

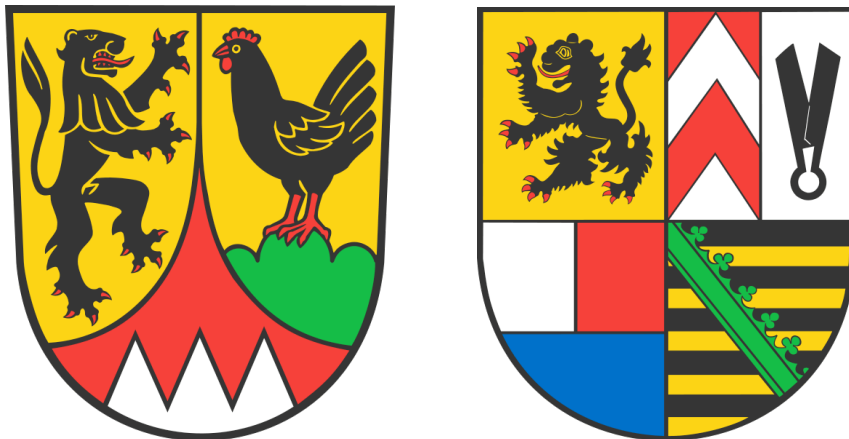
---

# Kulturentwicklungskonzeption für die Modellregion Landkreis Hildburghausen und Landkreis Sonneberg

Vorbereitungspapier zum 3. Kulturworkshop  
in Schleusingen am 10. November 2014

---

Im Auftrag von



Gefördert durch

Freistaat  
**Thüringen**



Ministerium  
für Bildung, Wissenschaft  
und Kultur

November 2014

**Projektleitung:**

Dr. Patrick S. Föhl und Dr. Norbert Sievers

Institut für Kulturpolitik der  
Kulturpolitischen Gesellschaft

Weberstr. 59a

53113 Bonn

Internet: [www.kupoge.de](http://www.kupoge.de)



**Moderatoren/Experten:**

Lara Buschmann, projekt2508 GmbH, Geschäftsstelle Berlin

Dr. Patrick S. Föhl, Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen  
Gesellschaft, Berlin

Marc Grandmontagne, Kulturpolitische Gesellschaft, Bonn

Prof. Dr. Gernot Wolfram, MHMK, Berlin

**Regionale Koordination:**

Christel Eppler, Reinhard Triebel

# **1 Diskussion und Entwicklung der bisherigen Ergebnisse im Rahmen des finalen Kulturworkshop auf Schloss Heringen**

## **1.1 Zwischenstand der Ergebnisse**

Seit Ende des Jahres 2013 läuft ein groß angelegter partizipativer Kulturentwicklungsprozess in der Modellregion Landkreis Hildburghausen / Landkreis Sonneberg. Inzwischen kann u. a. auf zwei sehr intensive Kulturworkshops zurückgeblickt werden. Das Ergebnisprotokoll des 2. Kulturworkshop verdeutlicht, wie viele qualifizierte Ideen und Maßnahmen bereits für die Kulturentwicklung der Modellregion im Raum stehen. Diese Ansätze wurden in den vergangenen Wochen weiterentwickelt. Zudem liegt neben der Strukturanalyse und der Bestandsaufnahme inzwischen auch die Netzwerkanalyse vor (s. [www.kulturkonzept-hbn-son.de](http://www.kulturkonzept-hbn-son.de)). Auf diesen Grundlagen wird im Rahmen eines 3. und finalen Kulturworkshop weiterführend an der Präzisierung von Zielen und Maßnahmen im Hinblick auf entsprechende Inhalte, Prioritäten und Verantwortlichkeiten gearbeitet werden. Mit dieser Herangehensweise besteht die Möglichkeit, gemeinsam einen Beitrag zur Formulierung zeitgemäßer Kulturentwicklungsansätze zu leisten. Nach dem 3. Kulturworkshop werden die Ergebnisse in enger Abstimmung mit der Modellregion weiterentwickelt und schließlich in ein abschließendes Gutachten eingearbeitet. Dabei muss der Fokus auf modellhaften, also neuartigen Ansätzen liegen, denn angesichts des starken gesellschaftlichen Wandels in der Region müssen neue Formen der Kulturproduktion und -vermittlung gefunden werden, um weiterhin ein vielfältiges und zeitgemäßes Kulturangebot in der Region anbieten zu können.

Im Folgenden werden die zentralen und weiterqualifizierten Ergebnisse des Kulturentwicklungsverfahrens aufgeführt. Im finalen Kulturworkshop stehen abermals die folgenden Themen im Mittelpunkt:

- Gruppe 1: »Gründung einer Museumsregion« (Moderation: Lara Buschmann, projekt2508 - Kultur- und Tourismusmarketing GmbH, Berlin und Dr. Patrick S. Föhl, Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft, Berlin)
- Gruppe 2: »Projektinitiative zur Stärkung von Vereinen und insb. sog. »Local Heros«« (Moderation: Prof. Dr. Gernot Wolfram, MHMK, Berlin)
- Gruppe 3: »Koordinations- und Aktivierungsstrukturen stärken« (Moderation: Marc Grandmontagne, Kulturpolitische Gesellschaft, Bonn)

Als weitere, querliegende Kategorien wurden die »Bibliotheken der Zukunft« sowie das »zeitgemäße Kulturmanagement« hinzugenommen. Diese besitzen mitunter auch für die o. g. Themenbereichen Relevanz.

## 1.2 Gruppe 1: »Gründung einer Museumsregion«

### Vorbemerkungen

Der 3. Kulturworkshop im Bereich »Gründung einer Museumsregion« wird darauf fokussiert sein, **eine Wegführung hin zu einer intensiveren Kooperation der Museen in der Modellregion zu perspektivieren**. Hierfür wurden auf Grundlage der bisherigen Arbeitsergebnisse die unten stehenden Ziele und Maßnahmen formuliert, die im Rahmen des Workshop präsentiert und weitergehend diskutiert sowie präzisiert werden. Dabei sind insbesondere folgende Herausforderungen zu beachten:

- Viele Museen der Modellregion können einen Großteil ihrer Kernaufgaben zurzeit aufgrund von Finanz-, Personal- und Ausstattungsdefiziten nicht ausreichend erfüllen. Da auf absehbare Zeit keine zusätzlichen finanziellen Ressourcen zur Verfügung stehen werden, gilt es, Ressourcen und Kompetenzen zu bündeln, Mehrfacharbeit zu vermeiden und Synergieeffekte zu nutzen.
- Weder nach Innen noch nach Außen weist die Region ein klares Profil auf. Zugleich fehlen zeitgemäße Ansätze hinsichtlich einer multidimensionalen Kulturmarketingstrategie (Online, Social-Media, Print u. a.). Es gilt, der Region durch den Zusammenschluss der Museen ein neues kulturelles Image zu verleihen und sich auf wichtige Profilt Themen zu konzentrieren. Dies kann sich auch positiv auf andere Kultursparten und die Region als Ganzes auswirken.
- Im Vergleich zu anderen Regionen Thüringens zeigt sich die Abwesenheit von tragfähigen kulturellen und touristischen Organisationsstrukturen. Es gilt, neue Strukturen im Kultursektor anzudenken und eine strukturelle Zusammenarbeit mit der Tourismusbranche zu etablieren. Somit kann auch das allgemeine Informationsdefizit über Aktivitäten und Angebote auf beiden Seiten überwunden werden.
- Die Potenziale des Kulturtourismus werden bisher nicht oder nur unzureichend ausgeschöpft. Es gilt, eine enge Zusammenarbeit mit der TTG einzuführen und die neu strukturierten Angebote zeit- und zielgruppengemäß zu kommunizieren.
- Dies gilt im gleichen Maße für das Querschnittsthema der Kulturellen Bildung. Es gilt Strukturen zu schaffen, die eine zeitgemäße Vermittlung von musealen Inhalten ermöglichen – insbesondere in Kooperation mit Bildungseinrichtungen in der Region und mit Unterstützung von Leistungsträgern in diesem Feld wie der LKJ, dem Kulturagentenprogramm der Kulturstiftung des Bundes und dem Kultur- und Schulservice Coburg (KS:COB)<sup>1</sup>.

---

1 S. [www.ks-cob.de](http://www.ks-cob.de).

- Die ehrenamtlichen Helfer und Mitarbeiter ermöglichen in vielen Feldern die Aufrechterhaltung des Kulturangebotes in der Modellregion. Sie müssen gestärkt und wertgeschätzt werden, gleichzeitig gilt es auch im Bereich des Fachpersonals für Unterstützung und Nachwuchs zu sorgen.
- Neben der effizienten Verwendung vorhandene Ressourcen gilt es ebenfalls, neue Finanzierungsmöglichkeiten zu erschließen. Möglichkeiten ergeben sich durch Teilnahme an Preisausschreiben (Tourismuspreise, Förderung ländlicher Räume, Kulturelle Bildung), Einrichtung von Sponsoringpartnerschaften, öffentlicher Förderung sowie die Erwirtschaftung von Eigenmitteln.

### Vorläufiger Ziel- und Maßnahmenkatalog

| Ziele  | Maßnahmen   |
|--|---|
| <b>Zielgerichteter Einsatz knapper Ressourcen</b>      | <b>Thematische Abstimmung und Schwerpunktsetzung</b> (Glas/Porzellan/Keramik, Spielzeug, Grenze, Industrie- und Handwerk, Burgen/Schlösser/Klöster, Naturkunde, Regionalgeschichte/Heimatkunde) Abgrenzung der Angebote zueinander, Profilschärfung.  |
|  | Erarbeitung einer <b>klaren Identität und Erscheinungsbildes</b> für die Museumsregion zur Ansprache lokaler / regionaler Besucher und von Kulturtouristen sowie entsprechende Umsetzung in allen Einrichtungen und Bereichen (langfristig vollständige Ablösung der bisherigen Konzepte und Kommunikationsmedien durch die neuen).   |
|  | Erarbeitung eines <b>gemeinsamen strategischen Konzeptes</b> für die Museumsregion, insbesondere in den Feldern Sammlung, Präsentation und Vermittlung und Marketing bzw. Audience Development/Building.  |
|  | Festlegung von <b>relevanten Forschungsthemen</b> in Anlehnung und zur Vorbereitung von zukünftigen Jahresthemen sowie Themenschwerpunkten der Museumsregion bzw. der gesamten »Kulturregion«.  |
| <b>Einrichtung neuer Organisationsstrukturen</b>       | <b>Gründung eines Zweckverbandes</b> nach den Vorgaben des KGG Thüringer Gesetz über die Kommunalen Gemeinschaftsarbeit (4. Teil) sowie den Empfehlungen der Zweckverbände Mühlhäuser Museen und Kultur des Landkreises Schmalhalden-Meiningen.   |
|  | <b>Übernahme wichtiger Funktionen</b> der Museumsregion durch die am besten vernetzten, frequentierten, ausgestatteten Standorte (z. B. Spielzeugmuseum Sonneberg, Hennebergische Museum Kloster Veßra, Naturhistorisches Museum Schloss Bertholdsburg und Museum für Glaskunst Lauscha.)   |
|  | Schaffung einer <b>Leitungsgruppe für den Zweckverband</b> durch ein/e Direktor/in (idealerweise neue Stelle, wird durch Auswahlkommission gewählt), ein/e Vizedirektor/in (Umverteilung von Aufgaben, Direktor einer der o.g. vier Einrichtungen) und ein/e Leiter/in Kommunikation (Umverteilung von Aufgaben, neue Stelle oder Freiberufler finanziert durch gemeinsames Marketingbudget).   |
| <b>Etablierung Zusammenarbeit mit Tourismusbranche</b> | Arbeitstreffen mit Vertretern der TTG zur <b>Abstimmung der Jahresthemen</b> und Festlegung derselben (Einflussnahme auf und anschließende Ausrichtung nach Landesthemen).  |
|  | Einrichtung von Standorten als <b>kulturtouristische Knotenpunkte und Servicecenter</b> für die Region an denen Kultur und Tourismus sowohl intern zusammenarbeiten als auch extern gemeinsam ihr Angebot darstellen. Das Personal der Knotenpunkte fungiert für die jeweilige Branche als Netzwerkmanagement und optional auch als allgemeine Anlaufstelle um alle Aktivitäten der Region aufnehmen sowie miteinander vernetzen zu können. Außerdem bieten die Punkte Räumlichkeiten für Arbeitstreffen, Seminare und informelle Ideenwerkstätten. |

| Ziele  | Maßnahmen   |
|--|---|
|  | <p><b>Nutzung von bestehenden Angeboten der TTG</b> wie u. a. der ThüringenCard, ausgewählte Rubriken der Homepage und Weiterbildungsangebote.</p> <p>Die <b>Zusammenarbeit mit den bayerischen Nachbarlandkreisen</b> ausbauen, auch im Bereich der Kulturellen Bildung.</p>   |
| <b>Zeit- und Zielgruppengemäße Angebote und Kommunikationspolitik</b>          | <p><b>Anpassung der Angebote bzw. ihrer Vermittlung</b> an aktuelle Zielgruppen im Kulturtourismus (z. B. Typologie nach Pröbstle 2014: unterhaltungsorientierte Ausflügler, pflichtbewusste »Sightseeker«, aufgeschlossene Entdecker, kenntnisreiche Traditionalisten und passionierte Spezialisten) und gleichzeitige Schwerpunktsetzung auf zeitgemäße Vermittlungs- und Partizipationsprogrammen (Anm.: erst wenn die Bevölkerung sich mit »ihren« Museen bzw. den dortigen Inhalten identifiziert, kann eine kulturtouristische Strategie fruchten).</p> |
|  | <p><b>Anpassung der Kommunikationsmedien</b> an aktuelle/zukünftige Zielgruppen im Museumsbereich (siehe Pröbstle 2014<sup>2</sup>, Glogner-Pilz/Föhl 2011<sup>3</sup>, Wegner 2011<sup>4</sup>).</p>   |
|  | <p><b>Einbindung der regionalen Bevölkerung</b> über zeitgemäße Angebote der Kulturellen Bildung (u. a. in Kooperation mit Bildungseinrichtungen, Etablierung neuer Audience Building-Programme), sinnhafte Partizipationsmöglichkeiten und ebenso Möglichkeiten, sich an Werbemaßnahmen zu beteiligen.</p>   |
| <b>Verbesserung der Personalsituation</b>                                      | <p><b>Förderung und Wertschätzung der ehrenamtlichen Helfer und Mitarbeiter</b> durch Weiterbildungsangebote und besondere Veranstaltungen (siehe auch S. 9, Gruppe 2, Maßnahmen zur Aktivierung und Stärkung – insbesondere des Ehrenamtes).</p>   |
|  | <p><b>Schrittweise Umstrukturierung und Ausbau des Zweckverbandes</b> mit weiteren Stellen/Abteilungen indem nach einem strategischen Plan bei Ausscheiden bisheriger Arbeitnehmer neue Arbeitsprofile umgesetzt werden.</p>  |
|  | <p><b>Antragstellung für Volontärstellen des Landes.</b></p>  |
|  | <p><b>Ausschreibung</b> von Praktikumsstellen, Kooperation mit Schulen und Ausbildungsbetrieben zur Besetzung der Stellen.</p>  |
|  | <p><b>Initiierung von Partnerschaften</b> mit ausgewählten Universitätsfakultäten/-Lehrstühlen zur gemeinsamen Durchführung von Projektseminaren und Vergabe von Themen für Abschlussarbeiten.</p>  |
| <b>Erschließung neuer Finanzierungsmöglichkeiten (nebenstehend: Beispiele)</b> | <p>Entwicklung <b>Konzept im Bereich Kulturelle Bildung</b>. Förderung ggf. über das Bundesprogramm »Kultur macht stark. Bündnisse für Bildung« (Vergabe über die kulturellen Dachverbände).<sup>5</sup></p>  |
|  | <p>Bewerbung: <b>Tourismusbudget 2015 der TTG</b> (Bewerbungsschluss 31.01.2015, bis zu 750.000 EUR über drei Jahre).<sup>6</sup></p>   |
|  | <p>Bewerbung: <b>Landesprogramm Tourismus</b> (u. a. Marketing- und Vernetzungsprojekte).<sup>7</sup></p>   |
|  | <p>Bewerbung: Gemeinschaftsaufgabe »Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur (GRW), Teil II – Wirtschaftsnaher Infrastruktur« (u. a. Neubau, Umbau und Erweiterung bzw. Modernisierung touristischer Infrastruktureinrichtungen).<sup>8</sup></p>  |
|  | <p><b>Einbindung der Kreativwirtschaft</b> und regionaler Kulinarik über Museumsshops, Veranstaltung von Märkten und Messen.</p>  |
|  | <p>Einrichtung von <b>Sponsoringpartnerschaften</b> (z. B. mit regionaler Wirtschaft aus den Profithemen) u. v. m.</p>  |

2 S. Pröbstle, Yvonne (2014): Kulturtouristen. Eine Typologie. Wiesbaden: VS.

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

4 S. Wegner, Nora (2011): Besucherforschung und Evaluation in Museen: Forschungsstand, Befunde und Perspektiven. In: Glogner-Pilz/Föhl 2011.

5 S. <http://www.buendnisse-fuer-bildung.de>.

6 S. <http://fachpublikum.thueringen-tourismus.de/kooperationen-partner-downloads/tourismusbudget-130604.html>.

7 S. [http://www.aufbaubank.de/?p=3&a=show&data\[pid\]=27](http://www.aufbaubank.de/?p=3&a=show&data[pid]=27).

8 S. [http://www.aufbaubank.de/?p=3&a=show&data\[pid\]=30](http://www.aufbaubank.de/?p=3&a=show&data[pid]=30).

### **1.3 Gruppe 2: »Projektinitiative zur Stärkung von Vereinen und insb. sog. ›Local Heros««**

#### **Vorbemerkungen**

Die konkreten Ziele des 3. Kulturworkshop im Bereich **»Projektinitiative zur Stärkung von Vereinen und insb. sog. ›Local Heros««** sind die Formulierungen **nachhaltiger Aktivierungsschritte** der beteiligten Akteure. Es soll klar festgelegt werden, welche vorhandenen Ressourcen so genutzt werden können, dass eine strukturelle Verbesserung der einzelnen Interessen im Zusammenhang mit der gesamten Kulturregion erreicht werden kann. Es geht nicht darum, nur Forderungen an die Kulturpolitik zu stellen, sondern einen Dialog zu eröffnen, der von der Maßgabe bestimmt ist: Wie können vorhandene Strukturen von Institutionen – insbesondere Vereine – und Einzelkämpfern besser darauf hin abgestimmt werden können, wie eine neue Kooperationskultur entstehen kann. In der Südregion wird besonders deutlich, dass hier ein starkes Engagement von einzelnen Kulturakteuren vorliegt, die einen Beitrag zur Veränderung und Neustrukturierung der kulturellen Landschaft leisten bzw. leisten wollen. Ausdrücklich wurden in den vergangenen Kulturworkshops dabei inhaltliche, kooperative und ökonomische Strukturverbesserungen angesprochen.

Ausgehend von der aus Studien ersichtlichen Situation, dass die Besucherzahlen bei kulturellen Veranstaltungen im gesamten europäischen Raum sinken, dass Kulturvereine, Chöre und freie Gruppen gerade im ländlichen Raum häufig Mitglieder und Besucher verlieren, sind neue Ideen und Ansätze vonnöten.

Hier wird nun auch auf die Netzwerkstudie Robert Peppers eingegangen, vor allem hinsichtlich der noch unklaren Verbindungen zwischen »Local Heroes« und Lokalpolitik sowie einer neuen Netzwerkstruktur in die Landratsämter hinein. Hier steht der Vorschlag eines Modellprojektes »Einzelakteure und Kulturpolitik« im Raum. Ein solches Modellprojekt kann auf Basis der unten vorgeschlagenen Ziele und Maßnahmen implementiert werden, wenn es hier zu einer ausreichenden Beteiligung der Akteure kommt.

## Vorläufiger Ziel- und Maßnahmenkatalog

| Ziele  | Maßnahmen  |
|--|--|
| <p><b>Stärkung von Kooperationen und Austausch</b></p> | <p>Wahl eines ersten <b>Kulturbotschafters</b> für sechs Monate, der federführend Kooperationen zwischen Vereinen und »Local Heros« vorantreibt und auch nach außen einen »neuen Geist« in der Kulturentwicklung verkörpert (u. a. Betreuung Besuchspatenschaften und runder Tisch, s. unten). Danach ist ein neuer Kulturbotschafter zu wählen.</p> <p><i>Direkt zu entscheiden: Konkret wird der Verein »Schwarzwurzel« als erster Kulturbotschafter vorgeschlagen, da hier schon sehr viel Kooperationserfahrung und Expertise in der Fördermittelakquise vorliegt.</i></p>   |
|  | <p>Der Kulturbotschafter wäre in einem ersten Schritt zuständig für <b>Besuchspatenschaften</b>, also Einladung von Vereinsvorständen (z. B. traditionelle Vereine wie Chöre, Traditionsvereine) zu Veranstaltungen anderer Vereine zum gegenseitigen Kennenlernen und Austausch. Hier sollte es vor allem darum gehen, »alt« und »neu« sowie sparten- und themenübergreifend zu denken, um entsprechende Synergien zu ermöglichen. Im Mittelpunkt der bisherigen Diskussionen standen auch Patenschaften zwischen Vereinen und Schulen.</p> <p><i>Direkt zu entscheiden: Wer unterstützt den Kulturbotschafter bei der Suche nach Besuchspatenschaften? Insbesondere für Patenschaften mit Schulen benötigt es Ansprechpartner in den Verwaltungen.</i></p>   |
|  | <p>Schaffung eines <b>»Runden Tisches«</b> für Kulturvereine und Einzelakteure in der Region. Der Runde Tisch soll als Kooperationsbörse funktionieren, um zum Beispiel Räume für Chorproben, Kooperationen bei Veranstaltungen, Austausch zwischen den Vereinen zu ermöglichen. Der Runde Tisch denkt darüber nach, gemeinsame Projekte zu konzipieren, dass sie förderfähig sind, also eine Stärkung der Gemeinschaft der Akteure durch gemeinsame Antragsstellungen (etwa beim Kulturprogramm der EU). Der Runde Tisch könnte z. B. an einem der neuen Kulturknotenpunkte der Region stattfinden um die Themen nach Möglichkeit auch mit den Aktivitäten der Kulturakteure zu verknüpfen (siehe S. 5, Gruppe 1, Etablierung Zusammenarbeit mit Tourismusbranche)</p> <p><i>Direkt zu entscheiden (nach der Wahl des für den Runden Tisch zuständigen Kulturbotschafters): Beginn eines Pilotprojekts des Runden Tisches, das bereits während des 2. Kulturworkshop angedacht wurde. Der Sängerkreis Hildburghausen hat Probleme mit Räumlichkeiten für Chor-Proben. Die Räumlichkeiten fehlen gänzlich oder sind nur schwer erreichbar. Hier könnten in Zusammenarbeit mit der Initiative auf Schloss Weißroda mehrere öffentliche Chorproben im Schloss stattfinden; verbunden mit einem Austausch zwischen Chorakteuren und konkret Herrn Christoph Pankin. Zentrale Fragen: Was trennt, was verbindet die beiden Initiativen? Wie kann man kooperieren? Welche kulturtouristischen und anderen Potenziale sind zu entdecken?</i></p> |
|  | <p>Weitere Auswahl an möglichen Pilotprojekten für den Runden Tisch:</p>   |
|  | <p>Auf Initiative von »Prinz Chaos II.« (Christoph Pankin) sollen konkrete Schritte unternommen werden, wie etwa bei traditionellen Stadtfesten, Kirmes, Veranstaltungen auch neue <b>kulinarische Angebote</b> ausprobiert werden können, etwa vegetarisches Essen.</p> <p><i>Direkt zu entscheiden: Entsprechendes Pilotprojekt entwickeln. Vorschlag eines Modellprojektes »Bewusstes Essen, bewusste Kultur«.</i></p>  |



| Ziele   | Maßnahmen  |
|---|--|
|   | <p>Kreierung eines »<b>Expertentickets</b>«. Jeder Verein, Galerist etc. stellt Tickets für die TeilnehmerInnen der Runde aus, verbunden mit einer konkreten Einladung zu einer Veranstaltung. Daraus sollen erste »Kultur tandems« entstehen. 2–3 Institutionen verpflichten sich zu einem Kooperationsversuch. Schriftliche Niederlegung.</p> <p>Nachdenken über ein »<b>Regionenorchester</b>« – »Alt-Jung-Orchester«, einen Zusammenschlusses von Musikern unterschiedlicher Generationen in der Region. Vorschlag für Ansprechpartner: Chorleiter Häßler.</p>   |
| <b>Transparenz und qualifiziertes Audience Building ermöglichen</b> | <p><b>Vernetzung von vorhandenen Websites und Erstellung einer gemeinsamen Informationsplattform</b><sup>9</sup> über die Kulturangebote – insb. von Vereinen und Einzelakteuren – in der Region. Dies erhöht die Erreichbarkeit von Informationen und die gegenseitige Kenntnis der Akteure (inkl. suche-biete-Funktion, mehr Ansprache durch Text und Bild, innovative und zeitgemäße Selbstrepräsentation, Leerstandsanzeigen [dies war auch ein Thema für sich] u. ä.). Hierzu gibt es bereits konkrete Vorstellungen, dieses Projekt mit der Regionale Aktionsgruppe LEADER Hildburghausen-Sonneberg e.V. LEADER-Management anzugehen. Da LEADER in der gesamten Modellregion Nord und Süd tätig ist, könnten hier ggf. auch Synergien zwischen den beiden Regionen genutzt werden.</p> <p>Hier ist auch eine Abstimmung mit Gruppe 1 notwendig (im Hinblick auf Tourismus / regionales Kulturmarketing).</p> <p><i>Anm.: In Niedersachsen wird derzeit eine entsprechende »Kommunikationsplattform Kultur« entwickelt. Ggf. kann die Software auch in den Modellregionen Anwendung finden. Das wird derzeit geprüft. Es ist vor allem zu klären, wer die Plattform finanzieren und betreiben wird.</i></p> <p><i>Direkt zu entscheiden: Wer übernimmt die entsprechende Moderatorenrolle für die weitere Entwicklung dieses Ansatzes?</i></p> <p>Die <b>Nachwuchsarbeit</b> muss die <b>höchste Priorität</b> einnehmen. So sollten z. B. Jugendliche aus den Vereinen stärker in die Vorstandsarbeit eingebunden werden (Ermächtigung). <b>Lernen durch Handeln</b> ist hier der zentrale Gedanke. Verantwortungsbewusstsein entsteht häufig durch übertragene Verantwortung. Ggf. auch Etablierung eines Qualifizierungsprogramms mit der Wirtschaft.</p> <p><i>Direkt zu entscheiden: Gibt es Vereine, die bereit sind, hier erste Schritte zu gehen?</i></p> |
| <b>Aktivierung und Stärkung – insbesondere des Ehrenamtes</b>       | <p>Stärkung der Vereine durch eine authentische und ernst gemeinte <b>Anerkennungskultur</b> (neben Preisen/Auszeichnungen und Vergünstigen vor allem zur Verfügung stellen von Räumlichkeiten, Unterstützung bei Fördermittelanträgen etc.).</p> <p><b>Professionalisierung</b> der Vereinsarbeit durch Qualifizierungsmaßnahmen vorantreiben (ggf. gemeinsam mit der lokalen/regionalen Wirtschaft, IHK u. ä.).</p> <p><i>Direkt zu entscheiden: Welche Kompetenzen müssen am dringlichsten aufgebaut / weiterentwickelt werden? Formulierung von Forderungen an die Kulturpolitik, hier in Fortbildungsmaßnahmen zu investieren.</i></p>  |

9 Da in der Gruppe 1 »Gründung einer Museumsregion« immer wieder die Frage aufkam, wie man die Vereine bzw. vereinsgeführte Museen einbinden kann, könnte hier das Thema »Museumsregion« mitgedacht werden. Es wäre zu prüfen, ob die Leitbilder/Strategien und das CD aufeinander abgestimmt und im besten Fall ein System oder das gleiche System für die Plattform genutzt werden kann, damit einfache Schnittstellen geschaffen werden können und die Akteure nur ein CMS-System lernen müssen. Beispiel: Wenn ein Kulturverein eine Veranstaltung in einem Museum durchführt, müsste die Veranstaltung auf zwei Seiten eingepflegt werden – umso mehr doppelte Arbeit vermieden werden kann, umso aktueller und vollständiger werden die Plattformen sein.

| Ziele | Maßnahmen  |
|-------|--|
|       | <p><b>Kooperation und Vernetzung</b> (mit anderen Kulturakteuren, Vereinsfusionen, spartenübergreifende Zusammenarbeit u. v. m.) durch <b>Koordinationsleistungen</b> begleiten. Insbesondere die Zusammenlegung von Vereinen scheint zukunftsweisend.</p> <p><i>Direkt zu entscheiden: Gibt es Vereine, die bereits bereit sind, sich intensiv zusammenzuschließen? Wer könnte diese Koordinationsleistung übernehmen (Runder Tisch, Landkreisverwaltungen)? Ggf. Leistung der Museumsregion?</i></p> <p><b>Einbindung auch von sogenannten Minderheiten</b> in die Vereinsarbeit. Welche Kulturangebote gibt es für Migranten? Was können Vereine tun, hier integrativ zu wirken. Ggf. ein Diskussionsthema für den Runden Tisch.</p> <p>Bestehende Kulturprojekte an <b>ungewöhnlichen Orten</b> veranstalten (andere Orte / Narrative sowie <b>starke Bilder</b> aktivieren bestehendes Publikum bzw. neues Publikum).</p> <p><i>Direkt zu entscheiden: Ressourcenanalyse im Workshop. Zudem Diskussion zur Nutzung vorhandener Räume. Was könnten starke Bilder sein, die die Region anders darstellen bzw. in neuem Licht erscheinen lassen?</i></p> |

## 1.4 Gruppe 3: »Koordinations- und Aktivierungsstrukturen stärken«

### Vorbemerkungen

In den letzten beiden Workshoprunden sind von den Teilnehmern viele wichtige und hilfreiche Hinweise und Erfahrungen aus ihrer täglichen Arbeit geäußert worden, die deutlich machen, vor welchen Herausforderungen die kulturellen Akteure in der Region stehen.

Bei der Benennung von Defiziten wurden vor allem ein Mangel an Ansprechpartnern auf Ebene der Gemeinden, Städte, Landkreise sowie des Landes und zu wenige sowie teils zu fragmentierte Informationen (Kommunikationsdefizit) über kulturelle Veranstaltungen und Akteure in der Region genannt. Außerdem stellt ein zu geringes Bewusstsein für kulturelle Themen und dadurch bedingt eine nicht ausreichende Verzahnung der Kultur mit weiteren Themen wie Bildung, Wirtschaft und Tourismus ein Hindernis für eine erfolgreiche Entwicklung von Kultur in der Modellregion dar. Schließlich bringen eine unzureichende finanzielle Ausstattung und eine tendenzielle Überlastung des Ehrenamts weitere Probleme mit sich.

Bereits in der letzten Sitzung wurden vielversprechende Anknüpfungspunkte erarbeitet, die zu einer Verbesserung führen könnten: Unter anderem bestand Einigkeit, dass die Kommunen die zentrale Akteure sind, auf deren Ebene die Probleme gelöst werden müssen. Deswegen ist es das Ziel des 3. Kulturworkshop zum Thema »**Koordinations- und Aktivierungsstrukturen stärken**«, Maßnahmen im Hinblick auf eine **Verbesserung von Kommunikations- und Kooperationsstrukturen**, insb. auf Ebene der Verwaltung und der öffentlichen Einrichtungen (in Abgrenzung zu den anderen Arbeitsgruppen), in der Modellregion zu schärfen und die entsprechende Umsetzung zu perspektivieren.

Dieser Schwerpunkt wird auch durch die durchgeführte Netzwerkanalyse untermauert (s. [www.kulturkonzept-hbn-son.de](http://www.kulturkonzept-hbn-son.de)), die u. a. die Interaktionen von 167 Akteuren aus der Region analysiert hat. So wurden die Bürgermeister als die am besten vernetzten Akteure in der Region identifiziert, die vor allem eine wichtige Mittlerfunktion zwischen den verschiedenen kulturellen Akteuren darstellen. Deutlich wurde auch, dass es meist an der Kommunikation mangelt, sei es zwischen den Landkreisen und dem Land Thüringen, zwischen den Kulturakteuren selbst (z. B. den Museen) oder zwischen den Kulturakteuren und weiteren Institutionen wie den Schulen, Unternehmen, aber auch den Bürgern der Region. Auf Grundlage der Ergebnisse der ersten Kulturworkshops, weiteren Untersuchungen und insbesondere der Netzwerkanalyse werden die folgenden Ziele und Maßnahmen zur Diskussion gestellt:

## Vorläufiger Ziel- und Maßnahmenkatalog

| Ziele   | Maßnahmen   |
|---|---|
| <b>Qualifizierte und dauerhafte Kommunikation für die Kulturentwicklung ermöglichen</b> | <p><b>Stärkung der interkommunalen Kommunikation</b> durch den <b>regelmäßigen Austausch</b> der Gemeinderäte, Kulturausschüsse etc. der Modellregion – und ggf. darüber hinaus.</p> <p>Z. B. in Form eines »<b>Runden Tisches</b>« <b>kommunalpolitischer Entscheider</b> aus einzelnen Gemeinden, Städten und der Landkreise etablieren, die das Thema Kultur neu auf die Agenda setzen – ggf. in Verknüpfung mit dem Runden Tisch aus Gruppe 2.</p> <p><i>Konkret festlegen: Modus für diesen Austausch finden. Wer übernimmt Verantwortung?</i></p>   |
|   | <p><b>Gründung eines Kulturbeirates</b> für die Modellregion, insb. zur qualifizierten Begleitung der Umsetzung der Kulturentwicklungskonzeption.<sup>10</sup></p> <p><i>Konkret festlegen: Modus für einen Kulturbeirat festlegen (formalisiertes beratendes Gremium z. B. der Landkreistage oder bspw. Zusammenschluss von Kulturpolitikern, Kulturschaffenden etc., die die Landkreise regelmäßig beraten; ähnlich wie der bereits existierende regionale Beirat, dessen Fortführung wäre auch denkbar).</i></p>   |
|   | <p><b>Projekt zur Benennung von Ansprechpartnern für Kultur</b> in den Kommunen bzw. deren Sichtbarmachung durchführen (ergänzend zur Netzwerkanalyse).</p> <p><i>Anm.: Kann durch regionale Koordinatorin bis April 2015 geleistet werden.</i></p>   |
| <b>Koordination und Kooperation</b>   | <p><b>Identifikation von Kernakteuren kultureller Steuerungsprozesse weiter vorantreiben</b> (Ergebnisse Netzwerkanalyse) und Entwurf von Zuordnungen der verschiedenen Ebenen (Land, Region, Landkreis, Gemeinde) sowie möglichen Ankerfunktionen – insbesondere in den Bereichen Kultur und Tourismus sowie Kultur und Bildung. Gleichfalls Benennung »weißer Flecken« und Vorschläge zu deren Überbrückung.</p> <p><i>Konkret festlegen: Festlegungen von Akteuren bzw. Verantwortlichkeiten für zentrale Themen (Kulturelle Bildung, Kulturtourismus etc.). Wer sieht sich überkommunal verantwortlich bzw. möchte sich entsprechend engagieren?</i></p> <p><i>Hier ist auch zu bedenken: Welche bestehenden Stellen können eine »Kümmererfunktion« übernehmen und welche Koordinationsstrukturen müssen ggf. neu geschaffen werden? S. auch unten:</i></p> |
|   | <p><b>Fortführung der regionalen Koordination prüfen.</b></p> <p><i>Konkret festlegen: Macht das Sinn und wenn ja, welche Kompetenzen sind zentral, welche Kernthemen sollten vorangetrieben werden und wo sollte solch eine Stelle angesiedelt sein (Landkreis, Museumsregion etc.)?</i></p>   |
|   | <p>Konkretisierung von <b>Maßnahmen zur interkommunalen Zusammenarbeit</b> und Formen der Institutionalisierung. Hier ggf. auch Anschlussmöglichkeiten an einen möglichen <b>Zweckverband</b> Museen in der Modellregion und ggf. darüber hinaus.</p> <p><i>Konkret diskutieren: Gibt es einen Bedarf zur Gründung von Zweckverbänden o. ä. in anderen Bereichen?</i></p>   |

10 Vgl. weiterführend 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.

## 1.5 Weitere Handlungs-, insb. Querschnittsbereiche

### Vorbemerkungen

Im Folgenden finden sich Themen- und Handlungsbereiche, die ebenfalls im bisherigen Prozess erarbeitet wurden bzw. eine wichtige Rolle für die Kulturentwicklung in der Modellregion spielen. Sie haben zum großen Teil Einfluss bzw. stehen im Zusammenhang mit den oben dargestellten Gruppenthemen. In der bevorstehenden finalen Erarbeitungsphase der Kulturentwicklungskonzeption werden weitere Handlungsbereiche hinzukommen.

#### 1.5.1 »Bibliotheken der Zukunft«<sup>11</sup>

#### Vorläufiger Ziel- und Maßnahmenkatalog

| Ziele   | Maßnahmen  |
|---|--|
| <b>Sichtbarkeit der Potenziale und Herausforderungen der Bibliotheken erhöhen</b> | Grundlage für eine zeitgemäße Entwicklung der Bibliotheken ist der <b>Austausch mit ihren Trägern</b> . Die Wahrnehmung der Potenziale und Herausforderungen ist bei den Trägern zu steigern. Letztendlich bedarf es eines Bekenntnisses zu den Bibliotheken, da diese als freiwillige Aufgaben der Landkreise und der Gemeinden immer wieder auf dem Prüfstand stehen. Dieses Bekenntnis muss untermauert werden, z. B. auf <b>Grundlage von Bibliothekskonzepten und einem Bibliothekskonzept für die Modellregion</b> (s. auch unten).  |
|   | Darüber hinaus ist die <b>Sichtbarkeit der vielfältigen Aktivitäten</b> in der Öffentlichkeit zu steigern. 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 u. a. sein.   |
| <b>Qualifizierung und Kooperation ausbauen</b>                                    | Des Weiteren ist die Entwicklung der Bibliotheken zu <b>innovativen Freizeit- und Begegnungsorten und ihre Vernetzung mit regionalen Partnern</b> voranzutreiben. Hierzu zählt vor allem eine verstärkte Profilierung über Themen und Zielgruppen (u. a. durch den Aufbau von Themen- bzw. Zielgruppenbibliotheken), der Aufbau neuer mobiler bzw. digitaler Vertriebs- und Kommunikationswege, die strategische Zusammenarbeit mit lokalen Partnern und neue Schwerpunktsetzungen oder gar Zusammenlegungen von Bibliotheken. Zudem sei die Verbesserung der digitalen Angebote voranzutreiben und Social Media-Strategien zu implementieren. |
|   | Hierzu zähle als wichtiger Meilenstein der <b>Anschluss der Modellregion an das »ThueBIBNet«</b> . Hier gab es bereits während des Workshops eine Zusage seitens des TMBWK, die Einführung der Onlinebibliothek »ThueBIBNet« in der Modellregion zu unterstützen.  |

11 Siehe auch weiterführend zu den Herausforderungen, Potenzialen und Handlungsansätzen allgemein in der Thüringer Bibliothekslandschaft Eberhard, Kusber (2014): »Bibliothekspolitische Strategien als Antwort auf den demografischen Trend. Überlegungen am Beispiel Thüringen«, in: Hauke, Petra (Hrsg.): »Challenge accepted!«. *Bibliotheken stellen sich der Herausforderung des Demografischen Wandels. Positionen – Strategien – Modelle & Projekte*, Bad Honnef, S. 163–175. Der benannte Herausgeberband (Hauke 2014) bietet darüber hinaus weitere interessante Ansätze.

| Ziele   | Maßnahmen   |
|---|---|
|   | <p>Darüber hinaus ist ein <b>Forum für den Wissenstransfer</b> zu schaffen, dass 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«<sup>12</sup> oder die Weiterbildungsmöglichkeiten und Beratungsangebote der Landesfachstelle für öffentliche Bibliotheken in Thüringen.<sup>13</sup></p> <p>Des Weiteren sind <b>innovative Katalogisierungsinstrumente</b> wie das GBv einzuführen, die auch für kleinere Einrichtungen denkbar und bei der Erarbeitung eines Landkreiskataloges o. ä. hilfreich sind.</p> <p>Schlussendlich sind die Möglichkeiten eines <b>Bibliothekszweckverbandes</b> zu prüfen, der ggf. leistungsfähiger ist, oben genannte Themen anzugehen oder gar ein Zweckverband mit anderen Kultursparten.</p> |
| <b>Zusammenführung in einem Bibliothekskonzept für die Modellregion</b> | <p>Die zuvor aufgeführten Handlungsansätze verdeutlichen, dass eine <b>Strategie für die einzelnen Bibliotheken bzw. für die gesamte Modellregion</b> entwickelt werden muss, die die Potenziale und Handlungsansätze – vor dem Hintergrund der genannten Herausforderungen – konzise aufbereitet (s. ausführlich Ergebnisprotokoll des 2. Kulturworkshop unter <a href="http://www.kulturkonzept-hbn-son.de">www.kulturkonzept-hbn-son.de</a>).</p> <p>Wichtige externe Partner hierfür sind die Landesfachstelle für öffentliche Bibliotheken,<sup>14</sup> der Landesverband Thüringen im Deutschen Bibliotheksverband e.V.<sup>15</sup> und das TMBWK.<sup>16</sup></p>   |

## 1.5.2 Zeitgemäße Entwicklung in Kulturmanagement und Kulturpolitik<sup>17</sup>

### Vorläufiger Ziel- und Maßnahmenkatalog

| Ziele  | Maßnahmen   |
|--|---|
| <b>Projektförderung zeitgemäß gestalten (Kommunen, Landkreise, Land)</b>               | <p>Bestehende <b>Projektförderungsinstrumente überdenken</b>. Z. B. ist die Kulturförderung in ländlichen Räumen womöglich stärker strukturbezogen zu denken und anders zu organisieren als in den Zentren (darauf sind die Fördermechanismen i. d. R. ausgerichtet). Vernetzung, Informationszugang, Qualifizierung und Projektmittel sind in den Mittelpunkt zu rücken. <b>Fonds und Preise</b> könnten hier eine Lösung darstellen.</p> <p>Darüber hinaus sind die <b>Kulturfördermechanismen generell zeitgemäßer zu gestalten</b> (z. B. Förderzusagen früher treffen, Transparenz der Förderungen erhöhen, »Omnibusprinzip« vermeiden, Zugänglichkeit erhöhen).</p> |
| <b>Kommunikation, Koordination, Kooperation und Steuerung im Kulturbereich stärken</b> | <p>Prüfung der <b>Fortführung der regionalen Koordinationsstellen</b> für die Kulturentwicklung (Ort, Aufgaben, Profil, Förderung). S. oben Gruppe 3.</p> <p>Grundsätzlich <b>sparten-/sektorenspezifische und übergreifende Vernetzungen befördern</b> (z. B. durch Koordinationsangebote).</p> <p><b>Verbesserung der Kommunikation</b>, um Erreichtes besser darzustellen und in die Öffentlichkeit transportieren zu können.</p> <p><b>Ansprechpartner für kulturelle Angelegenheiten</b> in den Verwaltungen benennen.</p>   |

<sup>12</sup> Siehe [www.stifter-helfen.de](http://www.stifter-helfen.de) .

<sup>13</sup> Siehe [www.bibliotheken-thueringen.de](http://www.bibliotheken-thueringen.de) .

<sup>14</sup> Siehe [www.bibliotheken-thueringen.de](http://www.bibliotheken-thueringen.de) .

<sup>15</sup> Siehe [www.bibliotheksverband.de/index.php?id=801](http://www.bibliotheksverband.de/index.php?id=801) .

<sup>16</sup> Siehe [www.thueringen.de/th2/tmbwk/](http://www.thueringen.de/th2/tmbwk/) .

<sup>17</sup> Ergänzender Ansatz um Aspekte zu vereinen, die insb. eine Qualifizierung von allgemeinen Verfahrensweisen in der Kulturverwaltung und der kulturpolitischen Steuerung implizieren.

| Ziele   | Maßnahmen  |
|---|--|
|   | S. oben Gruppe 3.  |
| <b>Qualifizierungs-, Weiterbildungs- und Moderationsmaßnahmen ermöglichen</b> | Entwicklung und Ermöglichung von <b>Qualifizierungs-, Weiterbildungs- und Moderationsangeboten im Bereich Kulturmanagement</b> – insb. auch im Hinblick auf die Umsetzung der Kulturentwicklungskonzeption. Ggf. sind hier auch Modellprojekte mit anderen Thüringer Regionen denkbar.<br><b>Capacity und Audience Building-Ansätze</b> sollten dabei im Mittelpunkt stehen. <sup>18</sup> |
|   | Ermöglichung zeitgemäßer <b>Social Media-Strategien</b> .  |
| <b>Kontinuierliches Veränderungsmanagement ermöglichen</b>                    | » <b>Changemaker</b> « stärken und ein <b>positives Klima im Hinblick auf Veränderungsprozesse</b> schaffen.   |
|   | Weitere mögliche Synergien im Hinblick auf die <b>Zusammenlegungen von Kultur-einrichtungen</b> in allen Sparten- und Themenfeldern prüfen (z. B. in Form eines <b>Zweckverbandes</b> ).   |
|   | Die <b>Bundesland übergreifende Zusammenarbeit</b> stärken, insbesondere mit den angrenzenden Landkreisen in Bayern und der Stadt Coburg.<br>Zugleich Prüfung der <b>Zusammenarbeit mit anderen angrenzenden Thüringer Landkreisen</b> .   |

18 Zum Thema »Kulturvermittlung« liegt inzwischen sogar regionalspezifisches Material vor: Hammer, Veronika (2014) (Hrsg.): *Kulturvermittlung. Inspirationen und Reflexionen zur Kulturellen Bildung bei Kindern und Jugendlichen*, Weinheim/Basel.

## 2 Ergänzung und Präzisierung der bisherigen Ergebnisse

Einige Maßnahmen sind noch allgemein formuliert, zudem fehlen in einigen Handlungsfeldern vermutlich noch weitere Ziele und Maßnahmen – ggf. gibt es in einigen Feldern aber auch schon zu viele Ansätze. Vor diesem Hintergrund sollen im 3. öffentlichen Kulturworkshop

1. zunächst die vorhandenen Ergebnisse in den einzelnen Arbeitsgruppen diskutiert,
2. ggf. weitere Ziele und Maßnahmen formuliert (bitte hierbei auch jeweils andere vorliegende Konzeptionen/Erfahrungswerte berücksichtigen: z. B. Kulturkonzept des Landes Thüringen) oder gekürzt und dann
3. alle bzw. die wichtigsten Ziele und Maßnahmen mittels folgender Schritte (s. unten) einer weitergehenden Zuspitzung und Ausdifferenzierung – soweit möglich – hinsichtlich der Prioritäten, Verantwortlichkeiten, des Ressourceneinsatzes und der Zeithorizonte zugeführt werden.

*Abb.: Matrix zur weiteren Entwicklung der Ziele und Maßnahmen*

*(© Diese Matrix wurde von Dr. Patrick S. Föhl und Prof. Dr. Oliver Scheytt für derartige Verfahren entwickelt)*

### ZIEL

| Maßnahme   | Priorität (generell) | Potenziale (generelle Ressourcen) | Personelle Ressourcen   | Finanzielle Ressourcen   | Zeit (Beginn) | Verantwortlichkeiten (Leitung) |
|------------|----------------------|-----------------------------------|---|--|---------------|--------------------------------|
| Maßnahme 1 | A, B, C              |                                   |  |  | Datum         | Name                           |
| ...        |                      |                                   |   |  |               |                                |

Die Arbeitsgruppen sind folglich gehalten, diese drei Schritte innerhalb von ca. 3,5 Stunden durchzuarbeiten und festzuhalten. Selbstredend werden nicht für alle Felder (insb. Ressourcen) alle Angaben getroffen werden können. Es geht vor allem darum, den Präzisierungsgrad der Ziele und Maßnahmen weiter zu schärfen und insbesondere Potenziale (Akteure, die mitmachen wollen, vorhandene Infrastrukturen aufzeigen etc.) sichtbar zu machen und – soweit möglich – Verantwortlichkeiten deutlicher herauszuarbeiten. Die oben stehende Abbildung soll folglich Orientierung geben und eine fokussierte Diskussion ermöglichen.

Die im 3. Kulturworkshop erarbeiteten Ergebnisse werden bei der weiteren Ausarbeitung der Kulturentwicklungskonzeption zentrale Berücksichtigung finden.