: 15 ff.

Mit der Gründung des Zweckverbands beispielsweise gehen das **Betriebsvermögen aller Mitgliedermuseen**⁴⁷ 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. Dies ist ein diffiziler und aufwendiger Kommunikations- und Anpassungsprozess.

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 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, neu besetzt werden.⁴⁸ 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 altersbedingten Ausscheiden möglich.

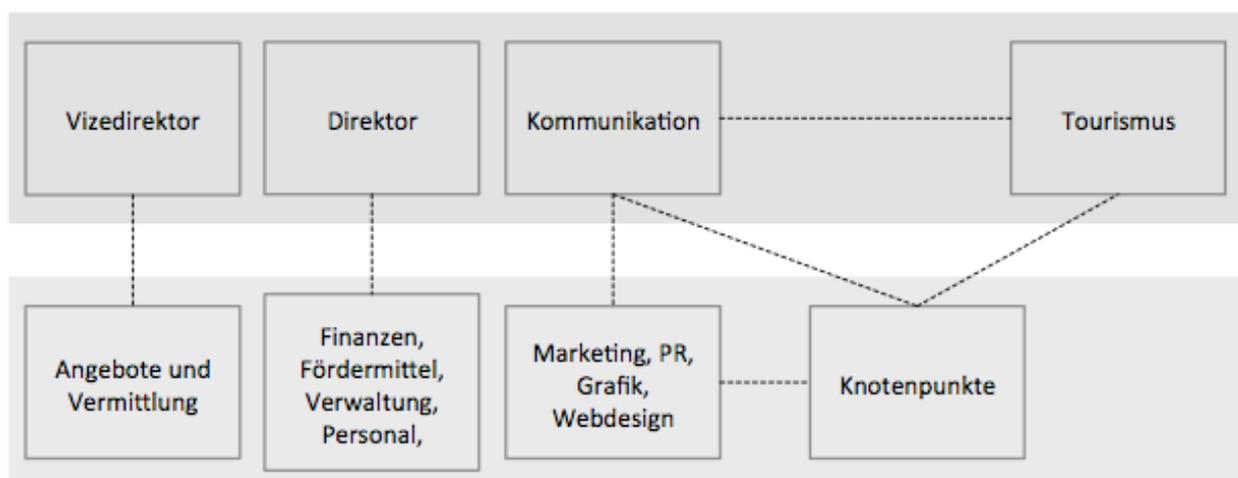
Der **Vizedirektor** beziehungsweise Vorsitzende oder Leiter der Museen hat die Aufgabe, die Interessen der Mitgliedermuseen zu vertreten, und ist zentraler Ansprechpartner und Koordinator für alle Kooperationen im Bereich der inhaltlichen Zusammenarbeit (Kulturelle Bildung, Museumsverband Thüringen 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, gut vernetzt und umgänglich sein und die Ziele des Zweckverbandes mit voller Überzeugung umsetzen.

47 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.

48 Von Seiten des Freistaates Thüringen wurde signalisiert, dass eine finanzielle Unterstützung zur erfolgreichen Etablierung der Museumsregion denkbar ist.

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 Besucherbedürfnisse anzupassen (**Changemanagement**) 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 beziehungsweise neuen Stellenbeschreibung eine Beratung durch Experten angeraten.

Abb. 5: Mögliche Struktur der institutionalisierten Museumsregion (Quelle: Institut für Kulturpolitik 2014k)



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 Bil-

derung und der Kultur- und Kreativwirtschaft ist auf ein erfolgreiches und zentrales Management angewiesen. In den Museen der Modellregion Süd 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.

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.*⁴⁹

Mögliche Aufgabenbereiche sind

- die Übernahme der Position des Vizedirektors
- die Leitung von Arbeitsgruppen⁵⁰ 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.

Flankierende Maßnahme 1: Verbesserung der Personalsituation

Das **Personalmanagement** ist eine der zentralen Aufgaben der Museumsregion 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.

49 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 2014b: 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 der Region hat und auch das *Spielzeugmuseum Sonneberg* und das *Hennebergische Museum Kloster Veßra* über sehr gute Netzwerke verfügen (vgl. Institut für Kulturpolitik 2014h: 43f.). 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.

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

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 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 Ausgleiche von Ausfällen.

Eine Entlastung des Fachpersonals kann insbesondere durch Übernahme von Aufgaben aus dem Museumsmanagement durch zentrales Personal der Museumsregion vorgenommen werden.⁵¹ Das größte Potenzial hinsichtlich der Freisetzung von Ressourcen und Steigerung der Ergebnisqualität bieten die Arbeitsbereiche Finanzen, Personalmanagement und Marketing.

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.

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 (vgl. Dettmer/Eisenstein/Gruner 2005: 191 f.).

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 in der Museumsregion als Organisationsunterstützung der Mitgliedermuseen. Der Koalitionsvertrag

51 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.

verspricht: »Zur Gewinnung von qualifiziertem Nachwuchs wird ein Volontariatsprogramm des Landes initiiert.« (Koalitionsvertrag 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.⁵²

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.

Flankierende Maßnahme 2: 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.

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.

52 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.

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 der Museumsregion beziehungsweise des Zweckverbandes oder ähnlichem und wird von vielen Akteuren gewünscht und teilweise bereits praktiziert.

Der größte und aufwendigste Bedarf einer **Vernetzung** besteht – neben der Kulturellen Bildung – zwischen Kultur und Tourismus, da hier besonders viele Beteiligte eingeschlossen sind beziehungsweise 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) 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.

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 beziehungsweise kulturtouristische **Knotenpunkte**.⁵³

Flankierende Maßnahme 3: Einrichtung von Knotenpunkten

An besucherstarken Orten der Region könnten kulturelle beziehungsweise (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 Einrichtungen könnten darüber hinaus als **Netzwerkmanagement** für die jeweilige Branche und als allgemeine Anlaufstelle für Kulturschaffende, Bürger, Initiativen und Vereine, Ehrenamtliche,

53 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. Siehe unter: www.schleswig-holstein.de/MJKE/DE/Kulturpolitik/Kulturknotenpunkte/Kulturknotenpunkte_node.html (letzter Zugriff: 15.11.2014).

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 2014h). 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 die Museumsregion, die *TTG* und idealiter auch an den *Regionalverband 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).

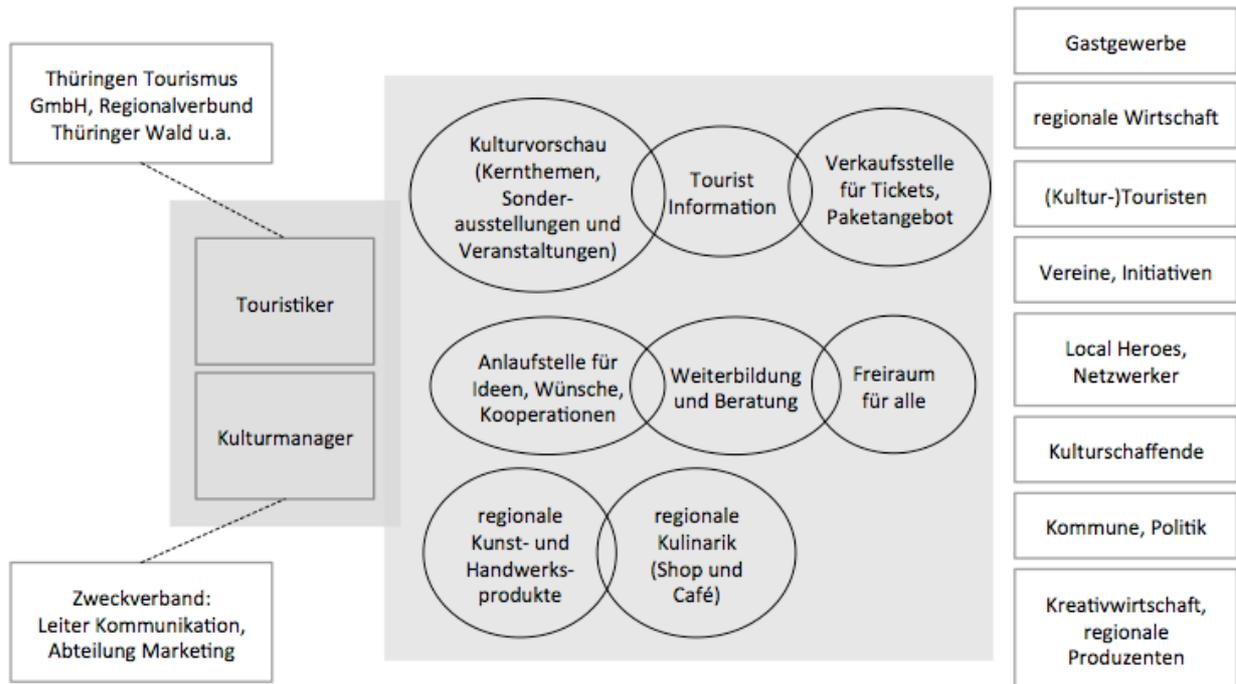
Der Kulturknotenpunkt hätte einen internen Bereich, in dem Kulturmanager/Kulturexperten und Touristiker in enger Verbindung mit dem Zweckverband und anderen Kultursparten sowie den regionalen und nationalen Tourismusorganisationen Angebote erarbeiten und vermarkten.

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



Unterstützt wird die Arbeit der Knotenpunkte beziehungsweise der Museumsregion durch die **Darstellung der Angebote im Internet** (siehe Handlungsfeld 1). 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 erhöht und die Kultur ›sichtbar‹ macht« (siehe Handlungsfeld 1 und Institut für Kulturpolitik 2014i).

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

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 Betreuung der »Kommunikationsplattform Kultur«

Ziel 1: 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. Vor diesem Hintergrund wird die Fokussierung auf folgende Maßnahmen empfohlen (siehe ausführlich für entsprechende Maßnahmenempfehlungen Institut für Kulturpolitik 2014k):

- **Maßnahme 1: Bildung einer Regionalmarke**
- **Maßnahme 2: Strategische Neuausrichtung und Profilschärfung der Museen**
- **Maßnahme 3: Aktualisierung der Leitbilder und Museumskonzepte**
- **Maßnahme 4: Visualisierung des neuen Profils (Corporate Design)**

Ziel 2: 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.

Maßnahme 1: 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.⁵⁵
- 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.⁵⁶ Die größte Herausforderung besteht darin, Ressourcen für die Antragstellung sowie die Abwicklung aufzubringen. 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.⁵⁷
- 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.

55 Siehe unter: www.buendnisse-fuer-bildung.de (letzter Zugriff: 2.12.2014).

56 Gemeinschaftsaufgabe »Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur (GRW), Teil II – Wirtschaftsnaher Infrastruktur« (u.a. Neubau, Umbau und Erweiterung bzw. Modernisierung touristischer Infrastruktureinrichtungen), siehe unter: [www.aufbaubank.de/?p=3&a=show&data\[pid\]=30](http://www.aufbaubank.de/?p=3&a=show&data[pid]=30) (letzter Zugriff: 2.12.2014), und »Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit im Thüringer Tourismus«, siehe unter: [www.aufbaubank.de/?p=3&a=show&data\[pid\]=27](http://www.aufbaubank.de/?p=3&a=show&data[pid]=27) (letzter Zugriff: 2.12.2014).

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

Maßnahme 2: 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 Image transfer** 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 Museumshops und -cafés durch regionale Produkte vorgenommen und durch die Veranstaltung von Märkten, Messen oder Sonderveranstaltungen in den Museen (zum Beispiel edle oder rustikale Dinner, um das Thema »Tischkultur«⁵⁸ aufzugreifen) eine Verknüpfung der regionalen Kultur- und Industriegeschichte ermöglicht werden.

Ziel 3: 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 wünschen 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.

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

Das Marketing für die Museen sollte zentral über die Museumsregion 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 Süd 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. Vor diesem Hintergrund wird die Fokussierung auf folgende Maßnahmen empfohlen (siehe ausführlich für entsprechende Maßnahmenempfehlungen Institut für Kulturpolitik 2014k):

- **Maßnahme 1: Einführung einer zielgruppenadäquaten Kommunikationspolitik**
 - Kommunikationsmaßnahmen für Kulturtouristen
 - Kommunikationsmedien für regionale Besucher und Noch-Nicht-Besucher
 - Instrumente für eine neue professionelle Kommunikation
- **Maßnahme 2: Anpassung der Kernleistungen und Erweiterung der Services**
- **Maßnahme 3: Einführung einer übersichtlichen Preispolitik**
- **Maßnahme 4: Ermöglichung einer kooperativen Distributionspolitik**

Ziel 4: Professionelle und zielgerichtete Pflege und Erweiterung der Sammlungen

Maßnahme 1: 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. 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.

Maßnahme 2: Zielgerichtete Pflege sowie Sicherung der Sammlungen

Die **restauratorische Betreuung** der Sammlungen ist in den meisten Häusern unzureichend oder mangelhaft. 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.

Ziel 5: Gemeinsame Forschung und Dokumentation als Grundlage inhaltlicher Zusammenarbeit

Maßnahme 1: 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.

Maßnahme 2: 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 der Museumsregion 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 beziehungsweise 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.« (Koalitionsvertrag 2014: 56)

Ziel 6: 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. »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 beschern und gerade marginalisierten Gruppen zu mehr ›social inclusion‹ verhelfen.« (Gessler et al 2012: 10f.) 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.

In der Modellregion, die stark vom demografischen Wandel betroffen ist, sind die jungen Menschen vor Ort, die kulturinteressierte Bevölkerung und Kulturtouristen **zentrale Zielgruppen für Vermittlungs- und Partizipationsprogramme**. Vor diesem Hintergrund wird die Fokussierung auf folgende Maßnahmen empfohlen (siehe ausführlich für entsprechende Maßnahmenempfehlungen Institut für Kulturpolitik 2014k):

- **Maßnahme 1: Entwicklung spezifischer Angebote für Kulturtouristen und regionale Besucher**
- **Maßnahme 2: Entwicklung von zielgruppenadäquaten Partizipationsangeboten für Jugendliche**

Ziel 7: Zentrale Verantwortlichkeit für Kulturentwicklung der Region schaffen/Die Museumsregion auf den Weg bringen

Im Mittelpunkt von Handlungsfeld 2 steht mit größter Priorität die Gründung einer Museumregion, zum Beispiel in Form eines Zweckverbandes, dessen Realisierung erst die Voraussetzungen herstellt, viele der genannten Aktivitäten angehen zu können. Um zügig in die Umsetzungsphase zu kommen, wird die umgehende Implementierung folgender Maßnahmen empfohlen:

Maßnahme 1: Gründung einer Lenkungsgruppe »Museumsregion« als Beratungs- und Kontrollgremium zur Umsetzung der formulierten Maßnahmen

Maßnahme 2: Auftakt- beziehungsweise Übergangsworkshop zur Planung der weiteren Schritte und Verteilung von Aufgaben

Die **Gründung einer Lenkungsgruppe »Museumsregion«** – gegebenenfalls angeschlossen an den regionalen Beirat – markiert den ersten Schritt, gefolgt von der Durchführung eines moderierten Auftaktbeziehungsweise Übergangswshops zur Einleitung der Maßnahmenumsetzung und Verteilung von Aufgaben. Die Lenkungsgruppe sollte als Reflexions-/Beratungs-/Kontrollgremium die nächsten Jahre aufrechterhalten werden und regelmäßig tagen. Idealerweise würde die Lenkungsgruppe durch den Museumverband Thüringen in Kooperation und mit Unterstützung der Modellregion moderiert, bis eine entsprechende Projektmanagerstelle eingerichtet ist (s. unten).

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

Maßnahme 3: Einrichtung einer Kultur- beziehungsweise Projektmanagementstelle

Die Gründung einer Museumsregion als mehrstufiger Transformationsprozess benötigt von Anbeginn ein professionelles Kulturmanagement. Deswegen ist zeitnah **eine Projektmanagementstelle** einzurichten. Gegebenenfalls lässt sich diese auch zu Beginn in Personalunion mit der regionalen Koordinationsstelle (s. Handlungsfeld 1) realisieren, die ein ähnliches Aufgabenspektrum mit dem Fokus auf Museumsmanagement abdecken muss. Zu einem späteren Zeitpunkt kann diese dann durch eine hauptamtliche Leitung der Museumsregion abgelöst beziehungsweise ergänzt werden (s. oben).

Maßnahme 4: Gründung von weiteren Arbeitsgruppen zur Umsetzung der Maßnahmen

Bis zur Gründung der Museumsregion wird zudem die Einrichtung 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). Folgende Arbeitsgruppen sind zum jetzigen Zeitpunkt denkbar:

Tab. 5: Mögliche Arbeitsgruppen und Akteure zur Gründung einer Museumsregion (Quelle: eigene Darstellung)⁵⁹

Arbeitsgruppen	Mögliche Teilnehmer
Lenkungsgruppe (prioritär)	Vertreter und Träger der u. g. Museen, Land Thüringen (angeschlossen an reg. Beirat), <i>Museumsverband Thüringen e. V.</i>
Arbeitsgruppe Rechtsform	Regionaler Beirat, Träger und Museumsleiter der Einrichtungen <i>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</i> , <i>Verbandsvorsitzende</i> (nach Zweckverbandsgründung). Externe Unterstützung für unterschiedliche Aufgaben: Moderation, Rechts- und Finanzberatung, Praktiker, Kulturmanagement/KEK/Kulturtourismus-Experten
Arbeitsgruppe Kulturmarketing	<i>TTG, Regionalverband Thüringer Wald</i> , 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, <i>TTG, Regionalverband Thüringer Wald</i> , Vertreter aller Kultursparten, »Local Heroes«, Heimatkundler, Bürger, regionale Wirtschaft, Kreativwirtschaft, Gastgewerbe, Museumsleiter bzw. <i>Verbandsvorsitzende</i> (nach Zweckverbandsgründung) u.a. Externe Unterstützung für unterschiedliche Aufgaben: Moderation, Rechts- und Finanzberatung, <i>destinet.de</i> , Kulturtourismusberatung
Arbeitsgruppe Profilierung Museumsregion	Museumsleiter, Leiter Kommunikation und Vizedirektor (nach Zweckverbandsgründung), <i>TTG, Regionalverband Thüringer Wald, Stiftung Thüringer Schlösser und Gärten, Museumsverband Thüringen e. V.</i> Externe Unterstützung für unterschiedliche Aufgaben: Moderation
Arbeitsgruppe Finanzierung	Regionaler Beirat, <i>Regionale Aktionsgruppe LEADER Hildburghausen-Sonneberg e. V., TTG, Thüringer Aufbaubank, TSK</i> , Direktor und »Abteilung Finanzen, Fördermittel, Verwaltung, Personal« (nach Zweckverbandsgründung), Leiter Knotenpunkte (nach Gründung), regionale Wirtschaftsunternehmen, Akteure der Kreativwirtschaft sowie der Ernährungsbranche, <i>Kultur- und Schulservice Coburg</i> .
Arbeitsgruppe Sammlungen und Forschung	Vizedirektor und »Abteilung Angebote und Vermittlung« (nach Zweckverbandsgründung), Fachpersonal Museen. Externe Unterstützung für unterschiedliche Aufgaben: <i>Museumsverband Thüringen e. V., Universitäten</i>
Arbeitsgruppe Angebote und Kulturelle Bildung	Vizedirektor und »Abteilung Angebote und Vermittlung« (nach Zweckverbandsgründung), Fachpersonal Museen, <i>Kultur- und Schulservice Coburg</i> , Kindergärten, Schulen, Fachhochschulen, Universitäten, Einrichtungen der Erwachsenenbildung (z.B. Musikschulen), Leiter Kommunikation (nach Zweckverbandsgründung). Externe Unterstützung für unterschiedliche Aufgaben: <i>Museumsverband Thüringen e. V., Kulturagenten</i> (Bundesprogramm)

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

5.4 Handlungsfeld 3: »Projektinitiativen zur Stärkung von Vereinen und insbesondere sog. Local Heros vorantreiben«

Das Handlungsfeld »Projektinitiativen zur Stärkung von Vereinen und insbesondere sog. Local Heros vorantreiben« widmet sich insbesondere der Sichtbarmachung und Vernetzung von Vereinen und Einzelakteuren als **Impulsgeber und »Change-Maker«** in modellhaften und transformativen Kulturprojekten im ländlichen Raum auf der einen und dem Erhalt beziehungsweise der Entwicklung von lokaler/regionaler Identität auf der anderen Seite. Im Rahmen der Kulturentwicklungsplanung wurde in der Südregion besonders im Bereich von Kooperationen von Vereinen sowie anderen Akteuren und bei der Identifizierung von »Local Heroes« deutlich, dass hier ein umfängliches Engagement von einzelnen Kulturakteuren vorliegt, die mit einem **starken Willen zur Veränderung und Neustrukturierung** der kulturellen Landschaft beitragen wollen.

Aus verschiedenen Studien wird ersichtlich, dass die Besucherzahlen in zahlreichen Kulturfeldern im deutschen Raum tendenziell sinken und dass Kulturvereine, Chöre und freie Gruppen gerade in ländlichen Räumen – und auch besonders in Südthüringen – häufig Mitglieder und Besucher verlieren beziehungsweise es an Nachwuchs mangelt (vgl. exemplarisch Bischoff 2014 und Institut für Kulturpolitik 2014a). Diese Situation macht **neue Ideen und Ansätze für eine strukturierte Zukunftsplanung** nötig. Das gilt auch für die gegenwärtige Problematik der fehlenden Akzeptanz von diversen Einzelinitiativen, die sich in der Südregion häufig nicht auf traditionelle Veranstaltungsformate und Kulturtraditionen beziehen. Hier zeigt sich besonders eine demografische Kluft.

Die konkreten Ziele der einzelnen Kulturworkshops waren Formulierungen **nachhaltiger Aktivierungsschritte** der beteiligten Akteure und ihrer Netzwerke. Es wurde festgelegt, welche vorhandenen Ressourcen so genutzt werden können, dass eine strukturelle Verbesserung der einzelnen Aktivitäten im Zusammenhang mit der gesamten Kulturregion erreicht werden können. Es wurde darüber hinaus deutlich, dass einige »Local Heroes« ihre eigene Rolle bislang kaum reflektiert haben. Zu den Kernkompetenzen der »Local Heroes« gehört es, generationenübergreifend zu wirken und verschiedene kulturelle Szenen miteinander zu verbinden, aber auch unterschiedliche Vereinsstrukturen, kulturpolitische Entscheidungsebenen und kulturfremde Akteurebenen in eine gemeinsame Diskussion zu bringen. Wichtig und zentral ist hierbei, wie sich zeigte, dass es einen nachhaltig funktionierenden Stimulus für eine solche Aktivierung gibt, der eben auf einem strukturellen Anreizsystem beruht, wie es sich auch in den Maßnahmen widerspiegelt.

Die folgenden Empfehlungen sind ein Exzerpt des Gutachtens »Projektinitiativen zur Stärkung von Vereinen und insbesondere sog. Local Heros« von Prof. Dr. Gernot Wolfram (s. Institut für Kulturpolitik 2014), das hier auf die wesentlichen Punkte verdichtet wurde. Alle analytischen Grundlagen, Maßnahmen und Fallbeispiele sind dort nachzulesen.⁶⁰

Ziel 1: Stärkung von Kooperationen und Austausch

Maßnahme 1: Schaffung eines »Runden Tisches« für Kulturvereine und Einzelakteure

Schaffung eines »Runden Tisches« für Kulturvereine und Einzelakteure in der Region. Der Runde Tisch soll als **Kooperationsbörse** fungieren, um zum Beispiel Räume für Chorproben, Kooperationen bei Veranstaltungen, Austausch zwischen den Vereinen zu ermöglichen. Der Runde Tisch denkt über die Konzeption gemeinsamer Projekte und deren Förderfähigkeit nach und stärkt damit die Gemeinschaft der Akteure durch gemeinsame Antragsstellungen (etwa beim Kulturprogramm der EU).

Maßnahme 2: Ernennung von »Kulturbotschaftern«

Aus dieser Runde sollten aktive Kulturbotschafter hervorgehen (Institutionen oder Einzelakteure), die in einem Turnus von – zum Beispiel – sechs Monaten das Gespräch zwischen den am KEK-Prozess beteiligten Akteuren aufrecht erhalten und befördern (durch Einladungen, Exkursionen, Aktivierung gemeinsamer Projekte u.a.). Es wird dringend empfohlen, das Angebot des Kulturvereins »Schwarzwurzel e. V.«, den Beginn dieses Prozesses zu gestalten, aufzugreifen. Schon hier kann ergänzend die Empfehlung ausgesprochen werden, gerade diesen Beginn mit ergänzender Unterstützung »von außen« begleiten zu lassen und die lokale Kulturpolitik aktiv einzubinden.

Maßnahme 3: Kulturtandems bilden

Schaffung von Modellpartnerschaften, etwa im Sinne eines Kulturtandems zwischen zwei Kulturinstitutionen beziehungsweise einem/mehreren Einzelkämpfern. Hierfür wird eine klare Priorisierung empfohlen, das heißt die Auswahl von zwei erfahrenen Partnern, die das Potenzial von Kooperationen zwischen institutionell gebundenen »Local Heroes« und Individualpersonen darstellen können. Nur mit dem Erreichen einer deutlichen Sichtbarkeit der Erfolge eines solchen Kulturtandems können die geforderten Anreizsysteme für ähnliche Partnerschaften erreicht werden.⁶¹

60 Weitere Impulse finden sich auch in Institut für Kulturpolitik 2014o.

61 Hier hat sich bereits eine erfolgsversprechende, selbstorganisierte Kooperation zwischen dem Kreisheimatpfleger Thomas Schwämmlein (im Sinne eines Local Heros) und dem Jugendverein Schwarzwurzel e. V. ergeben. Im Rahmen eines ersten »Kulturstammtisch« wurde unter anderem die Idee eines »Kulturkreises« (Workshop- und Veranstaltungsangebote verschiedener Vereine in der Ferienzeit), die Organisation von Kinoangeboten im ländlichen Raum (vermietbare Kinoausrüstung) und die weitere Zusammenarbeit verschiedener Akteure diskutiert.

Ziel 2: Transparenz und qualifiziertes Audience Building ermöglichen

Maßnahme 1: Sichtbarmachung vorhandener »Best-Practice-Beispiele« aus der Region

Es wird die Sichtbarmachung von bereits bestehenden Best-Practice-Beispielen aus der Region für die Beteiligten an der Kulturworkshopreihe und darüber hinaus empfohlen. Durch die Datensammlung der jeweiligen Interessen, Daten (Adressen, Ansprechpartner etc.) sowie der Positionen, Vereinen und »Local Heros« besteht eine sehr günstige Ausgangslage für ein Kommunikationskonzept von Case Studies. So zeigte sich zum Beispiel in den Gesprächen Skepsis gegenüber der Arbeit von »Prinz Chaos II«, obgleich seine Arbeit beeindruckende Case Studies (sowie auch räumliche Angebote) liefern und verdeutlichen kann, welches Potenzial der ländliche Raum für regionale – und auch städtische – Diskurse aufweist (etwa ein anderes Verständnis der Bedeutung lokaler Küche, der Ressourcen für den Kulturtourismus oder der Möglichkeiten zur Kooperation). Entsprechende Sichtbarmachungsstrategien könnten über die Kulturbotschafter vorangetrieben werden.

Maßnahme 2: Verständigung auf zentrale Themen zur Sichtbarmachung der lokalen und regionalen kulturellen Stärken und Besonderheiten

Es wird die Setzung von zentralen verbindenden Themen für die Region wie etwa Musik (»Regionales All-Generationenorchester«), Kulinarik, ressourcenorientierte Raumnutzung (Chöre, Tanzgruppen, Vereine werden sichtbar an attraktiven Orten) oder Natur und Kultur (Kulturtourismus, stärkere Verknüpfung von ökologischen und künstlerisch-kulturellen Themen)⁶² empfohlen, die den Schwerpunkt und zur Sichtbarmachung von Kooperation im Entwicklungsfeld der Kulturvereine und »Local Heros« bilden.

Maßnahme 3: Verbesserung der Kommunikationspolitik für kulturelle Themen

Es wird die stärkere Einbindung der lokalen Presse sowie der überregionalen Medien durch eine bei der Modellregion Süd angesiedelten Kommunikationspolitik, die in viel stärkerem Maße als bisher »Glokali-tät« reflektiert, das heißt konkret: Welche genuin aus der Region stammenden Themen lassen sich so aufbereiten und kommunizieren, dass sie auch im Land Thüringen und darüber hinaus aufgegriffen werden (siehe oben)? Gegebenenfalls ließe sich diese Kommunikationspolitik auch über die avisierte Museumsregion bewerkstelligen. Hierzu könnte auch eine lokale »Digital Media«-Strategie zählen. Bislang sind die offiziellen Digitalaktivitäten nicht auf dem Stand einer zeitgemäßen interaktiven Auseinandersetzung. Hier bedarf es einer Einbindung gerade der Jugendlichen. Ein konkreter Vorschlag wäre, ähnlich

62 Gerade das Thema kultureller Ökotourismus wäre in Thüringen sehr gut zu besetzen, da durch den seit den zwanziger Jahren des 20. Jahrhunderts genutzten Slogan »Thüringen, das grüne Herz Deutschlands« bereits ein breite kollektive Assoziationsfläche vorhanden ist, der jedoch etwas Altertümliches anhaftet. Durch eine semantische Neubesetzung des Slogans durch Themen etwa der EcoArt wird hier ein positiver Effekt erzielt. Konkret wäre hier zum Beispiel eine »grüne Kultur-Route« angedacht, die sowohl Museen, Hotels, Vereine, Alternativprojekte miteinander verbindet.

wie beim Kulturbotschafter, die Ernennung eines turnusmäßig wechselnden jugendlichen Digitalbeauftragten für die beiden Landkreise. Gerade diese Jugendlichen können wie kaum eine andere Gruppe für eine neue Generation von Ehrenamt und »Local Heroes« stehen.

Ziel 3: Aktivierung und Stärkung – insbesondere – des Ehrenamtes

Maßnahme 1: Spezifische Weiterbildung für Vereinsvorstände ermöglichen

Die Qualifizierung von Vereinsvorständen durch Weiterbildungsangebote zu Themen wie Audience Development, Kulturfinanzierung, Repräsentation und Teambuilding wird empfohlen (siehe hierzu auch Handlungsfeld 1). Hier sind auch Programme mit lokalen und regionalen Unternehmen denkbar (z.B. in Kooperation mit der IHK), die Führungs- und Managementworkshops mit den Vereinen durchführen könnten (dies ist z.B. ein gängiges Modell in den angelsächsischen Staaten).

Maßnahme 2: Anerkennungskultur und Qualifizierungsmaßnahmen befördern

Die Vereine sind durch eine authentische und ernst gemeinte Anerkennungskultur zu stärken. Hierzu zählen neben Preisen/Auszeichnungen und Vergünstigen vor allem die Zur-Verfügung-Stellung von Räumlichkeiten und die Unterstützung bei Fördermittelanträgen et cetera (s. hierzu auch die Bildung von Kulturknoten in Handlungsfeld 2). Gleiches bildet die Einbindung von sogenannten Minderheiten in die Vereinsarbeit ein Potenzial und eine Pflicht zugleich.

Zudem sind weitere Qualifizierungsmaßnahmen im Rahmen der Kulturworkshops entwickelt worden, deren Realisierung zu prüfen sind:

- Aufbau eines gemeinsamen Pools von Such- und Angebotsinseraten für Mitarbeiter bis hin zur Beschäftigung etwa eines Mitarbeiters durch mehrere Kulturvereine/-akteure
- Etablierung von Mitarbeiter-Tandems mit dem Ziel des Austausches und der Weiterentwicklung
- Aufbau einer Freiwilligendatenbanken
- Stärkung der Jugend- und Nachwuchsarbeit durch Einbindung von jugendlichen Akteuren in kulturpolitische sowie vereinsrelevante Entscheidungsarbeit (z.B. gezielte Akquirierung von Jugendlichen für die Vorstandsarbeit in den Vereinen)

5.5 Handlungsfeld 4: »Bibliotheken der Zukunft schaffen«

Das Handlungsfeld »Bibliotheken der Zukunft schaffen« ist durch einen Open Space im Rahmen des 1. Kulturworkshop in Hildburghausen in den Fokus der Kulturentwicklungskonzeption gerückt (s. Kap. 2.4.2). Im Mittelpunkt stand der Austausch über **Sichtbarkeitsstrategien im Hinblick auf die Potenziale und Herausforderungen der Bibliotheken** in der Modellregion Süd, um eine zeitgemäße Entwicklung in dieser Sparte voranzutreiben.

Einigkeit bestand von Anbeginn darüber, dass der Austausch mit den Trägern und Nutzern der Bibliotheken zukünftig in den Mittelpunkt aller Bestrebungen rücken muss. Insbesondere die Verständigung zu Zielen und Leistungsmöglichkeiten zwischen den Bibliotheken und ihren Trägern ist in den vergangenen Jahren zu kurz gekommen. Letztendlich bedarf es eines Konsenses darüber, welche **Rolle und Funktionen Bibliotheken** zukünftig in der Kulturentwicklung und in lokalen sowie regionalen Veränderungsprozessen (Stichwort »demografischer Wandel«) spielen sollen. Und es bedarf perspektivisch eines Bekenntnisses zum Betrieb von Bibliotheken, da diese als freiwillige Aufgaben der Landkreise und der Gemeinden immer wieder auf dem Prüfstand stehen, letztendlich aber nicht selten die letzten offenen zugänglichen kulturellen Orte in den kleinen Gemeinden und Städten darstellen.⁶³

Vor diesem Hintergrund wurde der Anspruch formuliert ein **Bibliothekskonzept für die Modellregion Süd** zu formulieren, dass diese Fragen behandelt und letztendlich als kulturpolitische Fundierung und Entscheidungsgrundlage dienen soll. In diesem Konzept sollen auch Ideen für die Entwicklung der Bibliotheken formuliert und Schwerpunkte gesetzt werden. Deswegen bildet die Formulierung eines regionalen Bibliothekskonzeptes das Hauptziel und die Kernmaßnahme für dieses Handlungsfeld:

Hauptziel / Kernmaßnahme: Modellhaftes Bibliothekskonzept für die Region entwickeln

Die zuvor aufgeführten Ausgangsbedingungen und Bedarfe verdeutlichen, dass eine **Strategie für die einzelnen Bibliotheken beziehungsweise für die gesamte Modellregion** entwickelt werden muss, die die Potenziale und Handlungsansätze – vor dem Hintergrund der multiplen Potenziale und Herausforderungen in der Bibliotheksentwicklung – konzise aufbereitet. Hierzu zählen neben einer weiterführenden Analyse vor allem die folgenden **Schwerpunkte und Fragestellungen**:

- Formulierung einer **Neuordnung von zentralen und dezentralen Bibliotheksorten** als Knotenpunkte des öffentlichen Lebens und als Kulturorte – insbesondere in den ländlichen Räumen. Im Mittelpunkt muss hier die Entwicklung der Bibliotheken zu **innovativen Freizeit- und Begegnungsorten und ihre Vernetzung mit regionalen Partnern** stehen. Hierzu zählt vor allem eine

63 Vgl. hier und im Folgenden sowie weiterführend Institut für Kulturpolitik 2014g.

verstärkte Profilierung über Themen und Zielgruppen (u.a. durch den Aufbau von Themen- bzw. Zielgruppenbibliotheken), der Aufbau neuer mobiler beziehungsweise digitaler Vertriebs- und Kommunikationswege, die strategische Zusammenarbeit mit lokalen Partnern und neue Schwerpunktsetzungen oder gar Zusammenlegungen von Bibliotheken.

- Zudem sind die Verbesserung der digitalen Angebote voranzutreiben und Social Media-Strategien zu implementieren (s. unten). Hierzu zählen neben **Social-Media-Maßnahmen** vor allem der **Anschluss der Modellregion an das »ThueBIBNet«** (hier gab es bereits eine erste Förderung seitens des Freistaates) und die Einführung **innovativer Katalogisierungsinstrumente** wie das GBv, die auch für kleinere Einrichtungen denkbar und bei der Erarbeitung eines Landkreiskataloges o. ä. hilfreich sind.
- Darüber hinaus ist ein **Forum für den Wissenstransfer** zu schaffen, das explizit auf vorhandene Unterstützungsmöglichkeiten für die Bibliotheken hinweist. Hierzu gehören z.B. die Möglichkeiten günstig Hard- und Software zu erhalten über die Internetseite »Stifter helfen«⁶⁴ oder die Weiterbildungsmöglichkeiten und Beratungsangebote der Landesfachstelle für öffentliche Bibliotheken in Thüringen.⁶⁵
- Des Weiteren ist die **Sichtbarkeit der vielfältigen Aktivitäten** der Bibliotheken in der Öffentlichkeit zu steigern, indem sie in einem Bibliothekskonzept aufgeführt und entsprechende Vermittlungs- beziehungsweise Marketingstrategien entwickelt werden. Besonders geeignet erscheinen hierfür Bibliothekseinführungen, Veranstaltungen mit Autoren, Lesungen und Aktionen zur Leseförderung – allesamt Aktivitäten, die die Bibliotheken ohnehin durchführen, aber stärker genutzt werden können, um auf die Tätigkeiten der Bibliotheken in der Region aufmerksam zu machen. Hilfreich können dabei auch die bestehenden Partnerschaften mit Schulen, Kindertagesstätten, Vereinen, Buchhandlungen unter anderem sein.
- Vielmehr sind auch **neuartige Kooperationen und Aktivitäten zu prüfen** wie zum Beispiel die stärkere Zusammenarbeit mit Vereinen (z.B. gemeinsame Programme, Vereinen einen Ort geben), die Einrichtung von Bürgercafés sowie Tauschbörsen und Projekten mit Migranten.
- Schlussendlich sind die Möglichkeiten eines **Bibliothekerverbandes** – zum Beispiel als Zweckverband – zu prüfen, der gegebenenfalls leistungsfähiger ist, oben genannte Themen anzugehen. Dies lässt sich perspektivisch auch mit dem Ansatz der Museumsregion zusammen denken, da hier sehr viele Parallelen bestehen (s. Handlungsfeld 2).

64 Siehe unter: www.stifter-helfen.de

65 Siehe unter: www.bibliotheken-thueringen.de

Da die Bibliotheken in der Modellregion zum großen Teil bereits an der Auslastungsgrenze betrieben werden, sind die verantwortlichen Akteure auf die **externe Unterstützung** bei der Formulierung eines modellhaften Bibliothekskonzeptes angewiesen. Wichtige Partner hierfür – die bereits allesamt ihre Hilfe zugesagt haben – sind die Landesfachstelle für öffentliche Bibliotheken, der Landesverband Thüringen im Deutschen Bibliotheksverband e. V. und der Freistaat Thüringen.

Als erster Schritt ist mit den Bibliotheken, deren Trägern und den genannten Partnern eine **Arbeitsgruppe** einzurichten, um die ersten Planungsschritte zu besprechen sowie eine Prozessleitung zu bestimmen. Dies sollte auch vor dem Hintergrund stattfinden, dass die modellhaften Überlegungen in der Südregion im nächsten Schritt auch in anderen Thüringer Regionen erprobt beziehungsweise aufgegriffen werden können.

5.6 »Starter-Kit« für die Umsetzungsphase der Kulturentwicklungskonzeption

Die Handlungsfelder 1 bis 4 weisen ein breites Spektrum an Zielen und Maßnahmen auf, die zum großen Teil in Verbindung zueinander stehen und als Gesamtkonzept verstanden, eine weiterhin **bürger- und akteursnahe Kulturarbeit in der Modellregion Süd** ermöglichen sollen. Allerdings können die formulierten Empfehlungen nur Stück für Stück bearbeitet werden, da sie aufeinander aufbauen und/oder schlichtweg vor Ort die Möglichkeiten fehlen, parallel an Maßnahmen zu arbeiten. Deswegen empfiehlt sich ein **sequentielles Vorgehen und die Formulierung von Prioritäten**. Damit kann ein sofortiges und kraftvolles Handeln aller beteiligten Akteure ermöglicht werden, welches auf dem Prinzip der Kooperation und optimalen Allokation von immateriellen sowie materiellen Ressourcen aufbaut. Vor diesem Hintergrund werden die folgenden **Schwerpunktsetzungen** empfohlen:

Abb. 7: Übersicht der Handlungsfelder und Schwerpunkte (eigene Abbildung)



Die anschließenden Abschnitte fassen die »Startmaßnahmen« und Verantwortlichkeiten zusammen. Zu Beginn der Umsetzungsphase sind vor allem die Landkreise der Modellregion Süd und der Freistaat Thüringen als treibende Kräfte adressiert. Die ersten Impulsprojekte sollen den partizipativen Ansatz der KEK befördern und zu einer breiten Verantwortungsübernahme auf den diversen Akteursebenen führen. Für weitergehende Details zu den Zielen und Maßnahmen siehe Kapitel 5.2 bis 5.5.

Startmaßnahmen im Handlungsfeld 1 »Zeitgemäße und strukturbezogene Kulturentwicklung ermöglichen«

Ziel 1 / Maßnahme 1: Fortführung der regionalen Koordination

Das Angebot und die Aktivitäten einer regionalen Koordination für den Kulturentwicklungsprozess haben sich als wichtige Grundvoraussetzung erwiesen, um einen **kooperativen und kommunikativen Transformationsprozess** überhaupt erst anstoßen zu können. Diese Funktion wird – insbesondere ohne die permanente Begleitung durch die externe Agentur – entscheidend sein, um die Umsetzungsschritte in den Handlungsfeldern anzustoßen, zu befördern und zu begleiten. Vor diesem Hintergrund wird die möglichst umgehende **Fortführung der regionalen Koordination** – die gegenwärtig durch die Thüringer Landesgesellschaft beziehungsweise Regionalen Aktionsgruppe LEADER Hildburghausen-Sonneberg e. V. – **zunächst bis Ende 2017 empfohlen**. Idealerweise würde diese perspektivisch bei der Regionalen Aktionsgruppe LEADER Hildburghausen-Sonneberg e. V. oder der noch zu gründenden Museumsregion angesiedelt, da dort wichtige Aufgaben für die Kulturentwicklung zu leisten sind und verortet werden könnten. **Gleichfalls ist zu prüfen, ob für bestimmte Moderationsanlässe eine externe Agentur hinzuzuziehen ist.**

Dem Freistaat Thüringen wird als Impulsgeber für das Projekt und im Sinne einer aktivierenden Kulturpolitik die Förderung der regionalen Koordinationsstelle(n) – und gegebenenfalls punktueller externer Moderationen – im Schulterchluss mit den Landkreisen der Modellregion bis Ende 2017 empfohlen.

Ziel 1 / Maßnahme 2: Regionalen Beirat fortführen

Um eine nachhaltige Kulturentwicklung der Region zu garantieren, bedarf es der Umsetzung der entwickelten und vorgeschlagenen Maßnahmen sowie einer begleitenden diskursiven Steuerung und Evaluation. Deswegen wird die Fortführung des regionalen Beirats empfohlen. Bei Bedarf kann dieser mittels **Empfehlungen** auf der Grundlage des Abschlussberichts, der weiteren Gutachten und Materialien als **Korrektiv** und **Impulsgeber** fungieren.

Der Modellregion wird empfohlen den regionalen Beirat für die Umsetzungsphase beizubehalten und die nötigen Schritte einzuleiten, um dessen Fortbestand zu sichern und dessen Rolle als Korrektiv und Impulsgeber zu festigen.

Ziel 1 / Maßnahme 3: Regionale Diskussionsforen zu den Ergebnissen der Kulturentwicklungskonzeption anbieten

Die eingeleiteten Prozesse in den Modellregionen Nord und Süd zur Formulierung modellhafter Kulturentwicklungsansätze in Thüringen sind nicht nur für die involvierten Landkreise bedeutsam, sondern generieren einen konzeptionellen Mehrwert, der auch für andere Regionen im Freistaat Thüringen und darüber hinaus hilfreich ist. Deshalb sollte ein **Transfer der ausgearbeiteten Anregungen, Ideen und Empfehlungen in andere Thüringer Regionen** erwogen werden.

Es wird dem Freistaat Thüringen empfohlen, gemeinsam mit dem Kulturrat Thüringen und spartenspezifischen Kulturverbänden, regionale Foren – gegebenenfalls auch gemeinsam mit einer externen Agentur – anzubieten, um jeweils vor Ort in den lokalen/regionalen Kulturszenen Diskussionen zu den KEKs und eine Mehrfachverwertung der erarbeiteten Ergebnisse zu ermöglichen.

Ziel 3 / Maßnahme 1: Bestehende Weiterbildungsangebote vermitteln und neue Angebote entwickeln

Im Rahmen des Kulturentwicklungsprozesses konnte ein **umfassender Bedarf** bezüglich Weiterbildungs- und Qualifizierungsangeboten in nahezu allen Bereichen des Kulturmanagements und angrenzenden Disziplinen festgestellt werden. Auch seitens der Akteure wurde dies sehr häufig betont, insbesondere als Notwendigkeit, um überhaupt in die Lage versetzt zu werden, die **Umsetzung der Kulturentwicklungskonzeption** angehen zu können. Mitunter existieren bereits entsprechende Weiterbildungsangebote (z.B. seitens der TTG). Eine enge Anbindung bestehender Weiterbildungsangebote an die Inhalte der KEK – also eine entsprechende Spezifizierung – und eine entsprechende Vermittlung der Angebote in die Region hinein, unter anderem durch die regionale Koordination, können hier Abhilfe schaffen. Gegebenenfalls können hiervon auch andere Thüringer Regionen profitieren.

Dem Freistaat Thüringen wird als Impulsgeber für das Projekt und im Sinne einer aktivierenden Kulturpolitik die Förderung von entsprechenden Weiterbildungs- und Qualifizierungsangeboten im Schulterschluss mit den Landkreisen der Modellregion zunächst bis Ende 2017 empfohlen.

Ziel 4 / Maßnahme: Einrichten einer multifunktionalen Internetpräsenz, die gleichermaßen Informationsmedium für die Bewohner, Besucher und Akteure in der Region ist

Für die **Außendarstellung der Modellregion** wird es unabdingbar sein, eine **Webpräsenz** einschließlich eines Veranstaltungskalenders einzurichten. Da in den Workshops und in Gesprächen mit einzelnen Akteuren wiederholt das Fehlen einer gemeinsamen Kommunikationsplattform für das Kulturangebot nicht nur nach außen, sondern auch nach innen bemängelt wurde und neben Besuchern von außerhalb auch die Bewohner der Region mobilisiert werden sollen, scheint eine gemeinsame Internetpräsenz sinnvoll. Eine **Abstimmung** wäre im Detail noch mit der *Thüringer Tourismus GmbH (TTG)* erforderlich, die ebenfalls einen Veranstaltungskalender zur Verfügung stellt und für Ende 2015 den Webrelaunch der Destination Thüringen plant.

Es wird den Landkreisen der Modellregion empfohlen, die Initiierung und Koordinierung der Internetpräsenz in den Verantwortungsbereich der Regionalen Aktionsgruppe LEADER Hildburghausen-Sonneberg e. V. zu legen – gegebenenfalls anteilig betreut durch die regionale Koordination für die Umsetzung des KEK-Prozesses. Perspektivisch kann die Plattform gegebenenfalls auch bei der noch zu gründenden Museumsregion oder einem anderen regionalen kulturellen Leistungsträger angesiedelt werden. Da die Entwicklung und der Betrieb regionaler Kulturplattformen mit spezifischem Zuschnitt für den ländlichen Raum ein gesamtdeutsches Desiderat darstellen, wäre die Einrichtung in der Nordwie Südregion als modellhafter Ansatz zu verstehen. Für die Finanzierung der Entwicklung der Plattform kommen folglich verschiedene Partner in Frage: von der Kulturstiftung des Bundes auf überregionaler Ebene bis hin zur regionalen LEADER-Aktionsgruppe. Der Freistaat Thüringen sollte bei der Suche nach geeigneten Fördermöglichkeiten unterstützend zur Seite stehen.

Startmaßnahmen im Handlungsfeld 2 »Gründung einer Museumsregion vornehmen«

Leitziel / Kernmaßnahme: Gründung einer Museumsregion (z.B. in Form eines Zweckverbandes)

Da sich bereits viele Akteure für die Gründung einer Museumsregion – insbesondere durch einen Zweckverband – ausgesprochen haben, wird nach umfänglicher Prüfung eine **Gründung empfohlen**. Mit einem entsprechenden Verbund kann die gesamte Kulturentwicklung in der Modellregion befördert und neue Energien sowie Ideen freigesetzt werden. Deswegen ist die Gründung einer **Museumsregion als Kernmaßnahme** des gesamten KEK-Prozesses zu verstehen. Um zügig in die Umsetzungsphase zu kommen, wird die umgehende Implementierung folgender Maßnahmen empfohlen:

Ziel 7 / Maßnahme 1: Gründung einer Lenkungsgruppe »Museumsregion« als Beratungs- und Kontrollgremium zur Umsetzung der formulierten Maßnahmen

Ziel 7 / Maßnahme 2: Auftakt- beziehungsweise Übergangsworkshop zur Planung der weiteren Schritte und Verteilung von Aufgaben

Die **Gründung einer Lenkungsgruppe »Museumsregion«** (zunächst mit den zentralen musealen Einrichtungen, deren Trägern, dem Museumsverband Thüringen, dem Freistaat Thüringen und gegebenenfalls Partnern aus dem Bereich Tourismus und Bildung) – gegebenenfalls angeschlossen an den regionalen Beirat – markiert den ersten Schritt, gefolgt von der Durchführung eines – gegebenenfalls extern – moderierten Auftakt- beziehungsweise Übergangswshops zur Einleitung der Maßnahmenumsetzung und Verteilung von Aufgaben. Die Lenkungsgruppe sollte als Reflexions-/Beratungs-/Kontrollgremium die nächsten Jahre aufrechterhalten werden und regelmäßig tagen. Idealerweise würde die Lenkungsgruppe durch den Museumverband Thüringen in Kooperation und mit Unterstützung der Modellregion moderiert, bis eine entsprechende Projektmanagerstelle eingerichtet ist (s. unten).

Der nächste Schritt wäre die Einrichtung von Arbeitsgruppen, die sich um die Umsetzung beziehungsweise Vorbereitung der Maßnahmen der einzelnen Themenbereiche kümmern (s. Handlungsfeld 2).

Dem Freistaat Thüringen wird als Impulsgeber für das Projekt die aktive Beteiligung an der Lenkungsgruppe sowie die Unterstützung des Auftakt- beziehungsweise Übergangsworkshop im Schulterschluss mit den Landkreisen der Modellregion empfohlen. Dem Museumsverband Thüringen wird empfohlen, seine aktive Rolle im Rahmen der Umsetzungsphase zur Gründung einer Museumsregion fortzuführen.

Ziel 7 / Maßnahme 3: Einrichtung einer Kultur- beziehungsweise Projektmanagementstelle

Die Gründung einer Museumsregion als mehrstufiger Transformationsprozess benötigt von Anbeginn ein professionelles Kulturmanagement. Deswegen ist zeitnah **eine Projektmanagementstelle** einzurichten. Gegebenenfalls lässt sich diese auch zu Beginn in Personalunion mit der regionalen Koordinationsstelle (s. Handlungsfeld 1) realisieren, die ein ähnliches Aufgabenspektrum mit dem Fokus auf Museumsmanagement abdecken muss. Zu einem späteren Zeitpunkt kann diese dann durch eine hauptamtliche Leitung der Museumsregion abgelöst beziehungsweise ergänzt werden (s. Handlungsfeld 2).

Dem Freistaat Thüringen wird als Impulsgeber für das Projekt und im Sinne einer aktivierenden Kulturpolitik die Förderung einer entsprechenden Projektmanagementstelle im Schulterschluss mit den Landkreisen der Modellregion zunächst bis Ende 2017 empfohlen.

Startmaßnahmen im Handlungsfeld 3 »Projektinitiativen zur Stärkung von Vereinen und insbesondere sog. Local Heroes vorantreiben«

Ziel 1 / Maßnahme 1: Schaffung eines »Runden Tisches« für Kulturvereine und Einzelakteure

Schaffung eines »Runden Tisches« für Kulturvereine und Einzelakteure in der Region. Der Runde Tisch soll als **Kooperationsbörse** fungieren, um zum Beispiel Räume für Chorproben, Kooperationen bei Veranstaltungen, Austausch zwischen den Vereinen zu ermöglichen. Der Runde Tisch denkt über die Konzeption gemeinsamer Projekte und deren Förderfähigkeit nach und stärkt damit die Gemeinschaft der Akteure durch gemeinsame Antragsstellungen (etwa beim Kulturprogramm der EU).

Ziel 1 / Maßnahme 2: Ernennung von »Kulturbotschaftern«

Aus dieser Runde sollten aktive Kulturbotschafter hervorgehen (Institutionen oder Einzelakteure), die in einem Turnus von – zum Beispiel – sechs Monaten das Gespräch zwischen den am KEK-Prozess beteiligten Akteuren aufrecht erhalten und befördern (durch Einladungen, Exkursionen, Aktivierung gemeinsamer Projekte u.a.). Es wird dringend empfohlen, das Angebot des Kulturvereins »Schwarzwurzel e. V.«, den Beginn dieses Prozesses zu gestalten, aufzugreifen. Schon hier kann ergänzend die Empfehlung ausgesprochen werden, gerade diesen Beginn mit ergänzender Unterstützung »von außen« begleiten zu lassen und die lokale Kulturpolitik aktiv einzubinden.

Ziel 1 / Maßnahme 3: Kulturtandems bilden

Schaffung von Modellpartnerschaften, etwa im Sinne eines Kulturtandems zwischen zwei Kulturinstitutionen beziehungsweise einem/mehreren Einzelkämpfern. Hierfür wird eine klare Priorisierung empfohlen, das heißt die Auswahl von zwei erfahrenen Partnern, die das Potenzial von Kooperationen zwischen institutionell gebundenen »Local Heroes« und Individualpersonen darstellen können. Nur mit dem Erreichen einer deutlichen Sichtbarkeit der Erfolge eines solchen Kulturtandems können die geforderten Anreizsysteme für ähnliche Partnerschaften erreicht werden.

Den Landkreisen der Modellregion wird empfohlen, die oben genannten Maßnahmen aktiv zu unterstützen, unter anderem mit der zur Verfügung stellen der regionalen Koordination (s. Handlungsfeld 1).

Startmaßnahmen im Handlungsfeld 4 »Bibliotheken der Zukunft schaffen«

Hauptziel / Kernmaßnahme: Modellhaftes Bibliothekskonzept für die Region entwickeln

Aufgrund der aufgeführten Ausgangsbedingungen und Bedarfe, wird die **Erarbeitung eines modellhaften Bibliothekskonzeptes** für die Modellregion empfohlen, dass die Potenziale und Handlungsansätze – vor dem Hintergrund der multiplen Potenziale und Herausforderungen in der Bibliotheksentwicklung – konzise aufbereitet. Da die Bibliotheken in der Modellregion zum großen Teil bereits an der Auslastungsgrenze betrieben werden, sind die verantwortlichen Akteure auf die **externe Unterstützung** bei der Formulierung eines modellhaften Bibliothekskonzeptes angewiesen. Wichtige Partner hierfür – die bereits allesamt ihre Hilfe zugesagt haben – sind die Landesfachstelle für öffentliche Bibliotheken, der Landesverband Thüringen im Deutschen Bibliotheksverband e. V. und der Freistaat Thüringen.

Als erster Schritt ist mit den Bibliotheken, deren Trägern und den genannten Partnern eine **Arbeitsgruppe** einzurichten, um die ersten Planungsschritte zu besprechen sowie eine Prozessleitung zu bestimmen.

Dem Freistaat Thüringen wird als Impulsgeber für das Projekt und im Sinne einer aktivierenden Kulturpolitik die Förderung der Erarbeitung eines modellhaften Bibliothekskonzeptes im Schulterschluss mit den Landkreisen der Modellregion zunächst bis Ende 2017 empfohlen. Der Landesfachstelle für öffentliche Bibliotheken und dem Landesverband Thüringen im Deutschen Bibliotheksverband e. V. wird eine aktive Mitwirkung an diesem Prozess empfohlen.

6 Fazit und Ausblick

Kulturpolitik und Kulturförderung folgen keinem statischen Programm, sondern sind je nach den vorgegebenen strukturellen Bedingungen und situativen Besonderheiten unterschiedlich zu gestalten. Dies betrifft die jeweiligen sozialstrukturellen und sozio-ökonomischen Gegebenheiten, die kulturellen Traditionen und Infrastrukturen, die finanziellen Mittel der Kommunen und die Vitalität des bürgerschaftlichen Engagements und der Kulturwirtschaft. Auch die persönliche kulturelle Teilhabe ist nicht voraussetzungslos, sondern abhängig von der familiären Sozialisation, der schulischen Bildung, den kulturellen Erfahrungen in den peer groups, aber auch vom individuellen Einkommen, den zeitlichen Ressourcen, der Entfernung zum Kulturangebot, der Mobilität und der Vielfalt sowie Qualität des Kulturangebots vor Ort.

Ein Prozess, der mit dem Ziel antritt, die **kulturelle Partizipation** in einer bestimmten Region – sei es in Form aktiver Teilhabe oder rezeptiver Teilnahme – zu erhalten oder sogar zu intensivieren und die kulturelle Lebensqualität in der Region zu verbessern, ist insofern **sehr voraussetzungsvoll**. Dies trifft insbesondere auf die Kulturentwicklung in strukturschwachen ländlichen Räumen zu, die von der demografischen Entwicklung insoweit negativ betroffen sind, als sie mit Prozessen der Schrumpfung und vor allem der Alterung zu tun haben. Problematisch ist diese Situation deshalb, weil sich in solchen Regionen in der Regel verschiedene Schwierigkeiten häufen und potenziell gegenseitig verstärken, sodass in der Konsequenz ein *Downgrading* beziehungsweise eine Abwärtspirale drohen. Gleichfalls entstehen vor diesem Hintergrund aber auch neue Möglichkeiten, schließlich finden sich hier viel Stoff zur künstlerischen Auseinandersetzung und viele Orte, die mit kulturellen Aktivitäten beziehungsweise mit sogenannten *Placemaking-Aktivitäten* neu zum Leben erweckt werden können.

Dieser Entwicklung kann Kulturpolitik – im Rahmen ihrer Mittel – entgegenwirken beziehungsweise neue Kulturentwicklungsinitiativen bestärken, wenn sie die ländlichen Räume nicht aufgibt, sondern aktiv Maßnahmen ergreift und zum **Prinzip der Gleichwertigkeit der Lebensverhältnisse** auch in kultureller Hinsicht steht, worauf sich die Landesregierung verständigt hat und mit der Erarbeitung der regionalen Kulturentwicklungskonzeptionen den ersten Schritt macht. Sie sind ein Ausweis dafür, dass Kulturpolitik im Freistaat Thüringen nicht nur (Kultur-)Stadtpolitik ist, sondern dass die Regionen als ein ganz eigener Potenzialkontext gesehen werden, der besonderer Konzepte bedarf, weil die Situationen gänzlich verschieden sind. Die in diesem Abschlussbericht aufgeführten und begründeten Handlungsvorschläge tragen diesen Situationen Rechnung.

Im Mittelpunkt stehen dabei die Stärkung der **Kulturellen Bildung**, denn Bildung ist die Voraussetzung für kulturelle Teilhabe und kann ebenso zur Identifikation mit der Region beitragen, und der **Kulturtourismus**, um das kulturelle Profil der Region zu schärfen, um die regionale Identität zu entwickeln und Aufmerksamkeit nach außen zu stiften. Der Ansatz zur **Gründung einer Museumsregion** kann hier zum zentralen Triebmotor avancieren – ähnliches gilt für das avisierte **Bibliothekskonzept**. Gleichfalls sind Maßnahmen zu ergreifen, die das **bürgerschaftliche Engagement** (insbesondere das kulturelle Vereinsleben) und **privatwirtschaftliche oder zivilgesellschaftliche kulturellen Akteure** (Einzelpersonen, Initiativen, Vereine etc.) stärken, denn in kleinen Gemeinden sind sie oft die einzigen Kulturträger beziehungsweise wichtige kulturelle Impulsgeber.

Fundamental zur Erreichung der formulierten Maßnahmen wird der Grad der Zusammenarbeit in der Region sein, um sich Ressourcen zu teilen und damit eine höhere Effektivität und Wirkung zu erzielen. Vor allem die großen öffentlichen Kultureinrichtungen sind in der Pflicht, soweit noch möglich, eine **Mitversorgungs- und Ankerfunktion** auszufüllen und damit Verantwortung für die gesamte Modellregion zu übernehmen. Dies wird allerdings oft nur im **Verbund** möglich sein. Deswegen gilt es, durch regionale Arbeitsgruppen und **Knotenpunkte** wie die Museumsregion eine beteiligungsorientierte Governance-Struktur zu schaffen, um wieder verlässliche Koordinationsstrukturen für die Kulturentwicklung zu ermöglichen. Dafür ist die **Weiterführung der regionalen Koordination** zwingend erforderlich, um die formulierten Ziele und Maßnahmen mit den jeweils adressierten Akteuren aufzugleisen. Denn eines ist in der Modellregion mehr als deutlich geworden: Ohne externe Hilfe zur Selbsthilfe, ohne Angebote der Kommunikation und Vernetzung, kann ein Transformationsprozess allein aus den bestehenden Strukturen heraus nicht gelingen.

Die **Umsetzung dieser Vorschläge** wird Zeit und Geld kosten und braucht die **Zustimmung und Kooperationsbereitschaft** aller Beteiligten. Denn alle Akteure in der Kulturverwaltung, Kulturszene und Kulturwirtschaft sind aufgefordert, ihre je spezifische Verantwortung anzunehmen und aktiv zu werden. Kulturentwicklung braucht aber auch Realitätssinn. Niemand wird erwarten können, dass Kulturpolitik darin besteht, Wunschlisten abzuarbeiten und ein Füllhorn öffentlicher Mittel über die Modellregion auszuschütten. Transformation bedeutet auch Konzentration und notfalls Aufgabe oder eine radikale Umstellung von Angeboten. Es gilt, **Schwerpunkte** zu setzen und die Maßnahmen zu priorisieren.

Der Erfolg der Kulturentwicklungskonzeption wird nicht daran zu messen sein, ob alle Vorschläge umgesetzt wurden, sondern daran, ob mit der Umsetzung begonnen wurde und ob es gelingt, ein nachhaltiges Interesse in Politik und Gesellschaft für die Kultur in der Modellregion zu wecken und zu stärken. Insofern markiert der Abschlussbericht kein Ende des Prozesses, sondern erst seinen **ernsthaften Beginn**. Kulturentwicklung ist ein kontinuierlicher Prozess. Er braucht Impulse und Anstöße sowie Personen und Gelegenheiten, die diese geben und ermöglichen. Kulturpolitik sorgt für die geeigneten Rahmenbedingungen dafür, nicht mehr, aber auch nicht weniger.

Quellenverzeichnis

Projektdokumente aus dem Kulturentwicklungsprozess (Berichte, Protokolle, Gutachten)

Alle folgenden Dokumente sind unter www.kulturkonzept-hbn-son.de/dokumente (Südregion) und www.kulturkonzept-kyf-ndh.de/dokumente (Nordregion) abrufbar.

Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (2014a): »Kulturentwicklungskonzeption für die Modellregion Landkreis Hildburghausen und Landkreis Sonneberg. Strukturanalyse für die Modellregion Süd«. Verfasst von Faktor Familie.

Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (2014b): »Kulturentwicklungskonzeption für die Modellregion Landkreis Hildburghausen und Landkreis Sonneberg. Bestandsaufnahme der kulturellen Infrastruktur«. Verfasst von Ulrike Blumenreich.

Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (2014c): »Kulturentwicklungskonzeption für die Modellregion Landkreis Hildburghausen und Landkreis Sonneberg. Ergänzungsliste zur Bestandsaufnahme der kulturellen Infrastruktur (insb. Kulturdenkmale)«.

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.

Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (2014e): »Kulturentwicklungskonzeption für die Modellregion Landkreis Hildburghausen und Landkreis Sonneberg. Ergebnisprotokoll 1. Kulturworkshop, 20. Mai 2014, Hildburghausen«.

Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (2014f): »Kulturentwicklungskonzeption für die Modellregion Landkreis Hildburghausen und Landkreis Sonneberg. Ergebnisprotokoll zum 2. Kulturworkshop, 8. September 2014, Sonneberg«.

Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (2014g): »Kulturentwicklungskonzeption für die Modellregion Landkreis Hildburghausen und Landkreis Sonneberg. Vorbereitungspapier zum 3. Kulturworkshop in Schleusingen am 10. November 2014«.

Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (2014h): »Kulturentwicklungskonzeption für die Modellregion Landkreis Hildburghausen und Landkreis Sonneberg. Visualisierung der Governance-Strukturen in der Modellregion mittels einer Netzwerkanalyse«. Verfasst von Robert Peper.

- 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 ›Kommunikationsplattform- und Internetplattform Kultur für den ländlichen Raum«.
- Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (2014j): »Kulturentwicklungskonzeption für die Modellregion Landkreis Hildburghausen und Landkreis Sonneberg. Kulturausgaben in der Modellregion Süd«.
- Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (2014k): »Kulturentwicklungskonzeption für die Modellregion Landkreis Hildburghausen und Landkreis Sonneberg. Gutachten zum Handlungsfeld ›Gründung einer Museumsregion«». Verfasst von Lara Buschmann.
- Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (2014l): »Kulturentwicklungskonzeption für die Modellregion Landkreis Hildburghausen und Landkreis Sonneberg. Zusammenfassende Anmerkungen zum Handlungsfeld ›Projektinitiativen zur Stärkung von Vereinen und insbesondere sog. Local Heroes«». Verfasst von Gernot Wolfram.
- Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (2014m): »Kulturentwicklungskonzeption für die Modellregion Kyffhäuserkreis und Landkreis Nordhausen. Gutachten zum Handlungsfeld ›Regionales Kulturmarketing/Kulturtourismus«». Verfasst von Yvonne Pröbstle.
- Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (2014n): »Kulturentwicklungskonzeption für die Modellregion Kyffhäuserkreis und Landkreis Nordhausen. Gutachten zum Handlungsfeld ›Kulturelle Bildung und Partizipation«». Verfasst von Thomas Wodzicki.
- Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (2014o): »Kulturentwicklungskonzeption für die Modellregion Kyffhäuserkreis und Landkreis Nordhausen. Zusammenfassende Anmerkungen zum Handlungsfeld ›Kooperative Projekte/Netzwerke«». Verfasst von Gernot Wolfram.
- Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (2014p): »Kulturentwicklungskonzeption für die Modellregion Landkreis Hildburghausen und Landkreis Sonneberg. Transkription der leitfadengestützten Experteninterviews«. Verfasst von Patrick S. Föhl, internes Dokument.

Weitere Konzeptionen, Berichte und Gutachten (Schwerpunkt Thüringen und Modellregion)

Deutscher Bühnenverein (2012): *Theaterstatistik 2010/2011*, 46. Heft, Köln.

DIE LINKE, SPD, BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN (Koalitionsvertrag) (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, siehe unter: 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.«, siehe unter: www.thueringen.de/imperia/md/content/tmwta/tourismus/landestourismuskonzeption.pdf (letzter Zugriff: Sept. 2014)

dwif-consulting GmbH (2011b): »Spezialkonzept Kulturtourismus Thüringen 2015. Endbericht.«, siehe unter: www.thueringen.de/imperia/md/content/tmwta/tourismus/spezialkonzept_kulturtourismus_th_ringen_2015.pdf (letzter Zugriff: Sept. 2014)

EDUCULT – Denken und Handeln im Kulturbereich (2014): *Förderung von Modellprojekten kultureller Bildung. Abschlussbericht*, Wien

Lernen vor Ort (Hrsg.) (2014): *Bildung im Kyffhäuserkreis. Bildungsbericht 2014*, siehe unter: www.kyffhaeuser.de/kyf/index.php/lernen_vor_Ort_kyffhaeuserkreis.html (letzter Zugriff: 21.12.2014)

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

Regionale Planungsgemeinschaft Nordthüringen (Hrsg.) (2012): *Regionalplan Nordthüringen*, Sondershausen

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

Thüringer Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur (TMBWK) (Hrsg.) (2012): »Kulturkonzept des Freistaates Thüringen«, siehe unter: www.thueringen.de/imperia/md/content/tmbwk/kulturportal/kulturkonzept-thueringen.pdf (letzter Zugriff: 15.1.2015)

Fachliteratur

- Ashworth, Greg J./Adri G. J. Dietvorst (Hrsg.) (1995): *Tourism and Spatial Transformation. Implications for Policy and Planning*, Wallingford: CAB International
- Bischoff, Stefan (2014): »Musikvereine im demografischen Wandel«, in: *Musikforum 2/2014*, S. 58–61
- Bockhorst, Hildegard/Reinwand, Vanessa-Isabelle/Zacharias, Wolfgang (Hrsg.) (2012): *Handbuch Kulturelle Bildung*, München: Kopaed
- Braun, Tom/Fuchs, Max/Kelb, Viola/Schorn, Brigitte (Hrsg.) (2010): *Auf dem Weg zur Kulturschule. Bausteine zu Theorie und Praxis der Kulturellen Schulentwicklung*, München: Kopaed
- Dettmer, Harald/Eisenstein, Bernd/Gruner, Axel (2005): *Managementformen im Tourismus*, München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag
- Deutscher Bundestag (Hg.) (2008): *Kultur in Deutschland. Schlussbericht der Enquete-Kommission des Deutschen Bundestages*, Regensburg: Conbrio
- Deutscher Museumsbund e. V. (2006): »Standards für Museen«, Siehe unter: www.museumsbund.de/fileadmin/geschaefts/dokumente/Leitfaeden_und_anderes/Standards_fuer_Museen_2006.pdf (letzter Zugriff: 01.03.2015)
- Deutscher Museumsbund e. V. (2011): »Leitfaden zur Erstellung eines Museumskonzepts«, siehe unter: www.museumsbund.de/fileadmin/geschaefts/dokumente/Leitfaeden_und_anderes/LeitfadenMuseumskonzept_2011.pdf (letzter Zugriff: 01.03.2015)
- Föhl, Patrick S. (2014): »Strategische Kulturentwicklungsprozesse in ländlichen Räumen«, in: Raphaela Henze (Hrsg.): *Kultur im Off*, Künzelsau: Swiridoff, S. 11–16
- Föhl, Patrick S. (2011): *Kooperationen und Fusionen von öffentlichen Theatern. Grundlagen, empirische Untersuchungen, Handlungsempfehlungen*, Wiesbaden: VS
- Föhl, Patrick S.; Götzky, Doreen (2013): *Theoretische und empirische Grundlagen für die »Entwicklung einer Konzeption zur Neugestaltung der Musikförderung des Bundes« unter Berücksichtigung von Governance-Aspekten*. Gutachten im Auftrag der SPD-Bundestagsfraktion, Hildesheim
- Föhl, Patrick S.; Künzel, Alexandra (2014): *Kulturbeiräte als Instrument konzeptbasierter und beteiligungsorientierter Kulturpolitik. Formen, Potenziale und Herausforderungen*, in: Loock, Friedrich; Scheytt, Oliver (Hg.): *Handbuch Kulturmanagement und Kulturpolitik*, Berlin u. a.O. 2006ff., Kap. B 1.12.

-
- Föhl, Patrick/Neisener, Iken (Hrsg.) (2009): *Regionale Kooperationen im Kulturbereich. Theoretische Grundlagen und Praxisbeispiele*, Bielefeld: transcript
- Föhl, Patrick S./Peper, Robert (2014): »Transformationsprozesse benötigen neue methodische Ansätze. Einsatz einer Netzwerkanalyse bei der Erarbeitung einer Kulturentwicklungskonzeption«, in: *Kulturpolitische Mitteilungen*, Nr. 147 (IV/2014), S. 54–56
- Föhl, Patrick S./Pröbstle, Yvonne (2011): Kooperationen als Wesenselement des Kulturtourismus, in: Hausmann, Andrea; Murzik, Laura (Hrsg.): *Neue Impulse im Kulturtourismus*, Wiesbaden: VS, S. 111–138
- Föhl, Patrick S./Sievers, Norbert (2013): »Kulturentwicklungsplanung. Zur Renaissance eines alten Themas der Neuen Kulturpolitik«, in: Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (Hrsg.): *Jahrbuch für Kulturpolitik 2013*, Thema: Kulturpolitik und Planung, Bonn/Essen: Kulturpolitische Gesellschaft/Klartext Verlag, S. 63–82
- Föhl, Patrick S./Wolfram, Gernot (2014): »Meister der Zwischenräume« ,in: *swissfuture*. Magazin für Zukunftsmonitoring, 41. Jg. (3/2014), S. 26–32
- Fuchs, Max (2008): *Kulturelle Bildung: Grundlagen – Praxis – Politik*, München: Kopaed
- Gessler, Susanne/Handschin, Martin/Jannelli, Angela/Lichtensteiger, Sibylle (2012): »Das Partizipative Museum«, 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
- Hammer, Veronika (Hrsg.) (2014): *Kulturvermittlung. Inspirationen und Reflexionen zur Kulturellen Bildung bei Kindern und Jugendlichen*, Weinheim und Basel: Beltz Bad Langensalza GmbH
- Hippe, Wolfgang/Sievers, Norbert (2006): *Kultur und Alter. Kulturangebote im demografischen Wandel*, Essen
- Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (Hrsg.) (2013): *Jahrbuch für Kulturpolitik 2013*, Thema: Kulturpolitik und Planung, Bonn/Essen: Kulturpolitische Gesellschaft/Klartext Verlag
- Kelb, Viola (Hrsg.) (2014): *Gut vernetzt!? Kulturelle Bildung in lokalen Bildungslandschaften*, München: Kopaed
- Kennel, Corinna/Neumüllers, Marie/Willisch, Andreas (2015): Bürgerschaftliches Engagement: Zukunft für das Dorf? Beobachtungen aus Mecklenburg-Vorpommern, in: Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (Hrsg.): *Newsletter für Engagement und Partizipation in Deutschland*, 5/2015

- Klintsova, Luidmila (2014): »Jugendkultur: Zwischen Nachhaltigkeit und kurzfristigem Erlebnis«, in: Veronika Hammer (Hrsg.) (2014): *Kulturvermittlung. Inspirationen und Reflexionen zur Kulturellen Bildung bei Kindern und Jugendlichen*, Weinheim und Basel: Beltz Bad Langensalza GmbH, S. 166–181
- Knoblich, Tobias J./Scheytt, Oliver (2009): »Governance und Kulturpolitik – Zur Begründung von Cultural Governance«, in: Patrick S. Föhl/Iken Neisener (Hrsg.): *Regionale Kooperationen im Kulturbereich. Theoretische Grundlagen und Praxisbeispiele*, Bielefeld: transcript, S. 67–82
- Mandel, Birgit (2012): *Tourismus und Kulturelle Bildung. Potentiale, Voraussetzungen, Praxisbeispiele und empirische Erkenntnisse*, München: Kopaed
- Mandel, Birgit (Hrsg.) (2008): *Audience Development, Kulturmanagement, Kulturelle Bildung*, München: Kopaed
- Markusen, Ann/Gadwa, Anne (2010): *Creative Placemaking*, Washington, D.C.: National Endowment for the Arts
- Nell-Breuning, Oswald von (1976): »Ein katholisches Prinzip?«, in: H.-W. Brockmann (Hrsg.): *Kirche und moderne Gesellschaft*, Düsseldorf, S. 48–80
- Pröbstle, Yvonne (2014): *Kulturtouristen. Eine Typologie*, Wiesbaden: VS
- Pröbstle, Yvonne (2011): »Über den kulturbetrieblichen Tellerrand hinaus: Anregung zu einer mehrdimensionalen Denk- und Handlungslogik im Kulturmanagement am Beispiel Kulturtourismus«, in: Patrick S. Föhl/Patrick Glogner-Pilz/Markus Lutz/Yvonne Pröbstle (Hrsg.): *Nachhaltige Entwicklung in Kulturmanagement und Kulturpolitik. Ausgewählte Grundlagen und strategische Perspektiven*, Wiesbaden: VS, S. 69–96
- Redmann, Britta (2012): *Erfolgreich Führen im Ehrenamt. Praxisleitfaden für freiwillig engagierte Menschen*, Berlin: Springer
- Röthing, Nicole (2014): »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
- Scheytt, Oliver (2008): *Kulturstaat Deutschland. Plädoyer für eine aktivierende Kulturpolitik*, Bielefeld: transcript
- Schneider, Wolfgang (Hrsg.) (2014): *Weißbuch Breitenkultur. Kulturpolitische Kartografie eines gesellschaftlichen Phänomens am Beispiel des Landes Niedersachsen*, Hildesheim: Universität Hildesheim (Hildesheimer Universitätsschriften, Bd. 29)

- Sievers, Norbert (2005): »Aktivierende Kulturpolitik in Nordrhein-Westfalen. Aufstieg und Fall einer landeskulturpolitischen Konzeption«, in: Fritz Behrens/Rolf G. Heinze/Josef Hilbert/Sybille Stöbe-Blossey (Hrsg.): *Ausblicke auf den aktivierenden Staat. Von der Idee zur Strategie*, Berlin: Sigma-Verlag, S. 337–363
- Sievers, Norbert/Eichler, Kurt (2012): »Kulturpolitik als Strukturpolitik am Beispiel Nordrhein-Westfalen«, in: Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (Hrsg.): *Jahrbuch für Kulturpolitik 2012*; Thema: Neue Kulturpolitik der Länder, Bonn/Essen: Kulturpolitische Gesellschaft/Klartext-Verlag, S. 45–57
- Simon, Nina (2010): *The Participatory Museum*, Santa Cruz: MUSEUM 2.0
- Steinecke, Albrecht (2007): *Kulturtourismus. Marktstrukturen, Fallstudien, Perspektiven*, München/Wien: Oldenbourg
- Stiftung Niedersachsen (Hrsg.) (2006): »älter – bunter – weniger«. *Die demografische Herausforderung an die Kultur*, Bielefeld: transcript
- Stiftung Thüringer Schlösser und Gärten (Hrsg.) (2008): *Tourismus und Denkmalpflege. Modelle im Kulturtourismus*, Regensburg: Schnell & Steiner (Jahrbuch der Stiftung Thüringer Schlösser und Gärten, Bd. 11)
- Wolfram, Gernot (Hrsg.) (2012): *Kulturmanagement und Europäische Kulturarbeit*, Bielefeld: transcript

Anhang: Übersicht Ziel- und Maßnahmenkatalog, Akteure und Prioritäten nach Handlungsfeld⁶⁶

Handlungsfeld 1 »Zeitgemäße und strukturbezogene Kulturentwicklung ermöglichen«

Ziele	Maßnahmen	Hauptakteure	Priorität
Ziel 1: Kommunikation, Koordination, Kooperation und Steuerung im Kulturbereich stärken	<i>Maßnahme 1: Fortführung der regionalen Koordination</i>	Freistaat Thüringen Landkreis Hildburghausen/Landkreis Sonneberg	kurzfristig
	<i>Maßnahme 2: Regionalen Beirat fortführen/Prüfung der Einrichtung eines regionalen Kulturbeirates</i>	Landkreis Hildburghausen/Landkreis Sonneberg (regionale Koordination)	kurzfristig
	<i>Maßnahme 3: Regionale Diskussionsforen zu den Ergebnissen der Kulturentwicklungskonzeption anbieten</i>	Kulturrat Thüringen/weitere Kulturverbände Freistaat Thüringen	kurzfristig
	<i>Maßnahme 4: Regionalen Kulturfonds einrichten</i>	Landkreis Hildburghausen/Landkreis Sonneberg Freistaat Thüringen	mittelfristig
Ziel 2: Kulturförderung zeitgemäß gestalten	<i>Maßnahme: Arbeitsgruppe »zeitgemäße Kulturförderung« einrichten</i>	Freistaat Thüringen	mittelfristig
Ziel 3: Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen ermöglichen	<i>Maßnahme 1: Bestehende Weiterbildungsangebote vermitteln und neue Angebote entwickeln</i>	Landkreis Hildburghausen/Landkreis Sonneberg Freistaat Thüringen	kurzfristig
	<i>Maßnahme 2: Modellprojekte im Bereich Digitalisierung, insbesondere Social Media, realisieren</i>	Freistaat Thüringen Landkreis Hildburghausen/Landkreis Sonneberg	mittelfristig
	<i>Maßnahme 3: Leitfaden »Interkultur in Thüringen« entwickeln</i>	Freistaat Thüringen/Kultur- und Migrantenverbände	mittelfristig

66 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 (z.B. kurz- bis mittelfristig). Als Meilenstein wird die Gründung des regionalen Tourismusverbandes erachtet.

Ziele	Maßnahmen	Hauptakteure	Priorität
	Maßnahmen 4: Regelmäßigen überregionalen Erfahrungsaustausch ermöglichen	Kulturrat Thüringen/weitere Kulturverbände Freistaat Thüringen	mittelfristig
Ziel 4: Einrichten einer multifunktionalen Internetpräsenz	Maßnahme: Einrichten einer multifunktionalen Internetpräsenz, die gleichermaßen Informationsmedium für die Bewohner, Besucher und Akteure in der Region ist	Landkreise Hildburghausen u. Sonneberg Regionale Aktionsgruppe LEADER Freistaat Thüringen	kurz- bis mittelfristig

Handlungsfeld 2 »Gründung einer Museumsregion vornehmen«

Ziele	Maßnahmen	Hauptakteure ⁶⁷	Priorität
Leitziel: Bündelung knapper Ressourcen und mannigfacher Potenziale	Kernmaßnahme Gründung einer Museumsregion (z.B. in Form eines Zweckverbandes), u.a.:		
	Beauftragung eines Rechtsgutachtens und Erarbeitung eines Finanzierungsplanes sowie einer Satzung zur Vorbereitung der Gründung eines Zweckverbandes o. ä.	»Lenkungsgruppe« Rechts- und Finanzberater Praktiker Projektmanager	kurzfristig
	Festlegung der Gründungsmitglieder und Einholung einer verbindlichen Förderzusage (u.a. zur Finanzierung einer Leitungsposition) durch das Land	»Lenkungsgruppe« Träger und Museumsleiter TSK Projektmanager	kurzfristig
	Gründung eines Zweckverbandes o. ä. durch die Initiierungsgruppe der Museen in der Modellregion (und ggfs. angrenzender Regionen) mit der Option einer späteren Erweiterung durch weitere Einrichtungen und Sparten	»Lenkungsgruppe« »AG Rechtsform« Moderation Projektmanager	kurz- bis langfristig
	Flankierende Maßnahme 1: Verbesserung der Personalsituation	Projektmanager, später Direktor o. ä. »AG Zweckverband« Museumsverband Thüringen e. V. TSK	kurz- bis langfristig

67 Weitere Kooperationspartner siehe Tab. 4 in Institut für Kulturpolitik 2014k: »Übersicht möglicher Kooperationspartner des zukünftigen »Zweckverbandes«.

Ziele	Maßnahmen	Hauptakteure ⁶⁷	Priorität
	Flankierende Maßnahme 2: Ermöglichung von Koordination, Kooperation und Partizipation	Projektmanager »AG Profilierung Museumsregion« TTG/Regionalverband Thüringer Wald, ggf. <i>destinet.de</i> /Kulturtourismusberatung	kurz- bis lang- fristig
	Flankierende Maßnahme 3: Gründung weiterer Knotenpunkte	Projektmanager Museumsregion TTG/Regionalverband Thüringer Wald TSK	mittelfristig
Ziel 1: Profilierung der (Kultur-)Region	Maßnahme 1: Bildung einer Regionalmarke	»AG Modellregion Südthüringen« Beiräte (regional) externe Moderation/Begleitung Museumsleiter bzw. Fachpersonal Projektmanager	mittelfristig
	Maßnahme 2: Strategische Neuausrichtung und Profilschärfung der Museen	Projektmanager Leiter Kommunikation der Museen »AG Angebote und Kulturelle Bildung« »AG Profilierung Museumsregion«	mittelfristig
	Maßnahme 3: Aktualisierung der Leitbilder und Museumskonzepte	Projektmanager, später Direktor Leiter Kommunikation der Museen »AG Sammlungen und Forschung« »AG Angebote und Kulturelle Bildung« »AG Profilierung Museumsregion« »AG Kulturmarketing«	kurz- bis mittel- fristig
	Maßnahme 4: Visualisierung des neuen Profils (Corporate Design)	Projektmanager, später Direktor Leiter Kommunikation der Museen Marketingexperten und/oder Grafikde- signstudenten	mittelfristig
Ziel 2: Verbesserung der Finanzsituation	Maßnahme 1: Teilnahme an Förderprogrammen und Wettbewerben	Projektmanager, später Direktor (Zweck- verband o.ä.) Knotenpunkte, »AG Finanzierung«	mittelfristig und fortlaufend
	Maßnahme 2: Einbindung der regionalen Wirtschaft	Projektmanager, später Direktor und Lei- ter Kommunikation (Zweckverband o.ä.) Knotenpunkte (nach Gründung) »AG Finanzierung«	mittelfristig und fortlaufend

Ziele	Maßnahmen	Hauptakteure ⁶⁷	Priorität
Ziel 3: Implementierung eines zielgruppenspezifischen Marketings und Erschließung neuer Zielgruppen	Maßnahme 1: Einführung einer zielgruppenadäquaten Kommunikationspolitik	Projektmanager Leiter Kommunikation Museen »AG Kulturmarketing« »AG Modellregion Südthüringen« ggf. culture.diction Lenkungsgruppe Knotenpunkte	mittelfristig
	Maßnahme 2: Anpassung der Kernleistungen und Erweiterung der Services	Projektmanagement Leiter Kommunikation der Museen »AG Angebote und Kulturelle Bildung«	mittelfristig
	Maßnahme 3: Einführung einer übersichtlichen Preispolitik	Projektmanagement Leiter Kommunikation der Museen Knotenpunkte »AG Kulturmarketing«	mittelfristig
	Maßnahme 4: Ermöglichung einer kooperativen Distributionspolitik	Projektmanagement Leiter Kommunikation der Museen Knotenpunkte TTG /Regionalverbund Thüringer Wald Gastgewerbe regionale Bevölkerung	mittelfristig
Ziel 4: Professionelle und zielgerichtete Pflege und Erweiterung der Sammlungen	Maßnahme 1: Überarbeitung der Sammlungskonzeption und Notfallschutzplan	Projektmanager »AG Sammlung und Dokumentation« Museumsverband Thüringen e. V.	mittelfristig
	Maßnahme 2: Zielgerichtete Pflege sowie Sicherung der Sammlungen	»AG Sammlung und Dokumentation, Museen« Verwaltung (Zweckverband o.ä.)	mittel bis langfristig
Ziel 5: Gemeinsame Forschung und Dokumentation als Grundlage der Zusammenarbeit	Maßnahme 1: Festlegung relevanter Forschungsthemen	Vizedirektor (Zweckverband o. ä.) »Arbeitsgruppe Forschung« Museumsverband Thüringen e. V. Universitäten	mittelfristig
	Maßnahme 2: Fortführung der Inventarisierung und Digitalisierung	Vizedirektor (Zweckverband o.ä.) »AG Forschung« Museumsverband Thüringen e. V.	mittelfristig

Ziele	Maßnahmen	Hauptakteure ⁶⁷	Priorität
Ziel 6: Implementierung zeitgemäßer Vermittlungs- und Partizipationsprogramme	Maßnahme 1: Entwicklung spezifischer Angebote für Kulturtouristen und regionale Besucher	Projektmanager, später Leiter Kommunikation (Zweckverband o. ä.) Marketingabteilung (Zweckverband o. ä.), »AG Marketing« »AG Kulturelle Bildung«	mittelfristig
	Maßnahme 2: Entwicklung von zielgruppenadäquaten Partizipationsangeboten für Jugendliche	Projektmanager, später Leiter Kommunikation (Zweckverband o. ä.) Marketingabteilung (Zweckverband o. ä.) »AG Marketing« »AG Kulturelle Bildung«	mittelfristig
Ziel 7: Zentrale Verantwortlichkeit für Kulturentwicklung der Region schaffen/Die Museumsregion auf den Weg bringen	Maßnahme 1: Gründung einer Lenkungsgruppe »Museumsregion« als Beratungs- und Kontrollgremium zur Umsetzung der formulierten Maßnahmen	Lenkungsgruppe Regionaler Beirat Vertreter/Träger der Museen TSK Museumsverband Thüringen e. V.	kurzfristig
	Maßnahme 2: Auftakt- beziehungsweise Übergangsworkshop zur Planung der weiteren Schritte und Verteilung von Aufgaben	Lenkungsgruppe Regionaler Beirat Vertreter/Träger der Museen TSK ggf. externer Moderator Museumsverband Thüringen e. V.	kurzfristig
	Maßnahme 3: Einrichtung einer Kultur- beziehungsweise Projektmanagementstelle	Lenkungsgruppe Regionaler Beirat Vertreter/Träger der Museen TSK Museumsverband Thüringen e. V.	kurzfristig
	Maßnahme 4: Gründung von weiteren Arbeitsgruppen zur Umsetzung der Maßnahmen	Lenkungsgruppe Regionaler Beirat Vertreter/Träger der Museen TSK ggf. externer Moderator Museumsverband Thüringen e. V.	kurzfristig

Handlungsfeld 3 »Projektinitiativen zur Stärkung von Vereinen und insbesondere sog. Local Heros vorantreiben«

Ziele	Maßnahmen	Hauptakteure	Priorität
Ziel 1: Stärkung von Kooperationen und Austausch	<i>Maßnahme 1: Schaffung eines »Runden Tisches« für Kulturvereine und Einzelakteure</i>	Landkreis Hildburghausen/Landkreis Sonneberg/regionale Koordination RAG LEADER Kulturvereine/Einzelakteure	kurzfristig
	<i>Maßnahme 2: Ernennung von »Kulturbotschaftern«</i>	Kulturvereine/Einzelakteure	kurzfristig
	<i>Maßnahme 3: Kulturtandems bilden</i>	Regionale Koordination Kulturvereine/Einzelakteure	kurzfristig
Ziel 2: Transparenz und qualifiziertes Audience Building ermöglichen	<i>Maßnahme 1: Sichtbarmachung vorhandener »Best-Practice-Beispiele« aus der Region</i>	Kulturvereine/Einzelakteure regionale Koordination	mittelfristig
	<i>Maßnahme 2: Verständigung auf zentrale Themen zur Sichtbarmachung der lokalen und regionalen Stärken und Besonderheiten</i>	Kulturvereine/Einzelakteure regionale Koordination	kurz- bis mittelfristig
	<i>Maßnahme 3: Verbesserung der Kommunikationspolitik für kulturelle Themen</i>	Kulturvereine/Einzelakteure regionale Koordination Medienvertreter	kurz- bis mittelfristig
Ziel 3: Aktivierung und Stärkung – insbesondere – des Ehrenamtes	<i>Maßnahme 1: Spezifische Weiterbildung für Vereinsvorstände ermöglichen</i>	Landkreis Hildburghausen/Landkreis Sonneberg/regionale Koordination TSK	kurz- bis mittelfristig
	<i>Maßnahme 2: Anerkennungskultur und Qualifizierungsmaßnahmen befördern</i>	Landkreis Hildburghausen/Landkreis Sonneberg	kurz- bis mittelfristig

Handlungsfeld 4 »Bibliotheken der Zukunft schaffen«

Ziele	Maßnahmen	Hauptakteure	Priorität
	<i>Hauptziel / Kernmaßnahme: Modellhaftes Bibliothekskonzept für die Region entwickeln</i>	Landkreis Hildburghausen/Landkreis Sonneberg/Kommunen und Bibliotheken Landesfachstelle für öffentl. Bibliotheken Landesverband Thüringen im Deutschen Bibliotheksverband e. V. Freistaat Thüringen	kurzfristig