
Kulturentwicklungskonzeption für die Modellregion Landkreis Hildburghausen und Landkreis Sonneberg

Zusammenfassende Anmerkungen zum
Handlungsfeld »Projektinitiativen zur Stärkung von
Vereinen und insbesondere sog. ›Local Heros‹«

Gutachten im Auftrag von



Gefördert durch



Staatskanzlei

Dezember 2014

Projektleitung:

Dr. Patrick S. Föhl und Dr. Norbert Sievers

Institut für Kulturpolitik der
Kulturpolitischen Gesellschaft

Weberstr. 59a

53113 Bonn

Internet: www.kupoge.de



Autor des Gutachtens:

Prof. Dr. Gernot Wolfram

Stargarder Str.54

10437 Berlin

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	3
1 Einführung	4
1.1 Zum Prozess.....	4
1.2 Aufbau und Ziele des Gutachtens	6
2 Bestandsaufnahme	7
2.1 Was sind Local Heroes?.....	7
2.2 Kooperationsbegriff für den Prozess.....	7
2.3 Zusammenfassende Analyse der Ist-Situation in der Modellregion.....	9
3 Handlungsempfehlungen	10
3.1 Vorbemerkungen zu den Zielen im Bereich Kooperationsprojekte/ Vereinsstärkung und Local Heroes.....	10
3.2 Ziele und Maßnahmen	11
3.3 Synopse der erarbeiteten Ziele und Maßnahmen.....	17
4 Ausblick	19
Quellenverzeichnis	20

1 Einführung

1.1 Zum Prozess

Auf Grundlage der Strukturanalyse und Experteninterviews, Diskussionen und Abstimmungsverfahren im Regional- sowie Landesbeirat wurde das Thema »Projektinitiative zur Stärkung von Vereinen und insbesondere sog. ›Local Heroes« für die Südregion im April 2014 als ein Schwerpunktthema ausgewählt (vgl. hierzu u.a. Institut für Kulturpolitik 2014. Die Schwerpunktthemen zeigen eine Orientierung und Konzentration auf kulturspezifische Entwicklungspotenziale innerhalb des Kulturentwicklungsprozesses auf (vgl. <http://www.kulturkonzept-hbn-son.de/das-projekt/schwerpunkte/>).

Im Rahmen der Kulturentwicklungsplanung in den zwei ausgewählten Modellregionen 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. Daher wurden drei thematisch zu diesem Handlungsfeld strukturierte Workshops in verschiedenen Orten in der Modellregion durchgeführt, in denen inhaltliche, kooperative und ökonomische Strukturverbesserungen eingehend angesprochen wurden.

Aus verschiedenen Studien wird ersichtlich, dass die Besucherzahlen in zahlreichen Kulturfeldern im deutschen Raum tendenziell sinken (vgl. etwa Mandel 2009: 27f.) und dass Kulturvereine, Chöre und freie Gruppen gerade im ländlichen Raum – und auch besonders in Südthüringen – häufig Mitglieder und Besucher verlieren bzw. es an Nachwuchs mangelt (vgl. exemplarisch Bischoff 2014 und Institut für Kulturpolitik 2014e). Diese Situation macht neue Ideen und Ansätze für eine strukturierte Zukunftsplanung vonnöten.

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. Und: Viele Akteure stehen allzu zu starken Neuerungen skeptisch gegenüber, wenn solche ihr eigenes kulturelles Engagement innerhalb ihrer gewohnten Strukturen betreffen (vgl. als Problemaufriss Rötzer 2005/2006).

Die konkreten Ziele der einzelnen Kulturworkshops im Bereich »Projektinitiativen zur Stärkung von Vereinen und insb. sog. ›Local Heroes« waren Formulierungen nachhaltiger Aktivierungsschritte der beteiligten Akteure und ihrer Netzwerke. Es sollte 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 können. Es ging nicht darum, Forderungen an die Kulturpolitik zu stellen, sondern einen Dialog zu eröffnen, der von der Maßgabe bestimmt ist: Wie können vorhandene Strukturen von Institutionen – insbesondere von Vereinen – und »Einzelkämpfern« besser darauf hin abgestimmt werden, dass eine neue Kooperationskultur entstehen kann.

Ausgehend von der Netzwerkanalyse Robert Pepers (vgl. Institut für Kulturpolitik 2014g) sind vor allem die offenen Verbindungslinien der Vereine und sog. Local Heroes in die bestehenden Netzwerke hinein zu klären. Hier steht konkret eine Diskussion eines Local-Policy-Konzeptmodells an, bei dem politische Entscheider und Vereine sowie Local Heroes stärker miteinander vernetzt werden.

Herausforderungen, die sich bislang gezeigt haben, sind vor allem fehlende Strukturen und Anreizsysteme für Verpflichtungen, die Institutionen wie Akteure in beiden Landkreisen eingehen wollen. Die Teilnahme an den Workshops des Kulturentwicklungsprozesses war durchgehend sehr positiv und engagiert, lediglich auf der Ebene der Eigeninitiativstimulation zeigt sich, dass den Akteuren häufig das Wissen und die Anleitung fehlte, hier sinnvoll in Aktion zu treten. Das lässt sich als eine der größten Herausforderungen für die lokale Kulturpolitik beschreiben, die vorhandenen Potenziale im Sinne eines Netzwerks zu aktivieren. Die Einzelperspektiven der Akteure (Vereine, Institutionen wie Einzelpersonen) sind – das wurde in den Kulturworkshops mehr als deutlich – von einem hohen Engagement getragen. Zugleich fehlt es an einer Anleitung, aus dem Feld des gewohnten Perspektivenradius herauszutreten und Handlungschancen in einer aktiven Kooperationskultur zu erkennen. Lokale Kulturpolitik sollte sich daher vor allem hin zu einer Kommunikationspolitik orientieren, die Akteure wie Institutionen anleitet wie ermutigt, das vorhandene Engagement auszuweiten. Das bedarf neuer politischer wie gesellschaftlicher Anreizsysteme. Auf die Nachfrage während des 3. Kulturworkshops in Schleusingen etwa, warum so wenig kulturelle Leistungsträger ihre verbindliche Bereitschaft zur eigenständigen interaktiven Kooperation erklärten, wurden im Wesentlichen zwei Gründe genannt: erstens der Faktor Zeit und zweitens – so hieß es – wüsste man nicht, auf was man sich dabei einlasse, zumal die Kenntnis über den jeweils anderen Landkreis bzw. Akteur fehle. Genau hier kann und sollte eine aktivierende lokale Kulturpolitik ansetzen.

1.2 Aufbau und Ziele des Gutachtens

Das vorliegende Gutachten beleuchtet zunächst die Grundbegriffe und Handlungsansätze, die in diesem Themenfeld diskutiert, analysiert und gemeinsam mit den Akteuren vor Ort erarbeitet wurden. Hierbei geht es zum einen um eine Schärfung der zentralen Begrifflichkeiten, die für den weiteren Handlungsprozess entscheidend sind, zum anderen um eine Fundierung der Berechtigung und Bestätigung der Potenziale dieses Handlungsfeldes (Kapitel 2).

Nach der Perspektive auf die Ziele und die Genese ihres Zustandekommens werden die Maßnahmen beschrieben, die sich aus den Kulturworkshops im Sinne einer gemeinsam erarbeiteten Handlungsperspektive ergeben haben. Hierbei wird bereits berücksichtigt, wie realistisch die Umsetzungschancen sind und stellenweise werden schon erste Folgewirkungen der beschriebenen Handlungs- und konkreten Maßnahmen vorgestellt (Kapitel 3). Dies geschieht u.a. auf Basis der Bestandsaufnahme der kulturellen Infrastruktur, die im Rahmen des Kulturentwicklungsprozesses erhoben wurde und die aufzeigte, dass gerade im Bereich Kooperationen und Local Heroes in der Region ungenutzte Ressourcen bzw. Ressourcenverknüpfungen (z. Bsp. Kooperationsmöglichkeiten) vorzufinden sind (vgl. Institut für Kulturpolitik 2014a/f). Das zeigt sich auch durchgängig als Ergebnis der Kulturworkshops und im Rahmen anderer Untersuchungen des Kulturentwicklungsprozesses (vgl. Institut für Kulturpolitik 2014b/c/d/e/g). Das Kapitel endet mit einer Synopse der Ziele und Maßnahmen.

Das Gutachten schließt mit einem Ausblick in Kapitel 4.

2 Bestandsaufnahme

2.1 Was sind Local Heroes?

Wenn es um Veränderungen im Kulturbereich geht, werden meist die institutionellen Strukturen in den Vordergrund gerückt (vgl. exemplarisch Höhne 2009; Heinrichs 2006), vor allem wenn neue Ressourcenverteilungen anstehen. Doch hat sich im Prozess der Kulturentwicklungskonzeption in den beiden Modellregionen in Thüringen und speziell in der Modellregion Landkreis Hildburghausen und Sonneberg gezeigt, dass insbesondere Vereine und sogenannte Local Heroes eine herausragende Rolle spielen.

Innerhalb der vom Autor des Gutachtens geleiteten Workshop-Reihe zu diesem Themenfeld wurden Local Heroes definiert als »engagierte, kompetente Akteure der Zivilgesellschaft, die mit oder ohne Zugehörigkeit zu einer kulturellen Institution oder einem Kulturverein, über besondere Kultur- sowie Kommunikationskompetenzen in spezifische Netzwerke hinein verfügen und diese im Sinne einer vernetzenden Aktivierung nutzen können.« (Wolfram 2014)

In den Workshops wurde 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 Akteursebenen in eine gemeinsame Diskussion zu bringen. Betont wurde, dass »Local Hero« nicht nur einen Ist-Zustand beschreibt, sondern zugleich eine Entwicklungsmöglichkeit angibt, und es zeigte sich, dass viele Teilnehmer sich ihrer Netzwerkkompetenzen nicht bewusst sind oder diese noch nicht in ausreichendem Maße aktivieren. 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.

2.2 Kooperationsbegriff für den Prozess

Auf Basis der Forschungsarbeiten von Patrick S. Föhl (vgl. Föhl/Neisener 2009 und Föhl 2009/2011) sowie anderer Quellen wurde ein Kooperationsbegriff für den Prozess formuliert, der sich vor allem auf den regionalen Raum anwenden lässt. Bezieht man also diesen Kooperationsansatz auf einen regionalen Raum wie die Modellregion, sind »Kooperationen immer dann zu erwarten, wenn die administrativen Grenzen nicht mit den Wirkungsgrenzen übereinstimmen.« (Bergmann/Jakubowski 2001: 468, zit. nach Föhl 2009: 33) Das heißt konkret, dass Kooperationen im Kontext der Local-Heroes-Betrachtung ihre

Wirkung entfalten können, wenn sie konkrete Eigenermächtigungen von Einzelakteuren beinhalten und sich als selbstständige Wirkungsformen etablieren.

In den Kulturworkshops wurde deutlich, dass in der Region vor allem generations- und z. T. auch sparten/-themenübergreifende Kooperationen gefragt sind, da vor allem die traditionellen Vereine große Probleme haben, die Auswirkungen des demografischen Wandels angemessen zu gestalten. Akteure wie der »Schwarzwurzel e. V.« zeigen hingegen eine große Bereitschaft, kooperationswirksam aktiv zu werden, eben weil sich hier auch eine gewisse Skepsis von Traditionsvereinen gegenüber der kulturellen Innovationsarbeit des Vereins zeigt. Durch anreizgesteuerte Kooperationen können Potenziale freigesetzt werden, die zu mehr kulturellem Engagement in der gesamten Kulturszene der Region führen. Entscheidend ist hierbei, dass Kooperationen nicht auf eine strikte Balance ausgerichtet sein dürfen. Es sollen und müssen auf Seiten der Local Heroes Begriffe wie Anforderung, Nutzen, Sinnhaftigkeit bezüglich der Kooperationen gestellt werden, jedoch nicht im Sinne einer ausschließlichen Logik des Gebens und Nehmens. Zudem müssen die Besonderheiten des regionalen Raums und der Regionsgeschichte reflektiert werden. Akteure wie der Schwarzwurzel e. V., der unter anderem von der Kulturstiftung des Bundes projektweise gefördert wird, haben andere Anforderungen an regionale Kulturarbeit als ein Traditionsverein oder etwa auch Chöre, Heimatvereine etc. Hier bedarf es Toleranz und gegenseitigen Willkommenskultur, die bislang noch in unzureichendem Maße ausgeprägt ist. Das heißt, dass die zu treffenden Maßnahmen zunächst vor allem auf eine vertiefende Kenntnisnahme und Begegnung der im Prozess engagierten Akteure abzielen müssen, um hier strukturelle Wissensvoraussetzungen zu schaffen, die erst ein gemeinsames kooperatives Handeln ermöglichen. Aus dieser Begegnung ergibt sich eine Sichtbarkeit von Kooperation, die auf der gegenseitigen Zustimmung beim Austausch von Ressourcen beruht. Knappe Ressourcen können bei einer nachhaltigen Neunutzung zu einer erweiterten Sichtbarkeit der Akteure und einer effizienteren sowie effektiveren Nutzung vorhandener Strukturen und Ressourcen führen. Dabei ist es wichtig, wie in den Kulturworkshops deutlich wurde, spezielle Leuchtturmprojekte zu entwickeln, die als ein Ausloten der Chancen in der Region begriffen werden können, also als Startsignal für eine erfolgreiche kooperative Zusammenarbeit. Dabei wurden drei markante Merkmale festgelegt, die diesen Modellprojekt-Ansätzen gemeinsam sein sollten:

1. Die Modellprojekte müssen funktionieren, d.h. die beschriebenen Ziele müssen messbar und überprüfbar sein.
2. Die einzelnen Prozesse bzw. Aktionen müssen wiederholbar sein, d.h. es geht nicht nur um die Durchführung von einmaligen Modellprojekten, sondern um das Schaffen von Modellstrukturen in der Region, die ihre Funktionsfähigkeit erweisen indem sie auch bei mehrmaliger Durchführung unter veränderten Konditionen und Bedingungen noch ihre in den Zielvorgaben beschriebene Wirkung entfalten.
3. Die Modellprojekte müssen Kommunikationsprozesse in der Region qualitativ verbessern und zu einer neuen Sichtbarkeit der Akteure führen. Dabei gilt es vor allem, Eigenverantwortlichkeiten der Akteure zu stärken im Sinne eines Erlebnisses konkreten Nutzens aus der Kulturentwicklungsplanung.

2.3 Zusammenfassende Analyse der Ist-Situation in der Modellregion

Auf Basis der Analysen zur kulturellen Infrastruktur sowie der Struktur in der Modellregion (vgl. Institut für Kulturpolitik 2014a/f/h) ergibt sich die Notwendigkeit einer stärkeren Verknüpfung von Einzelakteuren mit kulturellen Institutionen, da aufgrund von Faktoren wie demografischer Wandel, Mitgliederschwund in den Vereinen, fehlende Kommunikation bei der Ressourcenplanung, kaum vorhandenen Ansprechpartner für Fragen der Kulturentwicklung sowie einer fehlenden einheitlichen Kommunikation des bestehenden Angebots und eine zu gering ausgeprägte Konzentration auf kulturelle Nachwuchsarbeit bislang viele Potenziale zur Verbesserung der Situation ungenutzt bleiben. Die Ergebnisse der Kulturworkshops (vgl. vgl. Institut für Kulturpolitik 2014b/c/d) haben ebenfalls verdeutlicht, dass diese Faktoren relevant sind und dass die Stützung sowie Wertschätzung und die stärkere Vernetzung von Ehrenamt- und Local Heroes-Strukturen wünschenswert sind.¹ Das bedeutet auch die Führungs- und Handlungskompetenzen von Menschen im Ehrenamt stärker zu berücksichtigen (vgl. hierzu auch exemplarisch Bischoff 2014 und Redmann 2012). Im Folgenden werden die zentralen Zielvorstellungen, die sich aus den Kulturworkshops für das beschriebene Handlungsfeld ergeben haben und die daraus in einem Gruppenprozess abgeleiteten Maßnahmen vorgestellt. Diese Vorgehensweise verdeutlicht, dass die empfohlenen Maßnahmen konkrete Schritte darstellen, jedoch nur ein Teilaspekt der übereinstimmend verabschiedeten Ziele sind, die sich in Zukunft auch in anderen Projekten, Maßnahmen oder politischen Entscheidungen widerspiegeln können.

1 Siehe hierzu zusätzlich die Anmerkungen zu den Ergebnissen der Netzwerkanalyse in Kap. 3.2.

3 Handlungsempfehlungen

3.1 Vorbemerkungen zu den Zielen im Bereich Kooperationsprojekte/ Vereinsstärkung und Local Heroes

Die Ableitung der Ziele und Maßnahmen ergeben sich aus den Analysen und auf Grundlage der Kulturworkshops, die während des KEK-Prozesses durchgeführt wurden. Hierbei ist es wichtig, auf den Charakter von Kooperationen zu blicken, wie er in den Workshops mit den kulturellen Akteuren aus der Region entwickelt wurde. Diese Form einer losen Kooperation, die aber Verbindlichkeit und Nachhaltigkeit herstellt, ist die große Herausforderung für das Gelingen der in der Folge aus den Zielen abgeleiteten Maßnahmen. Hierbei geht es freilich auch um die Kenntnis von zentralen kulturpolitischen Kooperationsbegriffen und -begründungen (vgl. Fuchs 2010 und Sievers/Blumenreich/Föhl 2013), aber auch um das Ausprobieren von neuen Formaten, die zu einem veränderten kulturpolitischen Vokabular in der Modellregion führen können.

»Für Kooperationen existieren zwei verschiedene ›kodifizierte Bindungsmittel‹« (vgl. hier und im Folgenden Rautenstrauch et. al. 2003: 15, zit. nach Föhl 2009: 35). Zum einen ist dabei die mündliche Vereinbarung als die loseste Form der Bindung zu nennen. Diese wird z.B. für punktuelle Kooperationen getroffen und kann im Rahmen einer langjährigen Bekanntschaft mit dem Kooperationspartner entstanden sein. Häufigstes Bindungsmittel ist hingegen der schriftlich abgefasste Vertrag. Aufgrund der »rechtlichen Komplexität« von Kooperationsgebilden (z.B. unterschiedliche Rechtsformen, unklare Rechtsfragen), können entsprechende Vereinbarungen die Verhandlungspartner vor beträchtliche Herausforderungen stellen (vgl. Föhl 2009: 35). Diese Ausgangslage stellt sich auch in der hier angesprochenen Modellregion her, da der Kulturentwicklungsprozess im Stadium seiner Implementierung im Bereich von Kooperationsprojekten und Local Heroes wenig Spielraum für vertragliche Bindungen lässt. Das würde auch an den konzeptionellen Grundlagen der Kulturentwicklungskonzeption vorbeigehen, denn gerade die Stimulation Selbstverpflichtung, Engagement oder Eigeninitiative sowie eine selbstorganisierte Form der Neubetrachtung und -nutzung von vorhandenen Ressourcen steht im Mittelpunkt der Zielvorgaben.

3.2 Ziele und Maßnahmen

Bei den Zielen und Maßnahmen ergibt sich als erster Schritt folglich der Ansatz auf Grundlage der Workshopergebnisprotokolle (vgl. Institut für Kulturpolitik 2014b/c/d), Oberziele festzuhalten, die in der Folge zu konkreten Maßnahmen führen. Hierbei steht zentral das Ziel, die Aktivierung von lokalen Akteuren mitsamt ihren Netzwerken und unterschiedlichen Ressourcen zu bewerkstelligen. Dabei ist zu betonen, dass sich solch ein Prozess partiell aus der Erfahrung der Kulturworkshops heraus ableiten lässt, aber da er keine rechtlich bindenden Vertragskräfte enthält, ist klar zu betonen, dass hier Moderation und Begleitung zentrale Elemente nicht nur in den Maßnahmen sind, sondern auch in den Zielvorgaben und den bevorstehenden Umsetzungsschritten. Seitens der lokalen kulturpolitischen Entscheider ebenso wie auf der Ebene der ministerialen Begleitung des KEK-Prozesses in Thüringen bedarf es eines Bewusstseins für die Notwendigkeit, die in den Kulturworkshops vereinbarten Ziele nachhaltig umzusetzen und zu moderieren.

Bei der Empfehlung konkreter Ziele und Maßnahmen ist zudem ein hohes Maß an Realitätssinn zu empfehlen. Das bedeutet, dass auf der einen Seite eine durchgängig positive, sich wiederholende Teilnahme am KEK-Prozess seitens der Akteure im Bereich der lokalen Kooperationen und Local Heroes festzustellen ist. Die Bereitschaft der Workshop-Teilnehmer, Zeit und Ideen zu investieren, um diesen Prozess gelingen zu lassen, war erstaunlich hoch und zeigt, dass hier die richtigen Modellregionen ausgesucht wurden. Andererseits zeigte sich auch, wie in der Vorbemerkung bereits angesprochen, dass es wenig Wissen, wenn nicht gar eine Überforderung gibt, sobald es zur Frage einer nachhaltigen Umsetzung der kooperativen Vorschläge kommt. Hier herrscht eine Perspektive vor, die überwiegend auf regelnde Hilfe von politischen Entscheidern wartet oder zumindest auf eine durch eine Autorität gestützte Anweisungskultur eingestellt ist. Zudem kommt, vor allem bei den Traditionsvereinen, aber auch bei vielen Chören, Musikvereinen etc., eine Skepsis gegenüber jüngeren Akteuren, die sich vor allem aus der Unkenntnis der konkreten Arbeit anderer Akteure speist.

Hier sei noch einmal auf die Netzwerkanalyse von Robert Peper hingewiesen, die spezifische Herausforderungen bezüglich Kommunikation und Vernetzung der Vereine festgestellt hat:

»Allerdings tauchen diese Vereine im Kommunikationsnetzwerk überhaupt nicht auf. Lediglich die Vertreterin vom Regionalverbund Thüringer Wald nannte als wichtigen Akteur den sogenannten Provinzschrei e.V., der Künstler aller Sparten unter seinem Dach vereint und dem in Zukunft noch eine größere Rolle in der Kulturentwicklung und in Kooperation mit dem Tourismus zukommen könnte. Dieser Verein ist dem Landkreis Hildburghausen zuzuordnen. Die Mitarbeiter des Vereins organisieren Filmvorführungen, Lesungen sowie Festivals und kooperieren dafür mit Einrichtungen wie dem Schloss Wilhelmsburg

in Schmalkalden, der Stadtbibliothek Zella-Mehlis, dem Spielzeugmuseum in Sonneberg oder dem Stadttheater Hildburghausen. Unterstützt wurde der Verein in der Vergangenheit unter anderem von der Sparkasse und dem Thüringer Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur. Es ist deshalb erstaunlich, dass der Verein von den Interviewpartnern kaum genannt und schon gar nicht als einflussreich betrachtet wurde. Dasselbe gilt für andere Vereine wie den Schwarzwurzel e.V., der im Landkreis Sonneberg agiert und sich in Angebot und Webauftritt dem Provinzschrei e.V. stark ähnelt. Hinsichtlich dieser innovativen Vereinskonzeppte, die traditionelle Kulturtraditionen mit modernen Formaten verbinden, sollte geprüft werden, weshalb diese nicht explizit im Netzwerk auftauchen. Sollte es sich hier tatsächlich um ein strukturelles Loch handeln, welches mitunter zwischen älteren und jüngeren Generationen klapft (im Protokoll wurde angedeutet, dass hier eine Skepsis der älteren Generation besteht), dann müssten Wege gefunden werden, um den Dialog zu verbessern. Die Idee eines Runden Tisches ist in diesem Sinne zu befürworten.« (Institut für Kulturpolitik 2014g: 50) Mit dieser Unterstützung der Idee für einen Runden Tisch stützt diese Untersuchung die unten formulierte Maßnahme.

Des Weiteren ist bestätigt die Netzwerkanalyse die ebenfalls unten beschriebene Notwendigkeit der Verbesserung der Koordination zwischen den Local Heroes und Lokalpolitikern: »Diese Wahrnehmung wird durch die Auswertung der Netzwerkanalyse unterstützt, welche eine starke Vernetzung zwischen Vereinen und Bürgermeistern identifiziert. Fraglich ist, auf welche Weise die Arbeit der zahlreichen Vereine am besten koordiniert werden kann und welche Person oder Instanz als Repräsentant der Vereinslandschaft fungieren könnte. So war ein Ergebnis der Arbeitsgruppe, dass es nicht sinnvoll sei, wenn jeder Verein in regelmäßigen Abständen beim Kultur- oder Landratsamt vorspreche, um Ressourcen und / oder Genehmigungen einzuholen. Vielmehr sei eine Bündelung der Interessen in der Gemeinschaft wünschenswert, um als Lobbygruppe in den Bereichen Politik und Verwaltung sichtbar zu werden und mit einer Stimme zu sprechen.« (Institut für Kulturpolitik 2014g: 51)

Dass die Netzwerkanalyse strukturelle Maßnahmen empfiehlt, die bereits während der Kulturworkshops angedacht, teilweise sogar schon in Umsetzung begriffen sind (vgl. Fußnote 3), betont den kooperativen und synergetischen Charakter der Entwicklung von Maßnahmen. Auch die Empfehlung in den Kulturworkshops für eine stärkere Rolle der Kreisheimatpflege als ein wichtiger Netzwerkpunkt wird in der Netzwerkanalyse aufgegriffen: »Ein möglicher Ansprechpartner für die Vereine in den Landratsämtern könnte erneut die Kreisheimatpflege sein, die sehr gut in die wichtigen Bezugfelder eingebettet ist und ohnehin schon mit Vereinen zusammenarbeitet. Eine aussichtsreiche Kooperation stellt für Vereine außerdem eine Kooperation mit der regionalen LEADER-Aktionsgruppe dar. Eine Zusammenarbeit verspricht mitunter Zugang zu politischen und wirtschaftlichen Netzwerken, die alleine nur schwer erreicht werden könnte.« (Institut für Kulturpolitik 2014g: 52f.)

Vor dem Hintergrund der Analysen und Arbeiten im Rahmen der Kulturworkshops werden folgende Ziele und Maßnahmen formuliert. Dabei werden diejenigen Maßnahmen hervorgehoben, die aus Sicht des Gutachters besondere Priorität haben. In Kapitel 3.3 findet sich eine Übersicht sämtlicher formulierten Maßnahmen.

Ziel 1: Stärkung von Kooperationen und Austausch

- 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 rüber die Konzeption gemeinsamer Projekte und deren Förderfähigkeit nach und stärkt damit die Gemeinschaft der Akteure durch gemeinsame Antragsstellungen (etwa beim Kulturprogramm der EU).
- Aus dieser Runde sollten aktive Kulturbotschafter hervorgehen (Institutionen oder Einzelakteure), die in einem Turnus von sechs Monaten das Gespräch zwischen den am KEK-Prozess beteiligten Akteuren aufrecht erhalten und befördern. 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.²
- Ernennung und Potenzialaufzeigung der Rolle des Kulturbotschafters: Mögliches/notwendiges Netzwerk eine Kulturbotschafters:

Abb.: Rolle des Kulturbotschafters – Beispiel Aufstellung (nach Wolfram 2014)

gleichberechtigte Stimmen →	Kulturbotschafter →	Aufgaben des Kulturbotschafters
- Landkreis		- Bildung (laufende Fortbildung)
- Politik (Kultur, Tourismus)		- Kommunikation (verschiedenart.)
- Vereine		- Vernetzung (Organisation)
- Schulen (Bildung)		- Bürger (Info und Mitarbeit)

² Ähnliche Ansätze werden momentan auch in anderen Bundesländern angedacht, zum Beispiel in Hamburg. Das Konzept zur Ermächtigung von Lehrern zu Kulturbotschaftern an Schulen wird aktuell in Hamburg im Bildungs- und Kulturausschuss diskutiert und folgt einem Antrag der SPD-Fraktion vom 09.09.2014 zur Prüfung dieser Vision durch die Bürgerschaft. Der Antrag ist unter www.spd-fraktion-hamburg.de/buergerschaft/antraege/b/30914.html nachzulesen. Siehe hierzu auch Institut für Kulturpolitik 2014g.

- Sichtbarmachung von bereits bestehenden Best-Practice-Beispielen aus der Region für die Beteiligten an der Workshop-Reihe. Durch die Datensammlung der jeweiligen Interessen, Daten (Adressen, Ansprechpartner etc.) sowie der Positionen der verschiedenen Workshop-Teilnehmer besteht eine sehr günstige Ausgangslage für ein Kommunikationskonzept von Case Studies. So zeigte sich z.B. in den Gesprächen bei vielen »Traditionalisten« 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 städtische Diskurse aufweist (etwa ein anderes Verständnis der Bedeutung lokaler Küche, der Ressourcen für den Kulturtourismus oder der Möglichkeiten zur Kooperation).
- Einbindung von Schulen und Maßnahmen zur kulturellen Bildung in den Netzwerk- und Kooperationsprozess, etwa durch ein »Schüler treffen Künstler«-Programm von Schulklassen zu verschiedenen Vereinen, Museen, Theatern im Rahmen eines Schuljahres. Auch hierfür wäre die Beteiligung von Lehrern am Runden Tisch wünschenswert.
- Einbindung von kulturtouristischen Anbietern in den Kooperationsprozess durch die Erstellung einer kulturellen »Longlist«, d.h. es werden kulturelle Angebote wie etwa Theaterstücke oder Konzerte rechtzeitig (mindestens acht Monate vor Aufführung) an Tourismusanbieter übermittelt. Idealerweise werden Produktionen mit den Kulturtourismusanbietern gemeinsam entwickelt auf der Basis von Nachfragewerten. Längerfristig ist über die Einbindung fremdsprachlicher Touristen nachzudenken (etwa durch Untertitelungen.)
- Qualifizierung von Vereinsvorständen durch Weiterbildung zu Themen wie Audience Development, Professionalisierung, Repräsentation und Teambuilding. Diese Maßnahme erfordert ein klares Bekenntnis der Kulturpolitik, ein solches ein Weiterbildungskonzept strategisch durchführen zu wollen. Aufgrund der Teilnehmer am Runden Tisch kann hier konkret ein Weiterbildungs- und Qualifizierungskonzept implementiert werden.

Ziel 2: Transparenz und qualifiziertes Audience Building ermöglichen

- Vernetzung von vorhandenen Websites und Erstellung einer gemeinsamen Informationsplattform für die Kulturangebote – insbesondere von Vereinen und Einzelakteuren – in der Region. Dies verbessert die Erreichbarkeit von Informationen und die gegenseitige Kenntnis der Akteure (inkl. suche-biete-Funktion, mehr Ansprache durch Text und Bild, innovative und zeitgemäße Selbstrepräsentation, Leerstandsanzeiger 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 hierbei ggf. Synergien zwischen den beiden Regionen genutzt werden. Das Institut für Kulturpolitik ist zudem in Gesprächen mit einem Programmierer, der gegenwärtig ein Grundmodul für entsprechende Plattformen entwickelt, die explizit auf kulturelle Akteure im ländlichen Raum zugeschnitten sind. Das Institut für Kulturpolitik wird dazu in Kürze ein Exposé formulieren.
- 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).
- 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« (vgl. exemplarisch <http://www.derweg.org/deutschland/besuchen/deutschlandreise17.html>) 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 ist hier eine »grüne Kultur-Route« angedacht, die sowohl Museen, Hotels, Vereine, Alternativprojekte miteinander verbindet.
- Stärkere Einbindung der lokalen Presse sowie der überregionalen Medien durch eine beim Landkreis angesiedelte Kommunikationspolitik, die in viel stärkerem Maße als bisher »Glokali-tät« reflektiert, d.h. 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? Maßnahme: Einladung zum Runden Tisch. Ggf. 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. Konkreter Vorschlag: Ähnlich wie beim Kulturbotschafter 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

- Stärkung der Vereine durch eine authentische und ernst gemeinte Anerkennungskultur (neben Preisen/Auszeichnungen und Vergünstigen vor allem Zur-Verfügung-stellen von Räumlichkeiten, Unterstützung bei Fördermittelanträgen etc.).
- Einbindung von sogenannten Minderheiten in die Vereinsarbeit. Kulturangebote für Migranten schaffen und stärkere Verpflichtung der Vereine zur Integrationsarbeit.
- Schaffung von Modellpartnerschaften, etwa im Sinne eines Kulturtandems zwischen zwei Kulturinstitutionen bzw. einem/mehreren Einzelkämpfern. Hierfür wird eine klare Priorisierung empfohlen, d.h. 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.³
- Zusätzliche Anbindung von Ehrenamt-Würdigungen an den Modellpartnerschaftsprozess.
- Stärkung der Jugend- und Nachwuchsarbeit durch Einbindung von jugendlichen Akteuren in kulturpolitische sowie vereinsrelevante Entscheidungsarbeit.

3 Hier hat sich bereits eine erfolgsversprechende Kooperation zwischen dem Kreisheimatpfleger Thomas Schwämmlein (im Sinne eines Local Heros) und dem Jugendverein Schwarzwurzel e. V. ergeben. Als ersten »Kulturstammtisch« im Sinne einer Gesprächsrunde wurde Samstag, 07.02.2015 vom Verein Schwarzwurzel vorgeschlagen. An diesem Tag findet in Steinach die Preisträgerveranstaltung »100 Orte im Land der Ideen« statt. Der »Kulturstammtisch« würde zeitlich vor dem Kulturprogramm (Fotoausstellung, Stadtrundgang) liegen und für potenzielle Teilnehmer einen Anreiz für eine Anreise nach Steinach und insgesamt einen Mehrwert bilden. Beim ersten Treffen in Steinach soll es um die Idee eines »Kulturkreisels« gehen (Workshop- und Veranstaltungsangebote verschiedener Vereine in der Ferienzeit), die Organisation von Kino im ländlichen Raum (vermietbare Kinoausrüstung) und um die weitere Zusammenarbeit verschiedener Akteure. Auch der Ort des nächsten Treffens im Landkreis Hildburghausen steht zur Diskussion. Kreisheimatpfleger Thomas Schwämmlein hat angeregt, mit dem nächsten Heimattag des Landkreises Sonneberg (Termin März/April 2015) zum Thema Brauchtum das Thema des Kulturbotschafter zu erweitern. Mitglieder von Schwarzwurzel würden ihre Initiativen im Rahmen eines Vortrages vorstellen.

3.3 Synopse der erarbeiteten Ziele und Maßnahmen

Ziele	Maßnahmen
Stärkung von Kooperationen und Austausch	<p>Wahl eines ersten Kulturbotschafters für sechs Monate, der federführend Kooperationen zwischen Vereinen und »Local Heroes« 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>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 Besuchspatenschaften, also Einladung von Vereinsvorständen (z.B. traditionelle Vereine wie Chöre oder 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 Patenschaften zwischen Vereinen und Schulen.</p>
	<p>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 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).</p>
	<p>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. Als Abhilfe 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 für diesen Kooperationsprozess: Was trennt, was verbindet die beiden Initiativen? Wie kann man kooperieren? Welche kulturtouristischen und anderen Potenziale sind zu entdecken?</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 auf traditionellen Stadtfesten, Kirmes, Veranstaltungen neue kulinarische Angebote ausprobiert werden können, etwa vegetarisches Essen. <i>Entsprechendes Pilotprojekt entwickeln. Vorschlag: Engere Kooperation mit kulturtouristischen Akteuren.</i></p>
	<p>Weitere kulturtouristische Ansätze prüfen (Longlist, Ökotourismus u.a.). Gleiches gilt für Ansätze in der Kulturellen Bildung (u.a. Schüler-treffen-Künstler-Programm).</p>
	<p>Kreierung eines »Expertentickets«. 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. Zwei bis drei Institutionen verpflichten sich zu einem Kooperationsversuch. Schriftliche Niederlegung.</p>
<p>Sichtbarmachung von »Best-Practice-Ansätzen« in der Regionalentwicklung, zum gegenseitigen Lernen und der Kommunikation nach außen.</p>	

Ziele	Maßnahmen
	Nachdenken über ein » Regionenorchester « – »Alt-Jung-Orchester«, einen Zusammenschluss von Musikern unterschiedlicher Generationen in der Region. Vorschlag für Ansprechpartner: Chorleiter Häßler.
Transparenz und qualifiziertes Audience Building ermöglichen	<p>Vernetzung von vorhandenen Websites und Erstellung einer gemeinsamen Informationsplattform 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, Leerstandsanzeiger [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 (in Kürze ist auf der Projektwebsite www.kulturkonzept-hbn-son.de ein Exposé zum Thema einsehbar). Es ist vor allem zu klären, wer die Plattform finanzieren und betreiben wird.</i></p> <p>Die Nachwuchsarbeit muss die höchste Priorität einnehmen. So sollten z.B. Jugendliche aus den Vereinen stärker in die Vorstandsarbeit eingebunden werden (Ermächtigung). Lernen durch Handeln ist hier der zentrale Gedanke. Verantwortungsbewusstsein entsteht häufig durch übertragene Verantwortung. Ggf. auch Etablierung eines Qualifizierungsprogramms mit der Wirtschaft. Auch hier: Digitalbeauftragter.</p> <p>Kommunikations- und digitale Strategie entwickeln.</p>
Aktivierung und Stärkung – insbesondere – des Ehrenamtes	<p>Stärkung der Vereine durch eine authentische und ernst gemeinte Anerkennungskultur (neben Preisen/Auszeichnungen und Vergünstigen vor allem zur Verfügungstellen von Räumlichkeiten, Unterstützung bei Fördermittelanträgen etc.).</p> <p>Professionalisierung der Vereinsarbeit durch Qualifizierungsmaßnahmen vorantreiben (ggf. gemeinsam mit der lokalen/regionalen Wirtschaft, IHK u. ä.).</p> <p>Kooperation und Vernetzung (mit anderen Kulturakteuren, Vereinsfusionen, spartenübergreifende Zusammenarbeit u.v.m.) durch Koordinationsleistungen begleiten. Insbesondere die Zusammenlegung von Vereinen scheint zukunftsweisend.</p> <p>Einbindung von sogenannten Minderheiten in die Vereinsarbeit. Welche Kulturangebote gibt es für Migranten? Was können Vereine tun, hier integrativ zu wirken. Diskussionsthema für den Runden Tisch.</p> <p>Bestehende Kulturprojekte an ungewöhnlichen Orten veranstalten (andere Orte / Narrative aktivieren Publikum bzw. neues Publikum).</p>

4 Ausblick

Bei der Umsetzung der beschriebenen Maßnahmen ist zu empfehlen, auf die im KEK-Prozess entwickelten Kommunikations- und Organisationsstrukturen zurückzugreifen. Der Prozessbegriff ist bei den beteiligten Teilnehmern eingeführt und bekannt und hat, in Bezug auf die hier beleuchteten Workshops, Vertrauen aufgebaut. Auch liegen durch die Adressen und ehrenamtlichen Mitarbeitsbekundungen der in der Region aktiven Teilnehmer sehr gute Kommunikationskanäle vor. Die Fortführung der Kulturworkshops im Rahmen des empfohlenen Runden Tisches ist daher vollkommen anschlussfähig. Sichtbarkeit sollte vor allem durch eine stärkere Einbindung von lokaler und nicht-lokaler Presse- wie Medienvertretern erreicht werden. Desgleichen gilt für den Aufbau einer begleitenden Digital Strategie. Dabei sind die Landratsämter gefragt, die Koordination der Umsetzung der Maßnahmen zu gewährleisten bzw. in eine nachfolgende Moderation des Prozesses zu investieren (ggf. ist dies auch über die Museumsregion möglich). Wichtig ist es Kontinuität zeitnah herzustellen, um die Bereitschaft zum Engagement und zur Mitarbeit der Kulturworkshop-Teilnehmer im Sinne eines aktuell weiterlaufenden Prozesses lebendig und aktiv zu halten. Zudem gilt es, die nicht vertragsgebundenen Kooperationssysteme, die geplant sind, durch innovative Anreizsysteme am Leben zu erhalten, etwa durch eine strategische und kontinuierliche Kommunikation mit den Teilnehmern. Das sollte zum einen durch die Kulturbotschafter erfolgen, zum anderen durch definierte Ansprechpartner in den Landratsämtern oder an anderen Stellen, die dem Prozess symbolisch auch seine politische Relevanz erhalten können. Dies ist insofern wichtig, als dass in den Kulturworkshops deutlich wurde, dass der politische Wille der zuständigen Ministerien im Land Thüringen wie auch auf lokaler Ebene ein wichtiges Kennzeichen für die Seriosität des Prozesses ist.

Quellenverzeichnis

- Bergmann, Eckhard/Jakubowski, Peter (2001): Strategien der Raumordnung zwischen Kooperation und Wettbewerb, in: Informationen zur Raumplanung, Heft 8
- Bischoff, Stefan (2014): Musikvereine im demografischen Wandel, in: Musikforum 2/2014, S. 58–61
- Föhl, Patrick S. (2011): Kooperationen und Fusionen von öffentlichen Theatern. Grundlagen, empirische Untersuchungen und Handlungsempfehlungen, Wiesbaden: VS
- Föhl, Patrick S. (2009): Regionale Kooperationen im Kulturbereich. Begriffe und Systematisierungen, in: Föhl/Neisener 2009, S. 15–46
- Föhl, Patrick/Neisener, Iken (Hrsg.) (2009): Regionale Kooperationen im Kulturbereich. Theoretische Grundlagen und Praxisbeispiele, Bielefeld: transcript
- Fuchs, Max (2010): Leitformeln und Slogans in der Kulturpolitik, Wiesbaden: VS
- Heinrichs, Werner (2006): Der Kulturbetrieb, Bielefeld: transcript
- Höhne, Steffen (2009): Kunst- und Kulturmanagement, Paderborn: Wilhelm Fink Verlag
- Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (2014a): Kulturentwicklungskonzeption für die Modellregion Landkreis Hildburghausen und Landkreis Sonneberg. Ergänzungsliste zur Bestandsaufnahme der kulturellen Infrastruktur (insb. Kulturdenkmale): http://www.kulturkonzept-hbn-son.de/uploads/media/Ergaenzung_Bestandsaufnahme_Uebersicht_weitere_Akteure_Su__dregion_final.pdf (letzter Zugriff 15.12.2014)
- Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (2014b): Kulturentwicklungskonzeption für die Modellregion Landkreis Hildburghausen und Landkreis Sonneberg. Ergebnisprotokoll 1. Kulturworkshop, 20. Mai 2014, Hildburghausen. http://www.kulturkonzept-hbn-son.de/uploads/media/Ergebnisprotokoll_1_Kulturworkshop_Modellregion_HBN_SON_20_Mai2014_final.pdf (letzter Zugriff 15.12.2014)
- Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (2014c): Kulturentwicklungskonzeption für die Modellregion Landkreis Hildburghausen und Landkreis Sonneberg. Ergebnisprotokoll 2. Kulturworkshop, 8. September 2014, Sonneberg. http://www.kulturkonzept-hbn-son.de/uploads/media/Ergebnisprotokoll_2_Kulturworkshop_Modellregion_HBN_SON_08_Sep_2014_final.pdf (letzter Zugriff 15.12.2014)

- Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (2014d): Kulturentwicklungskonzeption für die Modellregion Landkreis Hildburghausen und Landkreis Sonneberg. Vorbereitungspapier 3. Kulturworkshop, 10. November 2014, Schleusingen. http://www.kulturkonzept-hbn-son.de/uploads/media/Vorbereitungspapier_3_Kulturworkshop_Modellregion_HBN_SON_10.November2014_final.pdf (letzter Zugriff 15.12.2014)
- Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (2014e): 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. http://www.kulturkonzept-hbn-son.de/uploads/media/Analyse_Kulturentwicklung_im_laendlichen_Raum_Kurzfassung_final_02.pdf (letzter Zugriff 15.12.2014)
- Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (2014f): Kulturentwicklungskonzeption für die Modellregion Landkreis Hildburghausen und Landkreis Sonneberg. Bestandsaufnahme der kulturellen Infrastruktur, September 2014, Hildburghausen. http://www.kulturkonzept-hbn-son.de/uploads/media/Bestandsaufnahme_kulturelle-Infrastruktur-Suedregion_September2014_Endfassung.pdf (letzter Zugriff 15.12.2014)
- Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (2014g): Kulturentwicklungskonzeption für die Modellregion Landkreis Hildburghausen und Landkreis Sonneberg. Visualisierung der Governance-Strukturen in der Modellregion mittels einer Netzwerkanalyse. Verfasst von Robert Peper. http://www.kulturkonzept-hbn-son.de/uploads/media/Subgutachten_Netzwerkanalyse_Modellregion_HBN_SON_Okt.2014_Endfassung.pdf (letzter Zugriff 15.12.2014)
- Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (2014h): Kulturentwicklungskonzeption für die Modellregion Landkreis Hildburghausen und Landkreis Sonneberg. Strukturanalyse für die Modellregion Süd. Verfasst von Faktor Familie. http://www.kulturkonzept-hbn-son.de/uploads/media/Strukturanalyse_KEK_Modellregion_Sued_Mai2014_final.pdf (letzter Zugriff 15.12.2014)
- Mandel, Birgit (Hrsg.) (2008): Audience Development, Kulturmanagement, Kulturelle Bildung, München: Kopaed
- Rautenstrauch, Thomas/Generotzky, Lars/Bigalke, Tim (2003): Kooperationen und Netzwerke. Grundlagen und empirische Ergebnisse, Köln: Lohmar
- Redmann, Britta (2012): Erfolgreich führen im Ehrenamt. Praxisleitfaden für freiwillig engagierte Menschen, Berlin: Springer

Rötzer, Florian (2005/06): Vom Beobachter zum Mitspieler. Über das wachsende Interesse am Interaktiven, in: pro helvetia (Hrsg.): Kulturmagazin Passagen No, 40

Sievers, Norbert/Blumenreich, Ulrike/Föhl, Patrick S. (Hrsg.) (2013): Jahrbuch für Kulturpolitik 2013. Schwerpunktthema: Kultur nach Plan, Essen/Bonn: Klartext

Wolfram, Gernot (Hrsg.) (2012): Kulturmanagement und Europäische Kulturarbeit, Bielefeld: transcript

Wolfram, Gernot (2014): Internes Arbeitspapier Kulturworkshop Hildburghausen/Sonneberg