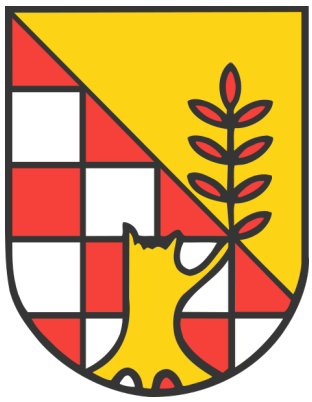
Kulturentwicklungskonzeption für die Modellregion Kyffhäuserkreis und Landkreis Nordhausen

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 Nord 21

2.1 Strukturmerkmale der Modellregion Nord 21

2.2 Merkmale der kulturellen Infrastruktur in der Modellregion Nord 32

2.3 Merkmale und Besonderheiten der Kulturfinanzierung in der Modellregion Nord 45

2.4 Zu den Experteninterview- und Kulturworkshopverfahren 50

3 Zusammenfassung der Strukturprobleme und -qualitäten der Modellregion Nord 61

4 Bausteine für eine Strategie regionaler Kulturpolitik in der Modellregion Nord 67

5 Maßnahmen für eine zeitgemäße und strukturbezogene Kulturentwicklung in der Modellregion Nord 73

5.1 Leitziele und -sätze der Kulturentwicklungskonzeption 76

5.2 Handlungsfeld 1: »Zeitgemäße und strukturbezogene Kulturentwicklung ermöglichen« 77

5.3 Handlungsfeld 2: »Regionales Kulturmarketing und Kulturtourismus entwickeln« 86

5.4 Handlungsfeld 3: »Kulturelle Bildung und Partizipation stärken« 98

5.5 Handlungsfeld 4: »Kooperative Projekte und Netzwerke unterstützen« 106

5.6 »Starter-Kit« für die Umsetzungsphase der Kulturentwicklungskonzeption 110

6 Fazit und Ausblick 118

Quellenverzeichnis 120

Anhang: Übersicht Ziel- und Maßnahmenkatalog, Akteure und Prioritäten nach Handlungsfeld..... 126

Vorwort

Die Modellregion Kyffhäuserkreis und Landkreis Nordhausen 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 Nord, 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 Nord beschritten 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 Antje Hochwind und der 1. Beigeordneten Jutta Krauth, 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 den beiden regionalen Koordinatoren,[1] Sylvia Spehr und Alexander Grüner, die dieses Projekt von Anbeginn vor Ort auf

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

feste Beine stellten. 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 Dr. Yvonne Pröbstle, Prof. Dr. Gernot Wolfram, Thomas Wodzicki 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 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 Kulturkonzepts war nicht zuletzt 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 und 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.« (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 Bildung, Wissenschaft 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 Verbünden, 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. 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.« (Ebd.: 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 demografischen 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 Symposium 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 Kulturentwicklungskonzeptionen (KEK) in zwei Modellregionen[9] des Freistaates Thüringen kann in vielerlei Hinsicht als modellhaft eingeschätzt werden. Zunächst ist hervorzugheben, 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 Süd, 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 eine umfängliche kulturelle Infrastruktur öffentlich vorgehalten wird. Nordhausen steht 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 Räumem 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 schöngeredet 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 Prozent 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. Sie können 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« abbilden, 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 beschreiten. 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 Solidarpakts 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 Auslichtungen 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 2014c)[13]

Themenspezifische Aufgaben	Kulturelle Bildung	Kulturtourismus	Bürgerschaftliches Engagement	Kulturelles Erbe	Kulturmarketing	Spartenspezifische 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 Fragstellungen – 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 2014c.

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 nachvollziehbar, sind sie doch – demokratisch legitimiert – für die öffentliche kulturelle Infrastruktur und Förderung verantwortlich und müssen für diese letztendlich auch geradestehen.[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 Kyffhäuser und Nordhausen 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 andererseits 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 zwei regionale Koordinatoren eingesetzt, die für Veranstaltungskoordination, Vor-Ort-Recherchen u. ä. zuständig waren.[15] Aufgrund der Komplexität und Modellhaftigkeit des Vorhabens

14 Vgl. hierzu und im Folgenden Föhl/Peper 2014.

15 Sylvia Spehr, Koordinatorin für den Landkreis Nordhausen; Alexander Grüner, Koordinator für den Kyffhäuserkreis.

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 jeweils 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 Literaturanalyse**, um auf den aktuellen Stand der Fachdiskussion zu kommen. (S. dazu Institut für Kulturpolitik 2014c) 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** (www.kulturkonzept-kyf-ndh.de). Auf dieser 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 zu machen. Diese dienten ferner der Präsentation von Ergebnissen (z.B. Analysen, Szenarien, Empfeh-

16 Mitglieder des regionalen Beirates: Matthias Deichstetter, Amt für Kulturpflege, Musikschulen, Tourismus, Kyffhäuserkreis; Reiner Ende, Kulturland Hainleite e.V.; Dirk Erfurt, Gemeinde Neustadt/Harz, Hannelore Haase, Dezernentin für Kultur, Bildung und Generationen, Stadt Nordhausen; Antje Hochwind, Landrätin des Kyffhäuserkreises; Birgit Keller, Landrätin des Landkreises Nordhausen (bis Dez. 2014), danach Jutta Krauth, 1. Beigeordnete des Landkreises Nordhausen; Johanna Kerwitz, Freie Künstlerin, Bildende Kunst; Cornelia Kraffzik, 1. Beigeordnete, Stadt Sondershausen; Prof. Dr. Eckardt Lange, Landesmusikrat Thüringen e.V.; Gerd Lindner, Panoramamuseum Bad Frankenhausen; Peter Schwarz, Kulturausschussvorsitzender Stadt Nordhausen; Lars Tietje, Theater Nordhausen/Loh-Orchester Sondershausen GmbH. Weitere regelmäßige Teilnehmer waren: Alexander Grüner, Koordinator des Kulturentwicklungsprozesses für den Kyffhäuserkreis; Jessica Piper, Pressestelle Landratsamt Nordhausen; Sylvia Spehr, Koordinatorin des Kulturentwicklungsprozesses für den Landkreis Nordhausen.

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; Katrin Weißkopf, Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitale Gesellschaft.

lungen) 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 freigemeinnütziger und privat-kommerzieller Trägerschaft umfasst. Methodisch umgesetzt wurde dieser Arbeitsschritt durch eine schriftliche Befragung in digitaler Form bei den rund 50 wichtigsten Kulturträgern/-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 Kulturträgern/-einrichtungen, die auch als Grundlage für einen **regionalen Kulturatlas** genutzt werden könnten. (S. dazu Institut für Kulturpolitik 2014b)

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 **25 persönliche Experteninterviews** mit relevanten Kulturakteuren 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 sozio-ökonomischen, infrastrukturellen und sozialstrukturellen Faktoren in der Modellregion berücksichtigen zu können, wurde eine **Strukturanalyse** (s. Institut für Kulturpolitik 2014a) erstellt, in der die wichtigsten Daten sekundärstatistisch 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. In dieser wurden durch eine Dokumenten- und Literaturanalyse aktuelle Konzeptionen und Projektansätze vergleichend ausgewertet (vgl. Institut für Kulturpolitik 2014c).

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** (s. Institut für Kulturpolitik 2014d/e/g, s. auch Institut für Kulturpolitik 2014f), 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 2014i/k/l/m),[19] um Ideen und Anregungen auf ihre Umsetzbarkeit zu überprüfen. Die Ergebnisse werden in vorliegendem 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«
- »Regionales Kulturmarketing/Kulturtourismus«
- »Kulturelle Bildung und Partizipation«, insbesondere auch »Jugendkultur« / »Kulturelle Angebote für Jugendliche«
- »Kooperative Projekte/Netzwerke«

Anders als in zahlreichen bisherigen Kulturplanungsprozessen wurde der Fokus nicht auf alle potenziellen Themen- und Handlungsfelder im Kulturbereich gerichtet, sondern von Anbeginn an auf Schwerpunkte. 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 dem Landesbeirat verhandelt. Gleichfalls wurden die Schwerpunkte in Abstimmung mit den Entwicklungen und Ergebnissen in der Modellregion Süd Land-

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

kreis Hildburghausen und Landkreis Sonneberg vorgenommen, um durch verschiedene Akzentuierungen ein möglichst breites Themenspektrum an modellhaften Ansätzen abzudecken, die auch in anderen Thüringer Regionen Anwendung finden können.

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 Nord.

In Kapitel 4 werden **Bausteine für eine Strategie regionaler Kulturpolitik der Modellregion Nord** 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 Nord. 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 Nord

2.1 Strukturmerkmale der Modellregion Nord

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 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 behindernd 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

- der geografischen und historischen Faktoren,
- der demografischen Strukturen und Entwicklungsperspektiven,
- der sozio-ökonomischen Bedingungen und
- der sozialen und ökonomischen Strukturmerkmale 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 vorhandene Kindergarten- und Schulnetz etc.) einbezogen werden.

2.1.1 Geografische und historische Besonderheiten

Die beiden Landkreise Kyffhäuserkreis und Nordhausen der Modellregion Nord sind Siedlungsgebiete mit langer Tradition, in denen bereits seit Jahrtausenden dauerhaft Menschen leben. Entsprechend vielfältig sind die Zeugen vergangener Besiedlungen und historischer Ereignisse, welche die Kulturlandschaft der Kreise zum Teil bis heute prägen und aufgrund ihrer regionalen oder überregionalen Bedeutung für die aktuelle kulturelle Infrastruktur(-entwicklung) beziehungsweise Tourismusentwicklung relevant erscheinen.

Viele Städte sowie Burgen und Schlösser der Modellregion Nord stammen aus dem Mittelalter. Im Kyffhäuserkreis sind als Zeitzeugen insbesondere die Stadt Sondershausen mit dem Schloss Sondershausen sowie die Stadt Bad Frankenhausen zu nennen. Auch im Landkreis Nordhausen sind neben dem Stadtkern der Stadt Nordhausen mit dem Dom viele Burgen in dieser Zeit entstanden, die auch heute noch zum Bild der Kulturlandschaft der Region gehören. Auch die Namensgebung der Barbarossahöhle als Schauhöhle in Rottleben im Landkreis Kyffhäuser erinnert mit ihrer sagenumwobenen Geschichte vom deutschen Stauferkaiser Friedrich I. an diese geschichtliche Periode.

Die Stadt Bad Frankenhausen mit ihrer Umgebung wirbt nicht nur als geschichtsträchtiger Kurort mit einer bis ins 19. Jahrhundert zurückreichenden Tradition als Solekurbad um Touristen, sondern ist auch durch das Panorama-Museum mit dem Rundgemälde von Werner Tübke zum Deutschen Bauerkrieg bekannt. Im *Industriezeitalter* wurde die Region insbesondere durch den *Bergbau* geprägt. Sowohl der Kohlebergbau als auch der Kalisalzbergbau waren über Jahrhunderte bedeutsam für die Region. So ist die Region um Nordhausen Teil des UNESCO-Geoparks Harz.Braunschweiger Land.Ostfalen. Daran erinnern bis heute touristisch interessante Einrichtungen, wie das Erlebnis-Steinkohlen-Besucherbergwerk Rabensteiner Stollen in Ilfeld-Netzkater oder das Kali-Besucherbergwerk Glückauf in Sondershausen.

Zu erwähnen ist last, but not least die KZ-Gedenkstätte Dora-Mittelbau am Rande der Stadt Nordhausen. Sie erinnert an die 60.000 Häftlinge, die ab 1943 in unterirdischen Tunnelanlagen des Kohnsteines die V-Raketenwaffen des Hitlerregimes produzieren mussten. Von den Häftlingen kamen bis 1945 20.000 ums Leben.

Typisch für die Besonderheiten der Modellregion ist nicht nur ihr historisches Potenzial, sondern auch ihre geografische Lage und regionale Gliederung. Die beiden Landkreise Kyffhäuserkreis und Nordhausen sind eher dünn besiedelt und zu großen Teilen dörflich geprägt. Die Stadt Nordhausen als Sitz des Landratsamts im gleichnamigen Landkreis mit 43.943 Einwohnern (2011) und die Stadt Sondershausen als Sitz des Landratsamts des Kyffhäuserkreises mit 22.860 Einwohnern sind die beiden bevölkerungsreichsten Städte der Landkreise. Alle anderen kreisangehörigen Städte und Gemeinden bleiben hinsichtlich ihrer Bevölkerungszahl deutlich hinter den beiden Kreisstädten zurück.

Die Modellregion Nord ist landschaftlich sehr reizvoll. Verstärkt wird dies durch die Existenz von zwei Naturparks (Naturpark Kyffhäuser und Naturpark Südharz), die bereits in längerfristige Planungs- und Entwicklungszusammenhänge eingebunden sind, auf die sich die Kulturentwicklungskonzeption beziehen kann.

Die Verkehrssituation in der Modellregion ist ambivalent zu bewerten. Einerseits sind die überregionalen Straßenverkehrsverbindungen ausgebaut worden (etwa der Ausbau der Autobahnen A 38 und A 71); ebenso stellen überregionale Eisenbahnstrecken (in Nord-Süd-Richtung die Verbindung Magdeburg – Erfurt sowie Nordhausen – Erfurt und in Ost-West-Richtung die Strecke Halle/Saale – Kassel) wichtige Verbindungen sicher. Andererseits liegt für die dünn besiedelte Modellregion Nord mit den in der Fläche liegenden vielen kleineren bis mittleren Siedlungen eine Herausforderung darin, eine angemessene Verkehrsplanung in der Region sicherzustellen. So war die Modellregion bezüglich des regionalen Bahnverkehrs in den letzten Jahren, nicht zuletzt aufgrund gesunkener Nachfrage im Zuge der demografischen Wandlungen, von einigen Streckenstilllegungen betroffen. Belegt 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.

2.1.2 Demografische Entwicklung und Bevölkerungsstruktur

Die demografische Entwicklung ist maßgeblich für jede Infrastrukturplanung, auch für die im Kulturbereich. Sie bestimmt letztlich über die Nachfrage nach Kulturangeboten und über das Potenzial der kulturellen Selbsttätigkeit und der dafür notwenigen Netzwerke respektive der sozialstrukturellen Voraussetzungen dafür. In der Modellregion Nord ist die demografische Situation angespannt, wenn auch für die beiden Landkreise in 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. Konkret sind die Einwohnerzahlen im Kyffhäuserkreis in der Zeit von 2004 bis 2011 von 89.517 auf nur noch 80.471 Einwohner gesunken (= 10,1 Prozent). Im Kreis Nordhausen konnte im gleichen Zeitraum ein Rückgang von 94.519 auf 89.192 Personen verzeichnet werden (= 5,6 Prozent).

Auch mit Blick auf den Alterungsprozess gibt es Unterschiede zwischen den beiden Landkreisen. Der Kyffhäuserkreis verliert insbesondere bei allen Altersgruppen bis 65 Jahren, wobei die besonders starken Verluste in der Altersgruppe der 15- bis unter 40-Jährigen auffallen.[21] Für die Altersgruppe der über 65-Jährigen ist über die betrachtete Zeitperiode hinweg ein kontinuierlicher Anstieg festzuhalten, der aber seit 2009 zum Stillstand gekommen ist. Im Landkreis Nordhausen schrumpfen insbesondere die Altersklassen der Jüngeren nicht in gleichem Maße. In der Altersklasse der unter 6-Jährigen sind seit 2004 sogar leichte Zugewinne zu verzeichnen und auch die Altersgruppe der 6- bis unter 15-Jährigen zeigt seit 2007 einen erneuten Anstieg. Insgesamt kann der geringe Zuwachs in diesen Altersgruppen den Schrumpfungsprozess der Bevölkerung des Kreises jedoch nicht ausgleichen, da das Ausgangsniveau der Bevölkerung in diesen Altersklassen 2004 bereits sehr niedrig war.

Insgesamt ist festzuhalten, dass beide Landkreise durch einen deutlichen Alterungs- und Schrumpfungsprozess gekennzeichnet sind. Die Gründe dafür sind negative Wanderungssalden und ein anhaltendes Geburtendefizit (vor allem im Kyffhäuserkreis).[22] Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang, dass sich dieser Trend auf der Ebene der Gebietskörperschaften anders darstellt. So weisen die größeren Städte Nordhausen und Bad Frankenhausen in den betrachteten acht Jahren keine Bevölkerungsverluste (mehr) aus, die Stadt Sondershausen und die Gemeinde Sollstedt können sogar einen leichten Bevölkerungszuwachs verzeichnen. Alle anderen, vor allem die kleineren Gebietskörperschaften, verlieren entsprechend größere Anteile an ihrer Bevölkerung. Hinzuweisen ist ferner darauf, dass Zuwanderung aus dem Ausland in den beiden Landkreisen für die Bevölkerungsentwicklung der letzten Jahrzehnte nur eine ausgesprochen geringe Rolle spielte.

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 lässt sich eine Trendwende der demografischen Entwicklung 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. Unterschiede zeigen sich aber wiederum im Niveau der Veränderungen. So werden für den Kyffhäuserkreis in den kommenden Jahren deutlich höhere Verluste in den Altersgruppen bis 65 Jahren vorausgesagt. Das Niveau dieser Verluste

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 Im Verlauf der betrachteten acht Jahre von 2004 bis 2011 verzeichnete sowohl der Landkreis Nordhausen als auch der Kyffhäuserkreis konstant negative Wanderungssalden je 1.000 Einwohner, d. h. dass mehr Einwohner die Landkreise verlassen als neue zuziehen. Diese Entwicklung zeigt sich auch für Thüringen insgesamt.

liegt auch über dem mittleren Wert aller Thüringer Landkreise. Für den Landkreis Nordhausen stellen sich die Verluste nicht ganz so dramatisch dar, aber auch hier verlieren die jungen Altersgruppen weiterhin. Nach diesen Vorausberechnungen wird die Altersgruppe der unter 20-Jährigen im Kyffhäuserkreis von circa 12.000 im Jahr 2009 auf nur noch die Hälfte von circa 5.600 im Jahr 2030 schrumpfen[23]. Für den Landkreis Nordhausen werden für das Jahr 2030 lediglich circa 11.200 Einwohner dieser Altersgruppe vorhergesagt (2009: ca. 13.300). Noch höher fallen die prognostizierten Verluste in der Altersgruppe der 20- bis unter 65-Jährigen aus: Hier dürfte die Bevölkerungszahl im Kyffhäuserkreis auf mehr als die Hälfte zurückgehen (von 2009 ca. 50.700 auf ca. 22.700 im Jahr 2030). Im Landkreis Nordhausen wird ein Rückgang in der Altersgruppe von circa 55.300 (2009) auf circa 36.600 (2030) prognostiziert.

Für die Altersgruppe der über 65-Jährigen sind die Unterschiede zwischen den beiden Landkreisen der Modellregion weniger deutlich. In beiden Landkreisen wird die Altersgruppe bis 2030 etwa um ein Viertel größer sein als im Jahr 2009. Dieser Wert liegt für beide Landkreise unterhalb des mittleren Anstiegs für alle Landkreise in Thüringen, das heißt dass die Alterungsprozesse in den Landkreisen vor dem Hintergrund der vorangegangenen großen Bevölkerungsverluste leicht an Dynamik verlieren. Dennoch wird erwartet, dass im Jahr 2030 im Kyffhäuserkreis voraussichtlich 47 Prozent der Bevölkerung älter als 65 Jahre sein wird und im Landkreis Nordhausen 37 Prozent.

2.1.3 Sozioökonomische Situation

Zur Charakterisierung der sozioökonomischen Situation in der Modellregion Nord 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 Norden Thüringens ist als Wirtschaftsstandort durch einen Mix unterschiedlicher Branchen mit überwiegend mittelständischem Charakter gekennzeichnet. Die vorhandenen Branchen verweisen auf eine vergleichbare Struktur in den beiden Landkreisen. Insgesamt dominieren in beiden Kreisen die Unternehmen des Einzelhandles sowie der Dienstleistungen. Besonders dynamisch hat sich dabei die Gesundheits- und Sozialwirtschaft sowie der Fremdenverkehr und Tourismus entwickelt. Es zeigen sich aber auch einige wenige Unterschiede zwischen den beiden Landkreisen. So fällt der Anteil der Unternehmen der Land- und Forstwirtschaft im Kyffhäuserkreis etwas höher aus. Darüber hinaus sind Unternehmen der Branchen Industrie, Bergbau und Energie hier zahlreicher vertreten als im Nachbarkreis. Als neuere Branchen haben sich Betriebe der Energie- und Antriebstechnik sowie der Umwelt- und Entsorgungstechnik im Kyffhäuserkreis angesiedelt. Im Landkreis Nordhausen gibt es im Vergleich der Landkreise eine größere Zahl an Bauhaupt- und Baunebengewerbe; auch Dienstleistungsunterneh-

23 Prognosedaten sind statistische Schätzwerte, die anhand von Modellannahmen aktuelle Entwicklungen in die Zukunft fortschreiben und so Entwicklungstrends kenntlich machen, aber immer gewissen Ungenauigkeiten unterliegen.

men fallen ebenfalls etwas stärker ins Gewicht. Hervorzuheben ist, dass in Verbindung mit der Lehr- und Forschungsausrichtung der Hochschule Nordhausen die Ausrichtung auf erneuerbare Energien auch in der Entwicklung und Produktion in regionalen Firmen zunehmend eine Rolle spielt. Betrachtet man die Wirtschaftsstrukturen in den beiden Landkreisen anhand der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten, sind es aber insbesondere die Branchen des Dienstleistungsbereichs, die als Arbeitgeber vor Ort eine herausgehobene Bedeutung haben. Im Landkreis Nordhausen liegt der diesbezügliche Beschäftigtenanteil sogar 1 Prozentpunkt über dem Landesdurchschnitt. Im Kyffhäuserkreis sind die Unternehmen der Land- und Forstwirtschaft mit 4 Prozent noch bedeutsamer als im Landesmittel und im Landkreis Nordhausen. Auffällig sind darüber hinaus für beide Landkreise die im Landesvergleich überdurchschnittlichen Beschäftigtenanteile im Bereich Öffentliche Verwaltung, Gesundheits- und Sozialwesen. Hier zeigt sich eine große Bedeutung der Gesundheits- und Sozialwirtschaft für die Beschäftigungsstruktur der Region.

Für beide Landkreise ist der Tourismus ein bedeutender Wirtschaftsfaktor. Sowohl die Landkreise als auch die Regionalplanung setzten darauf, Tourismus und Erholung als Entwicklungschance im ländlichen Raum zu nutzen. Tourismus und Fremdenverkehr haben insbesondere im Südharz und im Kyffhäusergebirge, dass heißt im Umfeld der beiden bereits benannten Naturparks und im Umfeld der Stadt Bad Frankenhausen, bereits eine längere Tradition. Die Tourismusbranche setzt dabei auf die geologisch und landschaftlich interessante Umgebung mit vielen mittelalterlichen Burgen und Ortskernen als Wanderregion und als umweltverträglich gestalteter Erholungsraum.

Im Vergleich mit den angrenzenden sachsen-anhaltinischen und niedersächsischen Landkreisen in zentraler Mittelgebirgslage des Harzes handelt es sich jedoch nicht um ausgesprochene Urlaubsregionen. Dies belegen sowohl die Besucherzahlen als auch die geöffneten Betriebe der Tourismusbranche und die Zahl der durch diese Betriebe angebotenen Schlafgelegenheiten. Touristenmagneten der Harzregion sind danach der Landkreis Goslar in Niedersachsen und der Landkreis Harz in Sachsen-Anhalt. Die entsprechenden Tourismuszahlen der beiden Landkreise der Modellregion Nord in Thüringen nehmen sich daneben vergleichsweise unbedeutend aus. Deshalb stellt das ausgebaute Tourismusangebot der benachbarten Landkreise mit erkennbaren freien Kapazitäten auf absehbare Zeit für die Modellregion eine deutliche Konkurrenz dar. Dennoch lassen sich im Zeitverlauf in den letzten Jahren zunehmende Besucherzahlen insbesondere für den Kyffhäuserlandkreis erkennen.

Die Einkommenssituation hat sich in den Thüringer Landkreisen in den letzten Jahren deutlich verbessert. Auch für die beiden Landkreise der Modellregion Nord ist das verfügbare Einkommen in den betrachteten sieben Jahren von 2004 bis 2011 kontinuierlich gestiegen. Es lag im Jahr 2011 bei 16.061 Euro im Landkreis Nordhausen und bei 15.972 Euro im Kyffhäuserkreis. Diese Einkommensentwicklung folgt

insgesamt der positiven Entwicklung der Thüringer Landkreise. Es bleibt aber ein deutlicher Niveauunterschied erhalten, was darauf verweist, dass die Modellregion weiterhin durch ein niedriges Einkommensniveau gekennzeichnet ist. Obwohl die Einkommensentwicklung auch für den Landkreis Nordhausen und den Kyffhäuserkreis deutlichere Steigerungen aufweist als der Einkommensverlauf in den kreisfreien Städten Thüringens, bleibt das Einkommensniveau vergleichsweise niedrig.

Entsprechend gering fallen sowohl die Kaufkraft der Bevölkerung in den Städten und Gemeinden der Modellregion Nord als auch die öffentlichen Einnahmen durch Steuern aus. Sowohl im Jahr 2011 als auch im Jahr 2012 lag die Steuereinnahmekraft der beiden Landkreise unterhalb des entsprechenden Vergleichswertes aller Landkreise, aber auch der kreisfreien Städte in Thüringen insgesamt. Im Kyffhäuserkreis ist die Steuereinnahmekraft 2012 gegenüber 2011 sogar etwas zurückgegangen. Das vergleichsweise geringe Niveau der Steuereinnahmen spiegelt sich auch in den Kreditaufnahmen der Landkreise wider. So liegt die Pro-Kopf-Verschuldung durch Kreditaufnahmen im Kyffhäuserkreis in beiden Jahren über den Vergleichswerten des Landesmittels, auch wenn für 2012 ein leichter Rückgang zu verzeichnen ist. Für den Landkreis Nordhausen lassen sich Kreditverpflichtungen erkennen, die etwa dem mittleren Werten der Landkreise in Thüringen entsprechen.

Insgesamt verweisen diese Fakten trotz Verbesserung der Einkommenssituation im letzten Jahrzehnt auf eine weiterhin geringe Finanzstärke der beiden Landkreise, die nur wenig Spielraum für öffentliche Ausgaben und Investitionen zulassen dürfte.

2.1.4 Soziale und ökonomische Situation der Bevölkerung

Als Indikatoren der sozialen Lage in der Modellregion Nord 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 moderate 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 einem Viertel im Kyffhäuserkreis und einem Fünftel im Landkreis Nordhausen gekennzeichnet, so ist dieser Prozess in den Jahren 2007 bis 2011 zum Stillstand gekommen. Im Landkreis Nordhausen gab es sogar einen geringen Zuwachs an Arbeitsplätzen. Insgesamt hat sich die diesbezügliche Situation aber nicht so deutlich verbessert wie im Landesdurchschnitt, der sogar einen Zuwachs an Arbeitsplätzen von 5,4 Prozent aufweist.

Die Erwerbstätigenquoten als Indikator für die Erwerbseinbindung der Bevölkerung weist ebenfalls auf eine Stabilisierung der Erwerbssituation und der Arbeitsmarktlage hin. So ist die Erwerbstätigenquote in

beiden Landkreisen moderat gestiegen, auch hier jedoch nicht in gleichem Umfang wie im Landesmittel. Auch hinsichtlich der Arbeitslosenanteile (hier bezogen auf alle Erwerbspersonen) ist im Jahr 2011 gegenüber 2004 eine deutliche Erholung der Arbeitsmarktlage zu erkennen. Der diesbezügliche Wert ist im Kyffhäuserkreis mit 16,5 Prozent immer noch hoch und liegt über dem Wert des Landkreises Nordhausen von 13,4 Prozent. Dies gilt nicht für die Arbeitslosenanteile der unter 25-Jährigen. Mit 10,9 Prozent sind in dieser Altersgruppe Erwerbspersonen im Kyffhäuserkreis anteilig seltener arbeitslos als im Landkreis Nordhausen. Offenbar wirken sich hier die großen Bevölkerungsverluste in den jüngeren Altersgruppen entlastend auf die Arbeitsmarktsituation aus. Der Wert liegt aber immer noch über dem Landesmittel.

Als übergreifender Trend der Wirtschafts- und Arbeitsmarktlage lässt sich eine deutliche Verbesserung bei gleichzeitigem Fortbestand der Niveauunterschiede zu anderen Regionen auch innerhalb Thüringens festhalten. Zudem erscheint die Situation für den Kyffhäuserkreis weniger stabil und Verbesserungen zeigen eine geringere Dynamik.

Vor dem Hintergrund der skizzierten Regionalstruktur und der insbesondere in der Vergangenheit prekären Arbeitsmarktlage in der Region verwundert es nicht, dass die Anteile der Arbeitsauspendler in den beiden Landkreisen ausgesprochen hoch ausfallen. Vor allem die im Kyffhäuserkreis ansässigen Beschäftigten verlassen ihren Wohnort, um in Nachbarorten oder Kreisen zu arbeiten. Der Anteil der Auspendler liegt bei 44 Prozent. Im Landkreis Nordhausen liegt dieser Anteil lediglich bei 34 Prozent.

Die vergleichsweise niedrigen Einkommen in der Modellregion Nord und das geringe Steueraufkommen lassen sich nicht zuletzt auf im Landesvergleich hohe Transferquoten der Bevölkerung zurückführen. Diese betreffen aber insbesondere die jüngeren Altersgruppen der Bevölkerung. Besonders die Sozialgeldquote der unter 15-Jährigen als Indikator für Kinderarmut in der Region erreicht im Landesvergleich ausgesprochen hohe Werte, auch wenn diese in Jahresvergleich zwischen 2007 und 2011 gesunken sind. Danach leben im Kyffhäuserkreis ein Viertel der Kinder unter 15 Jahren in Haushalten, die auf den Bezug von SGB II-Leistungen beziehungsweise auf Sozialgeld angewiesen sind. Im Landkreis Nordhausen sind es mit 24,4 Prozent anteilig fast ebenso viele Kinder.

Auch die SGB-II Quoten der erwerbsfähigen Bevölkerung insgesamt liegen für beide Landkreise deutlich oberhalb des Landesdurchschnitts. Zudem fällt auf, dass die SGB II-Quoten in beiden Landkreisen ein höheres Niveau aufweisen als die Arbeitslosenanteile. Das kann als deutlicher Hinweis auf relevante Anteile an sogenannten »Aufstockern« unter den SGB II-Bezieher interpretiert werden, das heißt auf Erwerbstätige im Niedriglohnbereich, deren Erwerbseinkommen unterhalb des SGB-II-Niveaus liegen.

Armut im Alter hingegen ist in den 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, nicht zuletzt aufgrund der bereits beschriebenen Alterungsprozesse in der Bevölkerung, leicht zunehmende Anteile je 100 der Bevölkerung zu beobachten, die bereits leicht über den mittleren Werten des Landes insgesamt liegen.

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. Mit Blick auf den Bildungsstatus der Jugendlichen, die aktuell die Schule abschließen, entsteht jedoch ein anderes Bild. Hier verweisen die Zahlen für den Kyffhäuserkreis auf ein vergleichsweise hohes Bildungsniveau der Schulabgänger, das sich im Zeitvergleich zudem deutlich verbessert hat. So beendeten unter den Schulabgängern im Kreis im Jahr 2011 mit 46,6 Prozent schon fast die Hälfte die Schule mit dem Fachhochschulabschluss beziehungsweise der allgemeinen Hochschulreife und nur 1,5 Prozent gehen ohne Hauptschulabschluss von der Schule. Dies sind bessere Abgängerquoten als im Land Thüringen insgesamt. Für den Kyffhäuserkreis bedeutet dies aber aufgrund des Fehlens entsprechender Bildungseinrichtungen im Hoch- und Fachhochschulbereich zugleich eine erhöhte Wahrscheinlichkeit für die Bildungsabwanderung der jüngeren Generation.

Im Landkreis Nordhausen ist die Bilanz der Schulabgänger im Vergleich nicht ganz so positiv. Obgleich sich im Landkreis die Abgängerquoten mit Hoch- und Fachhochschulabschluss ebenfalls erhöht haben, bleibt die Quote 2011 mit 38,3 Prozent noch deutlich unter der mittleren Quote in Thüringen insgesamt. Auch der Anteil der Schulabgänger ohne Hauptschulabschluss ist mit 4,1 Prozent noch vergleichsweise hoch.

2.1.5 Die Modellregion Nord im interkommunalen Vergleich

In einem abschließenden interkommunalen Vergleich der beiden Kreise der Modellregion Nord anhand ausgewählter Indikatoren mit angrenzenden Kreisen kann Folgendes festgehalten werden. Übergreifend zeigt sich, dass die beiden Landkreise der Modellregion Nord im Wesentlichen durch vergleichbare Trends gekennzeichnet sind, wie alle anderen angrenzenden Landkreise. Insbesondere die demografischen Trends der Schrumpfung und Alterung lassen sich auch im regionalen Umfeld der Modellregion in vergleichbaren Größenordnungen beobachten. Dies gilt auch für die beiden angrenzenden Landkreise in Niedersachsen. Der Kreis Nordhausen zeigt für die demografischen Indikatoren eher etwas unterdurchschnittliche Werte bezogen auf alle umliegenden Landkreise, und der Kyffhäuserkreis Werte, die etwas über dem Mittel der hier betrachteten Kreise liegen.

Die Arbeitsplatzentwicklung der letzten fünf Jahre hingegen fällt für beide Landkreise der Modellregion unterdurchschnittlich aus. Diesbezüglich konnten andere Landkreise der Umgebung günstigere Entwicklungen verzeichnen.

Die etwas zögerliche Arbeitsplatzentwicklung spiegelt sich auch in vergleichsweise niedrigeren Steuereinnahmen wider. Das Niveau der Steuereinnahmen pro Einwohner liegt meist unterhalb des Mittels der betrachteten Landkreise, ohne dass sich jedoch eine deutliche Lücke auftun würde. Die Angaben für den Landkreis Nordhausen tendieren dabei stärker zum Mittel der angrenzenden Landkreise. Auch die Armutsquoten liegen im Vergleich der benachbarten Landkreise eher im oberen Bereich. Vor dem Hintergrund dieser Daten wird die Einordnung des Raums um den Kyffhäuser im *Regionalplan Nordthüringen 2012* und im *Landesentwicklungsprogramm 2025* als »Raum mit besonderen Entwicklungsaufgaben« erklärlich. In so klassifizierten Teilräumen sind laut Regionalplanung »(…) Maßnahmen zur Verbesserung der Infrastruktur, der Wirtschaftsstruktur und der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit vordringlich umzusetzen« (Regionale Planungsgemeinschaft Nordthüringen 2012: 2).

Die Landkreise der Modellregion Nord gehören demnach im regionalen Umfeld eher zu den Landkreisen mit vergleichbaren demografischen Problemlagen, einer nur moderat verbesserten wirtschaftlichen Entwicklung und stärker ausgeprägten sozialen Problemlagen der Bevölkerung. Sie nehmen aber hinsichtlich der betrachteten Indikatoren keine ausgesprochene Sonderstellung ein.

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 zählt sicherlich die landschaftlich reizvolle Umgebung in Verbindung mit dem ausgeprägten Potenzial an Stätten des kulturellen Erbes. Schlösser, historische Stadtkerne und Baudenkmäler, Spezialmuseen, Erinnerungsorte wie das Kyffhäuser-Denkmal oder die KZ-Gedenkstätte Mittelbau-Dora und überregional bedeutsame Kultureinrichtungen (Stadttheater Nordhausen, Loh-Orchester in Sondershausen und das Panorama-Museum in Bad Frankenhausen) prägen die Region und gehören zu den kulturellen Ressourcen, weil sie nicht nur kulturelle Identität verbürgen und deutsche Geschichte in ihrer Umfänglichkeit erlebbar machen, sondern auch eine regionalwirksame Ankerfunktion übernehmen könnten. Das gilt selbstredend für die vielen herausragenden Privatinitiativen wie den Kunsthof Friedrichsrode und die vielen spezifischen Kulturvereine in der Modellregion. Ferner wäre es möglich, damit auch kulturtouristische Aktivitäten zu verbinden. Die Nähe zu anderen attraktiven Regionen im Ostharz muss dabei kein Nachteil sein (Konkurrenz und Kooperationspotenzia-

le). 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 gibt es zwar eine kleine Aufwärtstendenz, aber diese setzt eher auf niedrigem Niveau an und führt zu keiner durchschlagenden Verbesserung der Einkommenssituation. Dies ist für jene privaten Haushalte problematisch, in denen geringe Einkommen mit hohen Kosten korrespondieren, wenn in der Regel zwei Autos pro Haushalt zu unterhalten sind. Auch die öffentlichen Kassen sind nicht prall gefüllt und lassen für »freiwillige Aufgaben« immer weniger Spielraum, zumal die Finanzschwäche der Kommunen mit der Übernahme von immer mehr Aufgaben korrespondiert. Dies betrifft die Sozialausgaben einerseits, aber auch die notwendigen Strukturanpassungen aufgrund der demografischen Entwicklung, die oftmals zunächst Mehrkosten begründen. Die »Schuldenbremse«, die ab 2019 greifen soll, und das Ende des Solidarpakt II im selben Jahr werden diese Situation noch verstärken.

- Mit Blick auf die **kulturelle Teilnahme** ist ferner zu bedenken, dass diese in der Regel auf Faktoren gründet (Bildung, Angebote, Entfernung, Einkommen, Kommunalität), die in der Region allesamt nur 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.

- Schließlich **Bildung**. Sie gilt als der 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, dass die Schulabgängerquote mit Fach- oder Hochschulreife vor allem im Landkreis Nordhausen vergleichsweise niedrig ist. Gerade hier bedarf es neuer Ideen und Ambitionen, um neues Kulturinteresse zu begründen und durch Kooperationen Brücken zu anderen Kulturformaten und -akteuren zu bauen. Positiv ist zu konstatieren sind der hohe Stellenwert und die große Nachfrage nach Angeboten der Musikschulen in beiden Landkreisen. Dies zeigt, dass ein ausgeprägtes Bewusstsein für die Kulturelle Bildung als Schlüsselfaktor für gesellschaftliche Entwicklung vorhanden ist.

2.2 Merkmale der kulturellen Infrastruktur in der Modellregion Nord

Die Bestandsaufnahme der kulturellen Infrastruktur in der Modellregion Nord 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.[24] Es wurde deshalb gemeinsam mit den regionalen Koordinatoren eine Auswahl von insgesamt 54 Adressaten (26 Akteure aus dem LK Nordhausen und 28 Akteure aus dem Kyffhäuserkreis) vorgenommen, die im Frühjahr 2014 im Wege einer schriftlichen Befragung um Informationen zu ihren Angeboten/Einrichtungen gebeten wurden. Alle angeschriebenen Akteure haben sich an der Befragung beteiligt.[25]

24 Zu den methodischen Problemen der Bestandsaufnahme siehe Internes Arbeitsdokument »Adressaten und Auswahlkriterien für die Bestandsaufnahme der kulturellen und kulturnahen Infrastruktur in der Modellregion Kyffhäuserkreis-Landkreis Nordhausen«, Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft, 28. November 2013. Eine Auflistung aller bekannten Akteure in der Modellregion ist im Kapitel 5 der Bestandsaufnahme einzusehen (s. Institut für Kulturpolitik 2014b).

25 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.

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 zugrunde lag ein Kriterienkatalog[26], 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 Brauchtumspflege 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.[27]

Diese Befragung bildete die Basis der »Bestandsaufnahme«. Sie hat also nicht den Anspruch, den Gesamtbestand aller kulturellen Einrichtungen und Veranstaltungen in der Modellregion Nord 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 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), lassen folgende Situationsbeschreibung zu:

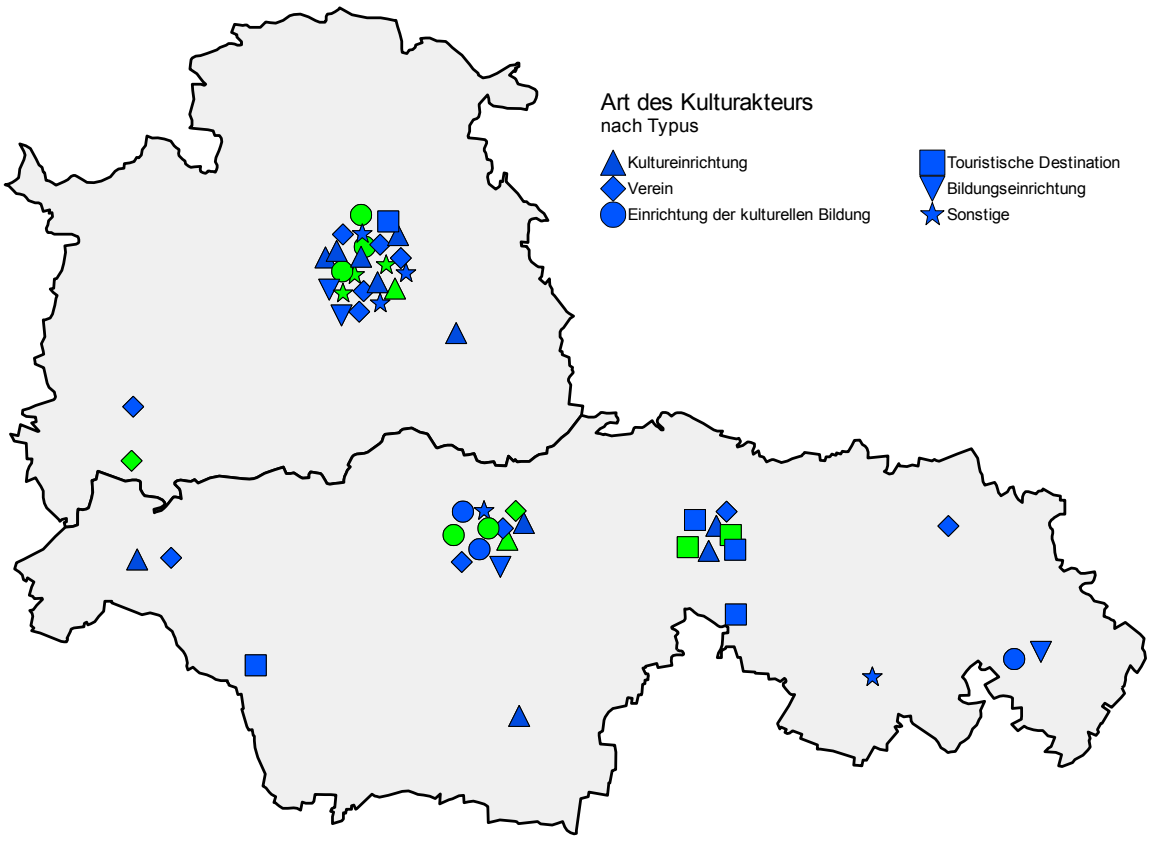
26 Siehe Internes Arbeitsdokument »Adressaten und Auswahlkriterien für die Bestandsaufnahme der kulturellen und kulturnahen Infrastruktur in der Modellregion Kyffhäuserkreis-Landkreis Nordhausen«, Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft, 28. November 2013.

27 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.

2.2.1 Regionale Verteilung und Ausstrahlung der Kulturakteure/-anbieter

Die ausgewählten Kulturakteure sind in den beiden Kreisen unterschiedlich verteilt. Während im Landkreis Nordhausen die Kulturakteure deutlich in der Stadt Nordhausen konzentriert sind, weist die Lage der Kultureinrichtungen/-anbieter im Kyffhäuserkreis regional eine stärkere Streuung auf. Hier gibt es mit Sondershausen und Bad Frankenhausen/Kyffhäuserland zwei Zentren, zudem ist eine größere Anzahl von Akteuren in anderen Orten des Landkreises beheimatet. Circa ein Drittel der Kulturakteure verfügt über Zweigstellen, insbesondere die Einrichtungen der Kulturellen Bildung sind an jeweils mehreren Standorten präsent. Die Kulturakteure haben nach eigenen Angaben überwiegend ein regionales Einzugsgebiet, mehr als die Hälfte spricht auch ein überregionales Publikum an, knapp die Hälfte kann auf ein landesweites Einzugsgebiet verweisen.

Abb. 1: Geografische Verortung der Kulturakteure



2.2.2 Akteursstruktur

Bei den ausgewählten Kulturakteuren handelt es sich um zwölf Kultureinrichtungen (Museen, Theater, Bibliotheken und Soziokulturelle Zentren), acht Einrichtungen der Kulturellen Bildung (Musikschulen, Tanzschulen, Musikakademien und Volkshochschulen), 14 Vereine (Trägervereine, Fördervereine und Kulturvereine), sieben touristische Destinationen (Denkmale und Parks), neun sonstige Akteure (Ge-

denkstätten, Jugendherbergen, Stiftungen, Stadtverwaltungen, Regionale Aktionsgruppen) sowie vier Bildungseinrichtungen (Schulen und Kindertagesstätten). Bemerkenswert an dieser Auswahl ist einerseits die hohe Anzahl von Vereinen und hier insbesondere an Trägervereinen für Kultureinrichtungen und Kulturinitiativen sowie andererseits die hohe Anzahl an sonstigen Akteuren, die sich nicht eindeutig anderen Kategorien zuordnen ließen. Es darf jedoch angenommen werden, dass diese Verteilung auch die reale Struktur der Kulturakteure in der Modellregion Nord repräsentiert und insgesamt typisch ist für ländliche Regionen. 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.

2.2.3 Mitarbeiterstruktur

Zwei Drittel der Kulturakteure haben Mitarbeiter in Vollzeit angestellt, darunter insbesondere Einrichtungen der Kulturellen Bildung, Kultureinrichtungen und sonstige Akteure. Drei Viertel der Akteure haben Beschäftigte in Voll- beziehungsweise Teilzeit. Bemerkenswert ist darüber hinaus die große Gruppe der unregelmäßigen Mitarbeiter, deren Anteil an der gesamten »Belegschaft« 14 Prozent ausmachte. Für mehr als die Hälfte der Kulturakteure sind ehrenamtlich Tätige aktiv. Bezogen auf die Gesamtzahl der »Mitarbeiter« bilden die ehrenamtlich Tätigen ohnehin die größte Gruppe. Die ehrenamtlich Aktiven sind insbesondere bei den Vereinen und den Kultureinrichtungen engagiert, die in den Sparten »Kulturelles Erbe/Heimat« und im Musikbereich angesiedelt sind. Dies lässt den Schluss zu, dass die kulturelle Infrastruktur in den beiden Landkreisen ohne ehrenamtlich Aktive kaum aufrecht zu erhalten wäre. In den letzten fünf Jahren ist die Anzahl der ehrenamtlich Aktiven bei der Mehrzahl der Kulturakteure, bei denen solche engagiert sind, sogar gestiegen. Dagegen ist die Anzahl der Vollzeitmitarbeiter bei der Mehrheit der Kulturakteure, die solche Mitarbeiter beschäftigen, gleich geblieben.

Bei der Einschätzung der gegenwärtigen Situation der Mitarbeiter durch die Kulturakteure wird von der Hälfte der Kulturakteure die Anzahl ihrer festangestellten Mitarbeiter als zu gering oder »grenzwertig« beurteilt. Angemerkt wird insbesondere das Fehlen von wissenschaftlichen Mitarbeitern beziehungsweise die fehlenden Mittel für die Einstellung solcher Fachkräfte. Von einem kleinen Teil der Kulturakteure wird auf die teilweise prekären Arbeitsverhältnisse der Mitarbeiter hingewiesen, auch eine hohe Arbeitsbelastung wird von vielen hervorgehoben. Mit der Qualifikation ihrer Vollzeit- und Teilzeit-Mitarbeiter waren die Kulturakteure im Wesentlichen zufrieden. 60 Prozent der 30 Akteure, die hierzu Angaben machen, beurteilen sie als den Anforderungen entsprechend oder als »ok«.

2.2.4 Ziele

Die Mehrheit der Akteure verfolgt mit ihrer Arbeit jeweils vielfältige Ziele. Drei Ziele werden am häufigsten von den Kulturakteuren genannt: die Schaffung von kulturellen und künstlerischen Angeboten, die Förderung von Kultureller Bildung im weiteren Sinne (auch: Erwachsenenbildung, Umweltbildung, »touristische Bildung«, familienbegleitende Bildung, Weiterbildung von Menschen mit Behinderung sowie die kulturelle Kinder- und Jugendbildung) und die Bewahrung, den Erhalt und die Zugänglichmachung von kulturellem Erbe. Bei den Akteuren, deren Ziel die Schaffung von kulturellen Angeboten ist, geht es einerseits um die Bereitstellung von kulturellen Angeboten allgemein, andererseits um die gezielte Schaffung eines vielfältigen Kulturangebotes, das die bereits existierenden Angebote »ausgleicht«, das »kulturelle Leben bereichert« beziehungsweise »ergänzt«.

Bei der Kulturellen Bildung steht die Vermittlung von kulturellen Kompetenzen oder (Fach-)Wissen im Zentrum. Genannt werden hier sowohl musikalische Kompetenzen im Sinne einer musikalischen Aus- und Weiterbildung, Literatur- und Medienkompetenz, Kompetenzen in der Sparte Darstellende Kunst und Tanz sowie Kompetenzen in Artistik und Akrobatik. Die Kulturakteure dieser Gruppe sind insbesondere Bildungseinrichtungen und Einrichtungen der Kulturellen Bildung.

Die Bewahrung, den Erhalt und die Zugänglichmachung von kulturellem Erbe verfolgen insbesondere touristische Destinationen beziehungsweise Akteure im Bereich »Kulturelles Erbe/Heimatpflege«. Die zu erhaltenden Objekte und/oder Denkmäler sind dabei so vielfältig wie die Interessen der Kulturakteure selbst – vom Park oder Schloss über die Burg bis zu Industriedenkmälern.

Schließlich spielen bei den Zielen der Kulturakteure der Austausch, die Begegnung und die Integration eine wichtige Rolle. Die Förderung des Tourismus und die Erhöhung der Attraktivität ihres Ortes finden sich ebenfalls unter der angegeben Zielen.

2.2.5 Zielgruppen

Die Angebote der Kulturakteure im Landkreis Nordhausen und im Kyffhäuserkreis richten sich an eine Vielzahl von Zielgruppen: Etwa 90 Prozent der Kulturakteure sprechen mit ihrer Arbeit Erwachsene und Jugendliche an. Vier Fünftel beziehungsweise drei Viertel der Akteure unterbreiten ihre Angebote auch für Kinder und/oder Senioren. Die Angebote der befragten Kulturakteure in der Modellregion Nord richten sich an eine Vielzahl von Zielgruppen: Es existieren Angebote für Einheimische wie für Touristen, für Familien, für 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 Erwachsene und Jugendliche 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 41 Kulturakteuren aufgeführt werden, ist die größte Gruppe erwartungsgemäß die der Touristen, die explizit von 17 Befragten als Zielgruppe herausgestellt wurden. Dabei verweisen sieben darauf, dass sie auch internationales Publikum ansprechen. Die Besucher von Bildungseinrichtungen werden von 13 Kulturakteuren als spezifische Zielgruppe genannt. Ebenso viele Kulturakteure sehen in Kunst-, Kultur- und Geschichtsinteressierten ihre besondere Zielgruppe.

2.2.6 Besucher/Nutzer

Die kulturellen Angebote der Kulturakteure, die diese Frage beantwortet haben (= 42), werden zum Zeitpunkt der Befragung von insgesamt 834.262 Besuchern wahrgenommen. Die durchschnittliche Anzahl der Besucher pro Jahr weist dabei eine große Bandbreite auf. Sie reicht von 500 Besuchern (Musikverein) bis zu 110.000 Besuchern des Kyffhäuserdenkmals. Klassifiziert nach der Anzahl der Besucher kann festgestellt werden, dass die meisten Kulturakteure pro Jahr auf durchschnittlich 3.001–10.000 Besucher (13 Kulturakteure) beziehungsweise 1.001–3.000 Besucher (10 Kulturakteure) zurückblicken können. Ferner ist festzustellen, dass die Gruppe der Kulturakteure, deren Besucheranzahl zwischen 3.001 und 10.000 liegt (31%), in etwa gleichmäßig auf beide Kreise verteilt ist. Bezogen auf den Typus des Kulturakteurs sind die Vereine in dieser Gruppe unterrepräsentiert. In der Gruppe der Akteure mit geringeren Besucherzahlen zwischen 1.001 und 3.000 (24%) sind, bezogen auf den Typus, die Vereine und die touristischen Destinationen stärker vertreten und, bezogen auf die Sparte, die Kulturakteure im Bereich »Kulturelles Erbe«.

Sechs Kulturakteure können auf mehr als 50.000 Besucher beziehungsweise Besuche pro Jahr blicken, dabei handelte es sich um: Kyffhäuserdenkmal (110.000), Rolandsfest (Nordhausen) (100.000), Theater Nordhausen/Loh-Orchester Sondershausen GmbH (100.000), Panorama Museum Bad Frankenhausen (85.000), Barbarossahöhle Rottleben (70.000) und KZ Gedenkstätte Mittelbau-Dora (60.000).

Auch mit Blick auf die Nutzer[28] von Kultureinrichtungen (z.B. Bibliotheken, Archive) ist die Situation sehr differenziert. Die Angebote der 23 Kulturakteure werden pro Jahr insgesamt von 113.445 Nutzern angenommen. Die Bandbreite reicht dabei von 35 (Musikverein) bis zu 35.000 (KZ Gedenkstätte Mittelbau-Dora). Die größte Gruppe der Akteure kann auf mehr als 5.000 Nutzer pro Jahr verweisen. Dazu zählen die KZ Gedenkstätte Mittelbau-Dora (35.000), der Naturpark Kyffhäuser (30.000), die Thüringer Landes-

28 Es wird zwischen einem Besucher, der beispielsweise einer Theateraufführung beiwohnt, sich eine Ausstellung anschaut oder an einem Fest teilnimmt, und einem Nutzer, der z.B. längerfristige Angebote wie Kurse oder regelmäßige Seminare wahrnimmt oder als Bibliotheksnutzer wiederkehrend Medienausleihen vornimmt, unterschieden.

musikakademie Sondershausen e.V. (15.000), der Heimat- und Fremdenverkehrsverband Bleicheröder Berge »Hainleite« e.V. (HFVV) als Trägerverein verschiedener Kultureinrichtungen (11.000) und die Kreisvolkshochschule Nordhausen (6.000).

Die Kulturakteure können insgesamt auf eine für sie erfreuliche Entwicklung der Anzahl ihrer Besucher und Nutzer zurückblicken. Die Hälfte der Kulturakteure verzeichnete eine Zunahme der Anzahl ihrer Besucher und Nutzer, bei 41 Prozent der antwortenden Kulturakteure ist die Anzahl in etwa gleich geblieben. Von den 27 Kulturakteuren, die gestiegene Besucher- und Nutzerzahlen anzeigen, sind 16 im Kreis Nordhausen und elf im Kyffhäuserkreis ansässig. Leicht überproportional ist die Zunahme bei Vereinen und bei Kulturakteuren aus dem Musikbereich. Bei den Kulturakteuren mit abnehmendem Publikumszuspruch handelt es sich um eine touristische Destination und einen Musikverein.

Bemerkenswert ist, dass ein Drittel der Befragten (18 Akteure) angaben, regelmäßig Besucher- und Nutzerbefragungen durchzuführen.

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. Mehr als die Hälfte der Befragten bietet zwischen drei und fünf verschiedene Formate (29 Kulturakteure) an. Jeweils knapp ein Viertel arbeitet mit einem oder zwei Formaten oder mit mehr als fünf Formaten.

2.2.8 Kooperationspartner

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

70 Prozent (von 51) arbeiteten zum Zeitpunkt der Befragung mit kommunalen (Kultur-)Verwaltungen zusammen, etwa zwei Drittel (37) kooperierten mit Schulen (insbesondere mit Grundschulen und Regelschulen). 59 Prozent der Kulturakteure verwiesen auf Kooperationen mit anderen Kultureinrichtungen. Wichtige Partner sind die Theater und Museen. Hervorzuheben ist das Theater Nordhausen, das von zwölf Kulturakteuren explizit als Partner aufgeführt wird. Die zentrale Rolle des Theaters in der Region wird auch als Chance für Kooperationen hervorgehoben. Von den Museen erhalten das Schlossmuseum,

das Panoramamuseum und die Flohburg mindestens drei Nennungen. Darüber hinaus kooperieren die Kulturakteure mit Musikschulen (5), Galerien, Kunstvereinen und Kunsthäusern (4), Jugendkunstschulen und Bibliotheken (jeweils 2) und zahlreichen einzelnen Akteuren von Stiftungen bis zu Archiven.

Um jüngeres Publikum zu erreichen, arbeiten 43 Prozent der Kulturakteure mit Kindertagesstätten – auch in verschiedenen Trägerschaften – zusammen. Von den 25 Kulturakteuren, die mit Kinder- und Jugendkultureinrichtungen zusammenarbeiten, werden Jugendclubs, Jugendklubhäuser, Jugendvereine, Jugendgästehäuser, Junge Theater, Jugendhilfevereine und Kreisjugendringe angeführt. Als Kooperationspartner im Tourismusbereich werden insbesondere die Tourismusverbände (Südharz, Harz, Erfurt, Sömmerda, Thüringen, Kyffhäuser), die Touristen- und Stadtinformationen, Reiseveranstalter, Hotels und die Deutsche Bahn genannt.

Trotz der bereits entwickelten Kooperationsbeziehungen geben viele der befragten Kulturakteure ein Interesse an vermehrter Kooperation an. Neun Akteure wünschen sich eine stärkere Zusammenarbeit mit anderen Kultureinrichtungen; hier werden das Lohorchester (3), die Landesmusikakademie (3), das Theater Nordhausen (2), der Filmpalast (2), Museen (2), Musikschulen, Jugendkunstschulen, Heimatvereine und Museumsvereine (je 1) genannt.

2.2.9 Finanzierung

Die vorliegenden Daten zur Finanzierung der Kulturakteure sind lückenhaft, lediglich von einem Drittel der Kulturakteure liegt belastbares Material mit Blick auf die Einnahmen und Ausgaben vor. Das Gesamtbudget der 25 Akteure, die hierzu Angaben machen, liegt zum Zeitpunkt der Befragung zwischen 8.000 Euro und 10,5 Millionen Euro. Etwa ein Sechstel dieser Kulturakteure verfügt über ein Gesamtbudget von bis zu 12.000 Euro, ein ebenso großer Anteil über eines von mehr als 1 Million Euro.

35 Akteure haben Angaben zu ihren Einnahmen gemacht, die sich auf insgesamt 22,1 Millionen Euro beliefen. Der Anteil der Eigenmittel liegt bei etwa einem Viertel, 25 Kulturakteure (71,5%) erhalten eine öffentliche Förderung, die drei Viertel der Gesamtfinanzierung ausmacht. 28 Akteure verfügen über private Drittmittel, die in der Summe jedoch nur ein Prozent der Gesamtfinanzierung ausmachen (!), und 30 können auf Eigeneinnahmen verweisen. 20 Kulturakteure können Einnahmen aus allen drei Bereichen vorweisen. Sieben Kulturakteure haben nur eine Einnahmequelle, davon vier aus privaten Drittmitteln und drei aus Spenden. Keiner der Akteure erhielt 2012 eine ausschließlich öffentliche Förderung. Zu den 25 Kulturakteuren, die eine öffentliche Förderung erhielten, zählen insbesondere Vereine (8/14), Kultureinrichtungen (7/12), touristische Destinationen (3/7) und Einrichtungen der Kulturellen Bildung (3/8).

Bei der Einschätzung, welche Veränderungen der finanziellen Situation für 2014 zu erwarten sei, teilen sich die Kulturakteure in zwei Gruppen: Während über die Hälfte (20) der Antwortenden davon ausging, dass bezüglich der finanziellen Situation 2014 keine Veränderungen zu erwarten seien, stand die andere knappe Hälfte (19) vor der Herausforderung auslaufender Förderung beziehungsweise bereits beschlossener Kürzungen.

2.2.10 Stärken, Herausforderungen und ungenutzte Potenziale

Stärken

Zu den zentralen Stärken der Kulturakteure im Landkreis Nordhausen und im Kyffhäuserkreis gehören nach ihrer Selbsteinschätzung (Reihenfolge der Aufzählung korrespondiert mit der Anzahl der Nennungen):

- ihr Alleinstellungsmerkmal (alleiniger Anbieter zum jeweiligen Thema, in der Region oder eines bestimmten Formates, Besonderheit der Lokalität oder Ausrichtung auf ein spezifisches Publikum)
- ihre Vernetzung (u.a. mit anderen Kultureinrichtungen, mit anderen Akteuren aus derselben Sparte beziehungsweise demselben thematischen Bereich, mit Partnern aus Politik, Verwaltung und Wirtschaft, mit den Nutzern, auf regionaler, nationaler oder internationaler Ebene)
- ihr Publikumszuspruch (u.a. aufgrund der hohen Qualität ihres Angebotes, der internationalen Anerkennung, der pädagogischen Angebote, der Spezifik des Angebotes, der Vielfalt der Angebote, des Flairs)
- ihre Themen- und Angebotsvielfalt (u.a. vielfältige Formate, vielfältige Themen, vielfältige Einsatzorte)

Weiterhin werden die Ausstrahlung, die Qualität (u.a. des kulturellen Angebotes, der Vermittlungsleistungen, der Bildungsangebote), die Lage und die Reputation als Qualitätsmerkmale hervorgehoben.

Herausforderungen

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

- Sicherung oder Verbesserung der Finanzsituation (44% der Akteure sahen darin eine zentrale Herausforderung)
- Verbesserung der Öffentlichkeitsarbeit und des Marketing (insbesondere Akteure aus dem Kyffhäuserkreis und Akteure des Themenbereiches »Kulturelles Erbe/Heimat«)

- (Weiter-)Arbeit an Konzeptentwicklung und Angebotsentwicklung (insbesondere Akteure der touristischen Destinationen)
- Gewinnung neuer Zielgruppen (insbesondere Kinder und Jugendliche bzw. Schulklassen)
- Qualifizierung der Mitarbeiter/Ehrenamt und Hauptamt (»hinführende« Qualifizierung, Weiterqualifikation/ständige Qualifizierung)
- Bau und Sanierung (insbesondere touristische Destinationen)

Von einzelnen Akteuren werden 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 (z.B. Terminabsprachen, Ausbau qualifizierter Kooperationen)
- Ungenutzte Potenziale aufgrund der zu geringen Personaldichte (z.B. insgesamt mehr Personal oder mehr fachwissenschaftliches Personal)
- Ehrenamtliches Engagement (z.B. Finden von ehrenamtlich Tätigen, Qualifikation von ehrenamtlich Tätigen)
- 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 Nord weist einige Strukturbesonderheiten auf, die typisch sind für ländlich geprägte Regionen. Dies gilt unabhängig von der Tatsache, dass bei den kulturellen Akteuren und Angeboten sicherlich auch regionstypische Merkmale (wie z.B. die starke Konzentration der kulturellen Infrastruktur im Landkries Nordhausen) festzustellen sind, die auf besondere Potenziale oder auch Probleme hinweisen, auf die die Kulturentwicklungskonzeption reagieren sollte:

- Weitgehender Erhalt der **Vielfalt der Kulturakteure** und Berücksichtigung der verschiedenen Typen (z.B. der Vereine) und ihrer jeweiligen Spezifika bei der Erstellung der Kulturentwicklungskonzeption

Im Vergleich der beiden Kreise fällt zunächst die unterschiedliche *Lage der Kulturangebote/-akteure* auf. Während der Landkreis Nordhausen durch eine klare Zentralität gekennzeichnet ist, weist der Kyffhäuserkreis mit Blick auf die regionale Verteilung eine etwas ausgeglichenere Struktur auf. Dennoch: In bei-

den Kreisen wird 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. Die Dezentralität und Mobilität des Kulturangebotes werden im Kulturentwicklungsprozess sicher eine Rolle spielen müssen.

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. Weitere Optionen sind:

- Thematisierung **der Stärkung der Umlandfunktion der Kultureinrichtungen** (insbesondere Theater, Bibliothek) in der Stadt Nordhausen, aufgrund der starken Konzentration der kulturellen Infrastruktur in der Stadt Nordhausen
- Überlegungen zum Aufbau von weiteren **kreisübergreifenden kulturellen Infrastrukturen beziehungsweise Netzwerken** (z.B. durch die Zusammenlegung von Ressourcen, durch kooperative Ansätze)
- Stärkung der Akteure im ländlichen Raum durch **Qualifizierung** und die Förderung der ehrenamtlich Aktiven

Die Schwäche vieler Einrichtungen macht sich nicht zuletzt an der *Mitarbeiterstruktur* vieler Anbieter fest. Dies betrifft den vergleichsweise hohen Anteil an ehrenamtlichen Mitarbeitern, die beklagte prekäre Beschäftigungssituation in vielen 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 (z.B. Freiwilligendatenbanken) erreicht werden kann. Diese Herausforderung wird auch von den Befragten gesehen. Weitere Optionen sind:

- 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, um praktische Vorbilder für neue Formen der Kulturarbeit im ländlichen Raum zu haben.

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 gegeben 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 Koordinierung 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 Verbünden

Eine Grundvoraussetzung für gelingende Kulturarbeit/-vermittlung ist eine auskömmliche *Finanzierung* der Kulturakteure. Damit ist es offensichtlich nicht überall zum Besten bestellt. Viele der Befragten (44%) haben dies als zentrale Herausforderung beklagt. 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. Zusammengenommen könnten folgende Punkte noch genauer ins Auge genommen werden:

- Sicherung der öffentlichen Förderung, insbesondere durch **neue Partnerschaften** (z.B. Kultur und Tourismus, Kultur und Wirtschaft), und durch die Reflexion über eine mögliche Erhöhung der Drittmittel der Kulturakteure
- Einrichtung eines **Regionalfonds**, der sich aus unterschiedlichen Quellen speisen könnte
- **Erhebung von verlässlichen Daten zur Finanzierung** der Kulturakteure (langfristig)

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 schwach und auf viel ehrenamtliches und kooperatives Engagement angewiesen. Um dieses aufrecht zu erhalten, bedarf es in Zukunft neuer konzeptioneller Überlegungen, die auf regionsweite Strategien und Kooperationsformen setzen. Dabei müssen vor allem die großen Einrichtungen wie die Theater Nordhausen/Loh-Orchester Sondershausen GmbH, das Panoramamuseum, die Bibliothek Nordhausen sowie die Museen in der Stadt Nordhausen einbezogen werden, um eine Ankerfunktion in der Region zu übernehmen, aber gegebenenfalls auch neue Strukturen und Netzwerke, die Aufgaben (z.B. Kulturförderung, Qualifizierung, Beratung, Marketing, Information, Vermittlung) bekommen könnten, die für die kleinen Einrichtungen zu schwach sind. Hier könnte auch die Kulturpolitik des Landes eine neue Rolle finden. Des Weiteren sind aber auch kleine dezentrale Anker nützlich, um dezentrale Aktivierung zu ermöglichen und ein Gegengewicht zur weiteren Allokation von Ressourcen ausschließlich bei den großen Ankern zu bilden.

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 Nord

Die Situation der öffentlichen Kulturfinanzierung in der Modellregion Nord 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 2014b) 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 betrugen 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 Gemeinen/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.[29] 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. 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 Nord

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 Nord – wenn auch gering – unter dem Durchschnitt aller Landkreise Thüringens.

Im Kyffhäuserkreis sticht die Stadt Sondershausen mit Kulturausgaben von 70 Euro pro Einwohner über den Durchschnitt hervor, im Landkreis Nordhausen die Stadt Nordhausen mit 98 Euro. Mit 1,6 von 1,8 Millionen Euro hat Sondershausen einen Anteil von 85 Prozent an der Summe der Kulturausgaben der Städte und Gemeinden für den gesamten Landkreis, Nordhausen mit über 4 Millionen Euro gar einen von 97 Prozent; bezogen auf die Ausgaben inklusive jener der Landkreise immerhin noch 51 beziehungsweise 77 Prozent. Damit haben wir es hinsichtlich der öffentlichen Kulturfinanzierung mit einer stark zentrumsbetonten Verteilung zu tun. Die drei Städte im Landkreis mit über 5.000 Einwohnern heben sich mit Ausgaben im unteren fünfstelligen Bereich nicht sehr stark von den kleineren Gemeinden ab.

29 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.

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 Nordhausen; im Kyffhäuserkreis ist Sondershausen Sitz des Lohorchesters, das vom Landkreis mit einem festen Zuschuss gefördert wird. Museen führen vier Kommunen an. Bibliotheken in kleinen Ortschaften sind häufig in den Rathäusern, Bürgerhäusern oder Heimatstuben angesiedelt, wobei hierfür häufig kein eigener Etatposten ausgewiesen ist, 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. In einigen Städten und Gemeinden der beiden Landkreise der Modellregion Nord werden aktuell oder wurden im Laufe der letzten Jahre Anstrengungen unternommen, den Tourismus und speziell den Kulturtourismus in der Region zu qualifizieren.

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 99,1 Prozent gesunken, die Kulturquote auf 91,61 Prozent. Es sind insbesondere die kleineren Verwaltungseinheiten, deren Kulturausgaben in den letzten Jahren stark gesunken sind. Zwar ist zu bedenken, dass die Werte in den einzelnen Jahren von 2009 bis 2013 in vielen Städten und Gemeinden durchaus schwankten und dass häufig affine Bereiche mit einbezogen sind, der Trend ist jedoch eindeutig. Dies ist jedoch vor dem Hintergrund zu sehen, dass es sich bei den Kulturausgaben in den kleinen Orten insgesamt um verhältnismäßig geringe Beträge handelt.

Die *Strukturen der öffentlichen Kulturverwaltung* scheinen sich im Rückbau zu befinden. So hat etwa die Stadt Bleicherode seit 2002 kein Kulturamt mehr und hat die Betreibung der kulturellen Einrichtungen dem Heimat- und Fremdenverkehrsverband (HFVV) übertragen, den sie institutionell fördert. Die Gemeinde Sollstedt fördert den Förderverein Soziales Zentrum Sollstedt e.V., der (neben Pflegedienst etc.) auch die Gemeindebibliothek betreut und Veranstaltungen durchführt. Auffällig ist, dass diese Mittel in den letzten Jahren mit einer Ausnahme (Helbedündorf) gesunken sind, teilweise sehr stark.

Die Kulturfinanzierung in der Modellregion Nord 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 Brauchtumspflege. 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 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 Brauchtumspflege, Aktivitäten von Schützen- und Züchtervereinen und »sonstiger Volksbildung« bis hin zum Sport sind fließend. Diese Struktur 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 Nord hinsichtlich der öffentlichen Kulturfinanzierung und -förderung sind typisch für die Situation in ländlich strukturierten und strukturschwachen 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 Zugänge 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 -förderung vergleichsweise komplex. Allein die Quellen der Fördermittel und die Verfahren ihrer Beantragung und Verwendung erfordern ein anspruchsvolles Kulturmanagement, 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 Merkmale und 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 60 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 umfänglich dokumentiert (s. Institut für Kulturpolitik 2014d/e/g, s. auch Institut für Kulturpolitik 2014f) 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 Nord 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.[30]

30 Vgl. hierzu und im Folgenden auch Föhl/Götzky 2013.

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.[31] Vor dem genannten Hintergrund wurden folgende relevante Akteursgruppen mittels eines Kriterienkatalogs und in Abstimmung mit dem regionalen Beirat identifiziert:[32]

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
LeiterInnen renommierter privater Einrichtungen in der Modellregion
Kulturszene/Künstler/Vereine
Renommierte 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
ExperteIn aus dem Bereich der Kulturwirtschaft
ExperteIn aus dem Bereich des (Kultur-)Tourismus in der Modellregion
ExperteIn 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

31 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.

32 Siehe das interne Arbeitspapier »Kriterien zur Auswahl der Gesprächspartner für die leitfadengestützten Experteninterviews im Februar 2014 in der Modellregion Kyffhäuser Kreis-Landkreis Nordhausen« vom 28. November 2013.

Interviewleitfaden

Auf Grundlage folgender Leitthemen wurden jeweils spezifische Fragestellungen entwickelt:[33]

I. Kultur in den Landkreisen Kyffhäuser und Nordhausen: 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 Kyffhäuser und Nordhausen: Bewertung und Nutzung

Kunst und Kultur genießen laut einem Großteil der Befragten in der Modellregion einen **großen Stellenwert**, der sich unter anderem in den umfänglichen Angeboten in allen drei Sektoren und Sparten widerspiegelt. Die kulturelle Infrastruktur wurde insgesamt als sehr vielfältig und hochwertig eingeschätzt. Allerdings führe dieser Stellenwert nicht automatisch zu einer intensiven Nutzung durch die Bevölkerung. Eine besondere Stärke der Kulturlandschaft sei vor allem das Nebeneinander von großen Kultureinrichtungen und den vielen kleinen Initiativen. Hier liegt aus Sicht aller Befragter noch ein großes Potenzial durch den Ausbau von Kooperationen. Hierbei könnte man auf bestehenden Netzwerkstrukturen aufbauen. Problematisch wäre allerdings, dass hierfür häufig das Bewusstsein und/oder die Kapazitäten in den Kultureinrichtungen und -projekten fehlen würden. Auch seitens der öffentlichen Kulturverwaltung könnten kaum Koordinationsangebote erfolgen. Der KEK-Prozess wurde hier mehrfach positiv hervorgehoben, da durch diesen erstmalig ein breiter regionaler Austausch und die gemeinsame Entwicklung von Ideen möglich wären. Deswegen sei die Weiterführung der regionalen Koordination unbedingt notwendig, um die Umsetzung der formulierten Ziele und Maßnahmen überhaupt erst möglich zu machen.

33 Siehe das interne Dokument »Leitfragen Experteninterview Kulturentwicklungskonzeption für die Modellregion Kyffhäuserkreis und Landkreis Nordhausen« vom 25. Januar 2014.

Als spezifische »Begabungen« der Region wurde immer wieder das **Handlungsfeld »Kulturelle Bildung«** genannt. Hier würden bereits sehr gute Angebote in zahlreichen Einrichtungen bestehen, die es aber – vor allem kooperativ – zu entwickeln gelte. Darüber hinaus bedürfen hier insbesondere die Digitalisierung und die Bedürfnisse der Jugendlichen ein besonderes Augenmerk. Insgesamt fehle es auch an einer klaren kulturpolitischen Strategie für dieses Feld, auf lokaler, regionaler wie auf Landesebene. Zudem wünschte man sich hier mehr Impulse und Engagement seitens der Kulturverbände.

Als weitere Begabungen und Potenziale wurden die vielen **Kulturvereine und -initiativen** genannt, die es zu stärken gelte. Des Weiteren hätte die Region thematisch viel zu bieten (das gesamte Spektrum deutscher Geschichte). Vor diesem Hintergrund 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.

Was die Zielgruppenorientierung der Kulturangebote in den Landkreisen Kyffhäuser und Nordhausen betraf, so waren die Gesprächspartner grundsätzlich der Meinung, dass es **ausreichend Angebote für alle Zielgruppen** geben würde. Allerdings würde es häufig an der Sichtbarkeit der Angebote mangeln (kein ausreichendes Budget für Marketing, »altbackene Themen« u.a.) oder die Angebote seien nicht zeitgemäß beziehungsweise insbesondere im Hinblick auf Kinder und Jugendliche nicht partizipativ genug ausgelegt. Die **Zielgruppe der Jugendlichen** müsste aus Sicht der Befragten viel stärker in den Blick genommen werden, man müsste sie stärker einbinden und ernst nehmen – auch als Kritiker. Des Weiteren sind generationenübergreifende Angebote zu stärken, um einen »Zusammenstoß der Generationen« zu vermeiden und gegenseitige Vorurteile abzubauen.

Als weitere Barrieren für die Nutzung von Kultur wurden unter anderem die Erreichbarkeit aus dem ländlichen Raum genannt beziehungsweise die Zentralität vieler Angebote. Als Haupthinderungsgrund wurde aber mangelndes Interesse aufgrund mangelnder Bildung und/oder alternativer Freizeitangebote genannt sowie eine hohen Arbeits- beziehungsweise Zeitbelastung (Pendeln, Familie u.a.).

Immer wieder wurde aber auch hervorgehoben, dass Kultur eines der wenigen Potenziale der Region (wie in ganz Thüringen) sei, insbesondere in Verbindung mit den Naturlandschaften, 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 – das gilt perspektivisch auch für das Handlungsfeld Migration/Interkultur.

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

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

Stärken	**Schwächen**
Hohe Identifikation der Bevölkerung mit »ihren« Kultur-(Einrichtungen)	Ein nicht unerheblicher Teil der Bevölkerung partizipiert nicht, insbesondere im Hinblick auf die öffentlichen Kulturangebote
Überregional bedeutsame Kultureinrichtungen	Marginalisierte Kulturpolitik (insbesondere auf Landkreisebene)
Trägermodell Theater Nordhausen/Loh-Orchester Sondershausen GmbH (hiermit wäre die größte strukturelle Herausforderung bereits »gemeistert«)	Breite kulturelle Infrastruktur, die unterfinanziert ist
Vielfältige Vereine/Ehrenamt im Kulturbereich	Kulturfinanzierung im Allgemeinen (ungleiche Verteilung, wenig für Neues etc.)
Strukturen der Kulturellen Bildung	»Alle versuchen alles anzubieten/zu machen«, keine Schwerpunktsetzung, Kompetenzbündelung
»Kulturknoten« in Nordthüringen	Kaum koordinierende Instanzen (insbesondere auch nicht bei den Kulturverwaltungen), zu wenig Kooperationen
Starke regionale Themen (Harz, Kyffhäuser, Musiktradition, Bauernkrieg, Gedenkkultur u.a.)	»Überlastung der Systeme« und eine Überkomplexität im Hinblick auf die zu bewältigenden Aufgaben
Sehr engagierte Kulturakteure	Keine strategischen Ansätze im Bereich Kulturentwicklung, Abkoppelung von aktuellen Diskursen
Bestehende Kooperationen im Kulturbereich	Überalterung bei den Vereinen
Veränderungsbereitschaft vieler Kulturakteure	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. Es wurde deutlich, dass viele Akteure das Thema noch nicht wirklich intensiv bearbeiten. So wurde auch mehrfach konstatiert, dass es hier bislang noch an gezielten, strategischen Reaktionen mangeln würde und so weder die Herausforderungen noch die Potenziale – wie zum Beispiel eine stärkere Zuwanderung – genutzt würden.

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

- Individualisierung und Pluralisierung der Gesellschaft
- Freizeitgesellschaft/zunehmende Anzahl an Freizeitangeboten
- Medialisierung/Digitalisierung

Alle Punkte würden sich umfänglich auf die Nutzung sowie Rezeption von Kunst und Kultur auswirken. Man habe aber überwiegend noch zu wenig Ideen, wie man mit diesen Herausforderungen umgehen sollte beziehungsweise wie man sie als Potenzial nutzen könnte. Das liege insbesondere an den knappen personellen und zeitlichen Ressourcen in vielen Einrichtungen und Projekten. Hier wünschten sich viele eine starke Verantwortungsübernahme der großen Kultureinrichtungen in der Region mittels Modellprojekten u. ä. An den Kulturentwicklungsprozess wurden hier ebenfalls große Hoffnungen und Erwartungen geknüpft. Schließlich war man sich auch einig, dass dies Themen seien, die in der gesamten Bundesrepublik virulent sind, und man sich auch von Landes- und Bundesseite Impulse erhoffe. Abermals wurden auch die Kulturverbände genannt, die hier noch intensiver mit ihren Mitgliedern an zukunftsfähigen Lösungen arbeiten sollten.

III. Kulturverwaltung/Kulturförderung der Kommunen und des Landes

Die Arbeit der landkreiseigenen Kultureinrichtungen und insgesamt der öffentlichen Kultureinrichtungen wurde **insgesamt sehr positiv bewertet**. 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 be- beziehungsweise gefördert werden, da diese »neben dem Tagesgeschäft« kaum noch zu bewerkstelligen seien. Ähnlich fiel auch die Einschätzung hinsichtlich der öffentlichen Kulturverwaltungen – insofern noch vorhanden – aus.

Was die öffentliche Kulturförderung betrifft, wurde zum Teil hervorgehoben, dass man sich durchaus bewusst sei, dass diese vor dem Hintergrund ihrer Freiwilligkeit noch umfangreich sei angesichts der demografischen/finanziellen Herausforderungen. Gleichfalls wurde aber häufig bemängelt, dass die Förderung nur Wenigen zugute käme und die Vergabemechanismen insgesamt kaum durchschaubar und veränderbar seien. Was die durch das Land geförderten Kultureinrichtungen betrifft, wurden diese als wichtige Säulen der Kulturlandschaft definiert und zugleich von einigen Befragten gefordert, dass diese aufgrund ihrer »besonderen Position« noch **mehr Verantwortung** für die regionale Kulturentwicklung übernehmen sollten.

Weiteres Potenzial sah man auch in der stärkeren Einbeziehung von lokalen Firmen bei der Kulturentwicklung, insbesondere auch im Hinblick auf einen »managerialen Know-how-Transfer«. Uneinigkeit gab

es im Hinblick auf die Potenziale im Bereich des Fundraising. Einige waren der Meinung, dass diese schon ausgeschöpft seien, andere sahen hier noch Potenzial. Letzteres würde auch auf Weggezogene zutreffen, die anderen Ortes Karriere gemacht haben, aber nach wie vor eine Verbindung zur Region haben. Diese sollten man – neben den lokalen/regionalen Firmen – aktiver in Entwicklungsprozesse einbinden.

IV. Kooperation allgemein

Was das Thema Kooperationen betrifft, wurde insgesamt ein **heterogenes Meinungsbild** deutlich. Grundsätzlich gab es Einigkeit, dass hier schon sehr viel in der Modellregion passieren würde, aber dennoch vorhandene Potenziale – gerade auch im Hinblick auf Abstimmung und gemeinsame Projekte – bei weitem nicht ausgeschöpft würden. Einige Befragte sahen keinen weiteren Sinn im Ausbau von Kooperationen (»man müsse sich erst einmal um sich selbst kümmern«), und andere sahen nur noch in kooperativen Ansätzen Chancen für eine Fortentwicklung.

Zum überwiegenden Teil gab es aber eine sehr **offene und positive Grundhaltung gegenüber Kooperationen** auf allen Ebenen. Um Kooperationsbarrieren zu beheben und insgesamt 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
- Implementierung einer koordinierenden Einheit (angesiedelt beim Landkreis oder bspw. beim neu zu gründenden regionalen Tourismusverband)
- organisierter Informationsaustausch ressortübergreifende Absprachen
- Ermöglichung finanzielle Anreize/Modellprojekte/Kooperationen fordern, fördern und würdigen
- die Entwicklung von Netzwerken kulturpolitisch mit größter Priorität versehen
- Stärkung von Querschnittsthemen/-feldern als interdisziplinäre und sektorenübergreifende »Kooperationstreiber« (z.B. Kulturelle Bildung und Kulturtourismus)

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 würde es an einem **regionalen Konzept** für die Kulturelle Bildung mangeln, dass Kooperationen perspektiviert und Ansätze sowie Projekte sinnvoll aufeinander abstimmt und zum Teil auch vernetzt. Ein ähnliches Desiderat sieht man auf Landes-

ebene. Darüber hinaus wird das in Nordhausen durchgeführte Kulturagenten-Projekt mehrfach positiv hervorgehoben – wenngleich man hier noch Potenziale sieht und deswegen eine Fortführung mehrfach für sinnvoll hält.

Insgesamt wird deutlich, dass die Kulturelle Bildung eines der **Leitthemen** des Kulturentwicklungsprozesses ist, da es gesellschaftlich wie für einen Großteil der Kultureinrichtungen ein höchst relevantes – aber eben auch zu qualifizierendes – Handlungsfeld darstellt.

VI. Kulturtourismus

Besondere kulturtouristische Potenziale in den Landkreisen Kyffhäuser und Nordhausen werden vor allem in der Bündelung von Kultur- und Naturangeboten gesehen. Ähnlich wie bei der Kulturellen Bildung wird der Kulturtourismus von einem Großteil der Befragten als **zentrales Maßnahmenfeld** des KEK-Prozesses definiert. Insbesondere die Erschließung neuer Publika, die Kooperationspotenziale mit Partnern außerhalb des Kultursektors – und damit neue materielle sowie immaterielle Ressourcen – und die Ermöglichung einer anderen Sicht auf die Region – auch für die Bevölkerung – sieht man als zentrale Bewegpunkte. Andererseits existiert unter den Befragten auch Skepsis, ob die Region in der Lage ist, im interkommunalen Wettbewerb mitzuhalten und die notwendige Qualitätsentwicklung zu bewältigen.

Hoffnungen werden hier insbesondere in den neu zu gründenden Tourismusverband, Kooperationen mit der TTG und einem **regionalen Kulturtourismuskonzept** gesehen, dass bestehende Ansätze bündelt und die Akteure hinter einer Strategie vereint. Es wird deutlich hervorgehoben, dass das Gros der Einrichtungen mit sehr begrenzten Kommunikationsmitteln kaum etwas bewirken könne und man hier aufeinander angewiesen sei.

VII. Abschlussfragen/Perspektiven

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

- Aufgabenverteilung/-zusammenlegung/-koordination (Landkreisübergreifend)
- Die Querschnittsfelder Kulturelle Bildung und Kulturtourismus weiterqualifizieren durch Konzept- und Modellprojektentwicklung
- Stärkung von künstlerischen/kulturellen Netzwerkprojekten
- Ankerfunktionen für dezentrale sowie zentrale Kultureinrichtungen/-akteure definieren

- »Servicestelle Ehrenamt«/Stärkung des Vereinswesen durch Qualifizierung sowie Kooperationsentwicklung
- Kulturförderung neu aufstellen (Verteilungsmechanismen, Förderanreize, Evaluation etc.)
- Koordinationsstrukturen für die Kultur an bestehenden Institutionen schaffen
- 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 (Bleicherode, Friedrichsrode, Heringen) 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[34]
- Moderation: Die vier Arbeitsgruppen wurden von Experten aus den jeweiligen Schwerpunktfeldern moderiert
- Qualifizierungsverfahren: Zwischen den Kulturworkshops wurden die Ergebnisse im Rahmen eines Ergebnisprotokolls weitergehend qualifiziert (s. Institut für Kulturpolitik 2014d/e/g), um diese im Vorfeld und im Rahmen des jeweils nächsten Kulturworkshops zielführend diskutieren zu können

34 Des Weiteren wurde zwischen dem 2. und 3. Kulturworkshop aufgrund des Wunsches vieler Akteure ein weiterer, außerplanmäßiger Kulturworkshop zum Thema »Kulturelle Bildung/Partizipation« in der Jugendkunstschule Nordhausen durchgeführt (vgl. Institut für Kulturpolitik 2014f).

Des Weiteren sind aus den Kulturworkshopverfahren mehrere Gutachten zu Einzelaspekten entstanden, die teilweise durch die Moderatoren einzelner Arbeitsgruppen formuliert wurden (vgl. Institut für Kulturpolitik 2014k/l/m). 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: »Kooperative Projekte/Netzwerke« (*Moderation: Prof. Dr. Gernot Wolfram, MHMK, Berlin*)
- Gruppe 2: »Kulturelle Bildung und Partizipation« (*Moderation: Marc Grandmontagne, Kulturpolitische Gesellschaft, Bonn und Thomas Wodzicki, Spiel- und Kulturpädagoge, Hopfgarten*)
- Gruppe 3: »Kulturtourismus/regionales Kulturmarketing« (*Moderation: Dr. Yvonne Pröbstle, Agentur Kulturgold, Stuttgart*)
- Gruppe 4: Zunächst »Open Space«[35], dann »Jugendkultur/Kulturangebote für Jugendliche/generationenübergreifende Angebote« *(Moderation: Dr. Patrick S. Föhl, Projektleiter KEK-Prozess, Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft, Berlin)*

35 Im Rahmen des 1. Kulturworkshops in Bleicherode 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 Städtepartnerschaften oder »nachhaltige Entwicklung« als Globalthema wurde das Thema »Jugendkultur/Kulturangebote für Jugendliche/generationenübergreifende Angebote« fokussiert, das dann im Rahmen des 2. Kulturworkshops explizit als eigenständiges Thema weiterverfolgt wurde.

3 Zusammenfassung der Strukturprobleme und -qualitäten der Modellregion Nord

Im Folgenden werden auf Grundlage der Ausführungen und Ergebnisse des Kapitels 2 Strukturprobleme und -qualitäten der Modellregion Kyffhäuserkreis und Landkreis Nordhausen synoptisch 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 von 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 Strukturmerkmale 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 Nordhausen und Kyffhäuserkreis 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 ist ihre geografische Lage und regionale Gliederung. Die beiden Landkreise Kyffhäuserkreis und Nordhausen sind eher dünn besiedelt und zu großen Teilen dörflich geprägt. Die Stadt Nordhausen als Sitz des Landratsamts im gleichnamigen Landkreis mit circa 44.000 Einwohnern (2011) und die Stadt Sondershausen als Sitz des Landratsamts des Kyffhäuserkreises mit circa 23.000 Einwohnern sind die beiden bevölkerungsstärksten Städte der Landkreise. Die Modellregion Nord ist **landschaftlich sehr reizvoll** und hat ein **reiches Potenzial an Stätten des kulturellen Erbes und der Kulturarbeit,** die kulturelle Identität verbürgen. Besonders sichtbar wurde dies auch durch außergewöhnlich starke Beteiligung sehr heterogener Akteure aus allen gesellschaftlichen Feldern an den Kulturworkshops.

Verstärkt werden diese Qualitäten unter anderem durch die Existenz von zwei Naturparks, die bereits in längerfristige Planungs- und Entwicklungszusammenhänge eingebunden sind, auf die sich die Kultur- und Tourismusentwicklungskonzeption beziehen kann. Schließlich hat die Modellregion als »Wanderregion und umweltverträglich gestalteter Erholungsraum« Entwicklungspotenzial, auch wenn sie im Vergleich zu angrenzenden niedersächsischen und sachsen-anhaltinischen Landkreisen in dieser Hinsicht zurückfällt. 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 drastische Schrumpfung und die vergleichsweise hohe Alterung (insbesondere im Kyffhäuserkreis), 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.[36] Problematisch ist hier insbesondere das Schrumpfen der jüngeren Altersgruppen, die Abwanderung meist gebildeter junger Menschen, überwiegend Frauen, und die Ausdünnung der sozialen Mili-

36 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)

eus 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 schwerfallen 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.[37] 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 beitreibt. 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,[38] deswegen gilt es, vorhandene Strukturen durch Vernetzung, aber auch Schwerpunktsetzung sowie Aufgabenteilung (nicht alle können und müssen alles machen) zu stärken.

37 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 (etwa Kindergärten vs. Senioreneinrichtungen), die im politischen Raum ausgetragen wird und das generationale Zusammenleben belastet.

38 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 Infrastuktur auch Professionstypen (z.B. Lehrer, Ärtze, 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 im Vereinswesen, aber auch in den demokratischen Parteien, übernehmen können, welche ohnehin durch Nachwuchssorgen gekennzeichnet ist. 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.[39] 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 die wirtschaftliche Situation sich ein wenig entspannt hat und aktuell bessere Kennzahlen (insbesondere im Landkreis Nordhausen) zu vermelden sind, als noch vor 10 bis 15 Jahren. Vor allem der Gesundheits- und Sozialbereich sowie der Fremdenverkehr und der Tourismus haben davon profitiert. Dennoch wachsen mit Blick auf die sozioökonomische Lage die Bäume nicht in den Himmel, was sich sowohl in den öffentlichen wie in den privaten Haushalten widerspiegelt. In finanzpolitischer Hinsicht ist das vergleichsweise 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 ver-

39 Siehe dazu die Expertise (»Netzwerkanalyse«) von Robert Peper, mit der er »strukturelle« Löcher im Akteursnetzwerk der Modellregion Süd identifiziert hat. (s. Institut für Kulturpolitik 2014h) Was hier für das Netzwerk der kulturpolitischen Akteure im weiteren Sinne feststellt, 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.

schärfen. Die verbesserte Arbeitsmarktlage führt zwar zu mehr Beschäftigung, aber überwiegend auf geringem Gehaltsniveau. Ferner ist die Arbeitslosen- und Sozialgeldquote (Stichwort »Kinderarmut«) im Landes- und Bundesvergleich immer noch hoch. 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 knapp sind, dann hat dies Auswirkungen auf 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 Nord 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** (Musikschulen, Museen, freie Kulturzentren/-träger u.a.) zu verweisen. Dazu gehört auch die Existenz von regional bis überregional bedeutsamen Kultureinrichtungen (Theater Nordhausen, Loh-Orchester in Sondershausen, Panorama Museum in Bad Frankenhausen). Bemerkenswert ist auch die starke Inanspruchnahme von Angeboten der Kulturellen Bildung in der Region, die notwendig ist, um jenes kulturelle Kapital auszubilden, das die kulturelle Teilhabe und

Inanspruchnahme der Kulturangebote in der Zukunft sichert – vor allem aber mithilft, Zukunft in der Modellregion zu gestalten.

Beachtenswert und infrastrukturrelevant ist auch die große Anzahl der kulturtragenden Vereine, 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.[40] 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 die Schulabgängerquote mit Fach- oder Hochschulreife vor allem im Landkreis Nordhausen vergleichsweise niedrig und die Gefahr der Bildungsabwanderung gegeben ist. Hoffnung macht jedoch, dass die jüngere Generation höhere Bildungsabschlüsse aufweist. Zudem zeigen zum Beispiel 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.

40 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 wird. (Kersten/Neu/Vogel 2012: 76)

4 Bausteine für eine Strategie regionaler Kulturpolitik in der Modellregion Nord

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 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« wiederzubeleben 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 (insbesondere 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 (insbesondere 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 Beistand[41] 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.

41 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.a.).

(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 zugrückgreifen (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, das 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 Nord

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 umfänglichen 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 Anbeginn 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)
- »Regionales Kulturmarketing/Kulturtourismus entwickeln« (Kap. 5.3)
- »Kulturelle Bildung und Partizipation stärken«, insbesondere auch »Jugendkultur«/»Kulturelle Angebote für Jugendliche« (Kap. 5.4)
- »Kooperative Projekte/Netzwerke unterstützen« (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 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 gemeinsame Vermittlungs- sowie Sichtbarkeitsstrategien hin.** Denn schon auf dem ersten Blick wird deutlich, dass der Kulturbereich der Modellregion Nord neben einer großen Anzahl an Schwächen/Herausforderungen auch auf Stärken beziehungsweise Potenziale verweisen kann, die es zu nutzen gilt.

Es war das einhellige Votum aller Beteiligten, dass dies vor allem durch die Stärkung der **Querschnittsfelder Kulturelle Bildung und Kulturtourismus** möglich ist,[42] da diese auf verschiedenen Ebenen für ein Gros der Akteure relevant sind und den Zugang zu materiellen sowie immateriellen Ressourcen außerhalb des Feldes der klassischen Kulturförderung aufweisen. Dabei war auch entscheidend, dass hier Kooperations- und Koordinationsstrukturen vorhanden sind beziehungsweise am ehesten geschaffen werden können, um einen nachhaltigen Kulturentwicklungsprozess in der Modellregion überhaupt erst zu ermöglichen. Gleichfalls bieten sie die Möglichkeit, mit Kunst und Kultur in anderen Kontexten und damit auch bei potenziellen neuen Besuchergruppen sichtbar zu werden. Ein zentrales Anliegen in diesen Feldern war eine konzeptionelle Neuordnung, da mitunter ein großes Bündel an – durchaus auch divergierenden – Konzeptionen vorliegt (Kulturtourismus) oder aber sehr viele heterogene Ansätze vorzufinden sind (Kulturelle Bildung). Beide Querschnittsfelder haben das Potenzial, sehr viel **in Bewegung zu bringen** und **Neuerungsprozesse** auf allen Ebenen der Kulturvermittlung und des Kulturmanagements anzustoßen.

Die vier oben ausgewiesenen Handlungsfelder korrespondieren mit den in Kapitel 4 ausformulierten Bausteinen für eine regionale Kulturpolitik, da sie eine Auseinandersetzung mit den Bedarfen einer Neujustierung der verschiedenen Relationen von Zentralität und Dezentralität bis hin zu Bewahren und Erneuern zulassen beziehungsweise Instrumente anbieten, auf diese Anforderungen einzugehen. Das gilt selbstredend auch für das **Handlungsfeld »Kooperative Projekte/Netzwerke unterstützen«**, das – neben der dargestellten thematischen Festlegung – besonders auf den Bedarf an neuen inhaltlichen/künstlerischen Kooperationen eingeht und die Aktivierung sowie Sichtbarmachung von neuen beziehungsweise bislang nicht bekannten Akteuren bezweckt. Gleichfalls bildet die Stärkung der Kulturvereinsstrukturen durch Dialog- und Qualifizierungsverfahren sowie Netzwerkbildung – auch im digitalen Bereich – einen wesentlichen Pfeiler.

Grundlegend für die Gestaltung und Umsetzung der Handlungsfelder 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 Interesse sowie den 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.

42 Anders als in der Modellregion Süd, in der das Thema »Gründung einer Museumsregion« im Mittelpunkt steht, hat man mit der Gründung der *Theater Nordhausen / Loh-Orchester Sonderhausen GmbH* bereits einen zentralen Schritt der Transformation kultureller Infrastruktur vollzogen, sodass nun eher die darauf aufbauenden Querschnittsthemen dominieren. Allerdings schließt dies nicht aus, dass im Rahmen der Umsetzung der Kulturentwicklungskonzeption auch in anderen Feldern der Kultur Verbünde gegründet oder gar Fusionen vollzogen werden.

Das **Handlungsfeld »Zeitgemäße und strukturbezogene Kulturentwicklung ermöglichen«** befasst sich mit diesem Anliegen und liegt quasi horizontal zu den vorgenannten Schwerpunkten und formuliert grundsätzliche Maßnahmen zur Beförderung nachhaltiger Kulturpolitik und des Kulturmanagements in der Modellregion. 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 Süd –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 Kyffhäuserkreis und Landkreis Nordhausen 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.
3.	Die Modellregion aktiviert, bündelt und koordiniert bestehende Kräfte und Ressourcen im Kulturbereich und in den Querschnittsfeldern »Kulturelle Bildung« sowie »Kulturtourismus«. 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 steht die Entwicklung von Netzwerken und institutionenübergreifenden Kommunikations- und Kooperationsprozessen.
5.	Des Weiteren soll der Kulturentwicklungsprozess vor allem • 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«, »Regionales Kulturmarketing/Kulturtourismus«, »Kulturelle Bildung und Partizipation«, insbesondere auch »Jugendkultur«/»Kulturelle Angebote für Jugendliche« und »Kooperative Projekte/Netzwerke« formulierten Ziele und Maßnahmen.

5.2 Handlungsfeld 1: »Zeitgemäße und strukturbezogene Kulturentwicklung ermöglichen«

Mit der Erarbeitung einer regionalen Kulturentwicklungskonzeption, den Analysen, den Handlungsempfehlungen und vor allem mit der aktiven Beteiligung vieler Akteure in der Modellregion 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.

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 auch 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 wie zum Beispiel Einberufung und Koordination einer AG »Kulturelle Bildung«)
- 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, die 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 bei einer intermediären Instanz der Landkreise (prädestiniert wäre der *Tourismusverband Südharz Kyffhäuser*) möglich sein, um eine regionale Koordinationsstelle für die Kulturentwicklung dauerhaft zu etablieren.

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. 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 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 beim regionalen *Tourismusverband Südharz Kyffhäuser* angegliedert werden. Dies wäre ein besonderes Zeichen dafür, dass der Kulturtourismus mit den anderen Handlungsfeldern in Verbindung steht und einen exponierten Beitrag zur notwendigen Kulturentwicklung leistet. Eine entsprechende Vorgehensweise müsste dann allerdings in Einklang mit dem dort bereits bestehenden Marketingbeirat gebracht werden.

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 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.[43]

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

43 Vgl. hierzu auch Educult 2014.

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:

- 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 *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 Spe-

zifizierung – 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 ist weder hinsichtlich ihrer Ressourcen noch im Hinblick auf ihre Qualifizierung in der Lage, diese Herausforderung anzunehmen und gleichfalls die ihr inhärenten Potenziale aufzugreifen. Das gilt für den Einsatz neuer Medien in Kultureinrichtungen ebenso wie beispielsweise für den 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 anzuschieben. 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: Sparten-, themen- und kommunalspezifische Konzeptentwicklung vorantreiben

Maßnahme 1: Kommunale und themenspezifische Konzeptentwicklung unterstützen

Im Rahmen überkommunaler Planungsansätze können die Fragestellungen der einzelnen Städte und Gemeinden in der Regel nur bedingt bearbeitet werden. Im Laufe des Prozesses hat sich ein klarer Bedarf nach einer – an der nun vorgelegten KEK für die Modellregion Nord orientierten – **städtischen Kulturentwicklungsplanung** für die Stadt Nordhausen gezeigt, da sie im Verhältnis zu ihrer Größe ein äußerst umfangreiches Kulturangebot vorhält. Sie ist jedoch kein kultureller Solitär, sondern mit ihrem Umland und der Region verbunden und auf sie angewiesen. Es wird daher empfohlen, dass die Stadt Nordhausen einen solchen Prozess initiiert und dabei auch ihre Umweltbeziehungen und ihre Mitversorungsverantwortung thematisiert. Da durch den KEK-Prozess schon sehr viel Wissen zu Tage gefördert und viele Maßnahmen formuliert wurden, die die Stadt Nordhausen direkt betreffen, ist hier eine Fokussierung auf ausgewählte kommunalspezifische Fragstellungen angeraten. Dies betrifft unter anderem die Entwicklung der umfänglichen Museumslandschaft.

Die Empfehlung einer modellhaften Konzeption einer **regionalen Strategie für Kulturelle Bildung** folgt in Handlungsfeld 3.

Maßnahme 2: Weitergehende Prüfung von Zusammenschlüssen

Mit der *Theater Nordhausen/Loh-Orchester Sondershausen GmbH* existiert bereits ein stabiler interkommunaler und innovativer Zusammenschluss kultureller Einrichtungen in der Region. Vor dem Hintergrund, dass sich dieses Modell als praktikabel und wirkungsstark erwiesen hat, wird empfohlen, im nächsten Schritt **die Zusammenlegung weiterer Kultureinrichtungen zu prüfen**. Auch wenn dieses Themenfeld aufgrund der genannten GmbH-Lösung in der Nordregion nicht als zentrales Handlungsfeld aufgerufen wurde (anders, als in der Südregion; siehe hierzu Institut für Kulturpolitik 2014n), können hier viele weitergehende Potenziale, die auch von zahlreichen Akteuren genannt wurden, liegen. Hier sind vor allem die beiden Landkreise der Modellregionen als Initiatoren angesprochen.

Ziel 5 / 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. Im Rahmen der Kulturentwicklungsplanung in der Modellregion Süd zwischen den Landkreisen Hildburghausen und Sonneberg wurde bereits ein Angebot für eine innovative Kommunikationsplattform geprüft, für deren Anwendung in der Nordregion die folgenden Argumente sprechen würden: Der Veranstaltungskalender könnte von den Kulturakteuren eigenständig befüllt werden.[44] 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.

44 Im dritten Workshop wurde darauf hingewiesen, dass nicht in jedem Fall von einer eigenständigen Eintragung ausgegangen werden kann, beispielsweise wenn Kompetenzen in der Pflege digitaler Medien fehlen. In diesen Fällen wäre zu prüfen, ob beispielweise über das Amt für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit der jeweiligen Kommune die Eintragung nach Vorlage der erforderlichen Informationen erfolgen kann.

Da die Entwicklung und der Betrieb regionaler Kulturplattformen mit spezifischem Zuschnitt für den ländlichen Raum ein gesamtdeutsches Desiderat darstellen, wäre die Einrichtung in der Nord- wie 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 zu – wie in der Südregion – den regionalen LEADER-Aktionsgruppen.

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).

5.3 Handlungsfeld 2: »Regionales Kulturmarketing und Kulturtourismus entwickeln«

Die Modellregion Nord besitzt für eine ländliche Destination einen **außerordentlichen Reichtum an Kulturangeboten**, wenngleich Einrichtungen mit großer nationaler oder sogar internationaler Strahlkraft fehlen. Neben der Vielzahl an erschlossenen und zugänglichen Baudenkmälern und Kultureinrichtungen verfügt die Region über nicht weniger vielfältige Potenziale, die jedoch noch keine für den Besucher erlebbaren Angebote darstellen. Ein besonderes kulturelles Potenzial liegt in der Vielzahl von Stätten des kulturellen Erbes, die nur zum Teil für Besucher zugänglich sind. Touristisch erschlossen und in ihrer Attraktivität sichtbar gemacht, können diese Kulturstätten nicht nur einer Nutzung zugeführt werden, sondern auch neue Besucheranreize setzen, kurz den Ausbau der Region zur Natur- und Kulturdestination begünstigen – aber auch die Sichtbarkeit kultureller Identität nach innen, also für die Bevölkerung, ermöglichen und dadurch zu stärken.

Die jüngste **Neugründung eines gemeinsamen regionalen Tourismusverbandes** ermöglicht künftig, vorhandene Angebote zu bündeln und gemeinsam zu vermarkten. Die Bündelung von Marketingmaßnahmen reicht jedoch nicht aus, um das Profil einer Destination zu schärfen und ihre Attraktivität für die Besucher zu steigern. Vielmehr müssen Leitthemen definiert werden, die mit der kulturellen Identität der Region, ihren Potenzialen und Angeboten korrespondieren. Die etablierten Kulturakteure der Region müssen dabei eine **»Ankerfunktion«** für die weniger sichtbaren Kulturangebote übernehmen. Im Marketingverbund können so auch Kulturangebote aus der »zweiten und dritten Reihe« an Sichtbarkeit gewinnen und gleichzeitig den Besuchern vor Ort die Orientierung erleichtern.

Allerdings liegen Chancen und Risiken nahe beieinander: **Kulturtourismus erfordert von den Kulturakteuren die Bereitschaft zur Kooperation**. Bisher fehlt es an eingespielten touristischen Strukturen und einer gelernten Kooperationspraxis mit Tourismusakteuren. Die im landesweiten Vergleich niedrigen Zahlen im Übernachtungstourismus stellen zudem gemeinsam mit der fehlenden touristischen Positionierung und der schwach ausgebauten Infrastruktur (keine ausreichenden Übernachtungsmöglichkeiten, eingeschränktes Netz im ÖPNV) die **zentralen Herausforderungen** für die Zukunft des touristischen Standortes dar. Die touristische Entwicklung in der Destination Thüringen verzeichnet in den letzten Jahren höhere Zuwächse bei den Gästeankünften als bei den Übernachtungen, sodass in der Folge die Aufenthaltsdauer rückläufig ist. Die Zahl der Tagestouristen nimmt zu. Was zunächst von Nachteil scheint, kann der Region aber auch zum Vorteil gereichen: Da **Tagestouristen hier durchaus eine interessante Zielgruppe darstellen**, umgeht man mit diesen Ausflüglern im Fokus die Problematik der man-

gelnden Beherbergungsmöglichkeiten. Insbesondere die Tourismusdestination Harz ist ein starker Quellmarkt für Touristen, die einen Tagesausflug in den Norden Thüringens machen.

Die vorausgegangenen Bestandsaufnahmen zeigen (vgl. u.a. Institut für Kulturpolitik 2014a/b), dass die Region neben infrastrukturellen Schwächen über eine Vielzahl an kulturellen Potenzialen und Angeboten verfügt, um sich kulturtouristisch zu positionieren und damit den touristischen Standort als solchen zu stärken. Bei einer kulturtouristischen Positionierung kann die Modellregion zudem von den landespolitischen Rahmenbedingungen profitieren. Das **Landestourismuskonzept** spricht sich nicht nur klar für den Kulturtourismus aus, sondern sieht unter anderem auch günstige Entwicklungen in der touristischen Förderlandschaft vor.

Die folgenden Empfehlungen sind ein Exzerpt des Gutachtens »Regionales Kulturmarketing/Kulturtourismus« von Yvonne Pröbstle (s. Institut für Kulturpolitik 2014k), dass hier auf die wesentlichen Punkte verdichtet wurde. Alle analytischen Grundlagen, Maßnahmen und Fallbeispiele sind dort nachzulesen. Das **Gutachten soll als Leitfaden für eine struktur- und potenzialbezogene Kulturtourismusentwicklung** dienen und kann damit insgesamt einen großen Beitrag für den Kulturbereich in der Modellregion leisten. Des Weiteren hat es Vorbildcharakter für vergleichbare Thüringer Regionen, da es den Fokus auf die endogenen Potenziale legt, diverse vorhandene touristische Ansätze vereint, potenzielle Partner sichtbar macht und dezidiert Handlungsschritte zum Erreichen der gesetzten Ziele aufzeigt.

Ziel 1: Zentrale Verantwortlichkeit für Tourismusmarketing in der Region schaffen

Maßnahme 1: Regionalen Tourismusverband mit Schwerpunkt auf der touristischen Vermarktung (regionaler und überregionaler Tourismus) entwickeln

Die Positionierung der beiden Landkreise als ein **regionales Reisegebiet** setzt die gemeinsame Vermarktung voraus und fordert dementsprechend die Existenz einer koordinierenden Instanz. Der regionale Tourismusverband, der er am 12. Januar 2015 als *Tourismusverband Südharz Kyffhäuser* gegründet wurde, ist deshalb zu begrüßen beziehungsweise zwingende Voraussetzung. Er erlaubt die Bündelung sowie einen effizienten Einsatz von Ressourcen. Da die Akteure in der Modellregion Nord Bedarf an Unterstützung bei der Entwicklung und Umsetzung von regionalen Marketingstrategien und -maßnahmen sehen und die personelle Ausstattung zunächst auf ein bis zwei hauptamtlich Beschäftigte beschränkt ist, ist eine Konzentration des regionalen Tourismusverbandes auf Aufgaben des regionalen Marketings – stets in Abstimmung mit der TTG – sinnvoll. Diese Einschränkung in der Initiierungs- und Konsolidierungsphase darf langfristig eine Erweiterung des Aufgabenspektrums zum **»Kulturknotenpunkt«** allerdings nicht ausschließen (s. unten).

Dagegen sollte die Vermarktung möglichst nicht ausschließlich auf Übernachtungsgäste und auswärtige Tagestouristen fokussiert sein, sondern sich auch auf die Bewohner der Region erstrecken, da ein regionales Kulturmarketing nicht existent ist und gleichzeitig die Zielsetzung formuliert wurde, diese Zielgruppe stärker für Kulturangebote zu mobilisieren.

Maßnahme 2: Transparenz herstellen und klare Aufgabenabgrenzung vornehmen

Es wird empfohlen, die Marketingaufgaben des regionalen Tourismusverbandes im **Dialog** mit der *Thüringer Tourismus GmbH (TTG)* und den lokalen Tourismusorganisationen zu definieren, um eine ideale **Ressourcenallokation** entsprechend der *Landestourismuskonzeption* zu erreichen. Ferner gilt es, Leistung und Gegenleistung zwischen der regionalen Tourismusorganisation und einzelnen Akteuren in der Region zu klären, da in den Workshops wiederholt Unzufriedenheit artikuliert wurde, die in der Vergangenheit aus unzureichender Kommunikation und Dialogbereitschaft der Beteiligten resultierte. Leistung und Gegenleistung ließen sich in einem **»Kooperationskodex«** verschriftlichen, der für die Beteiligten jederzeit zugänglich sein sollte (zum Beispiel im Mitgliederbereich des gemeinsamen Webauftritts).

Ziel 2: (Kultur-)touristische Positionierung für die Region entwickeln

Maßnahme 1: Positionierung der Region auf der Grundlage der kulturellen und naturräumlichen Ressourcen sowie dem Gedanken einer »Zeitreise durch die Geschichte«

In der Positionierung als Reisegebiet steht die Modellregion vor der Herausforderung, die Besonderheiten beider Landkreise in einem **gemeinsamen Leitbild zu vereinen** und gleichzeitig die Tourismusstrategie des Landes zu verfolgen. Diesen Anspruch kann die Modellregion jedoch einlösen, wenngleich sich die Region international nicht und national nur bedingt über »Leuchttürme« und »Topthemen« profilieren kann. Die Teilnehmer in den Workshops stellten wiederholt den Vergleich mit einer »Zeitreise durch die Geschichte« an: »400.000 Jahre[45] Urlaub im Norden Thüringens«. Im Landkreis Nordhausen und im Kyffhäuserkreis bilden sich verschiedene Phasen der Menschheitsgeschichte exemplarisch ab – »Von der Steinzeit in die Gegenwart«. Da die Region neben kulturellen jedoch auch über naturräumliche Attraktivitätsfaktoren verfügt und auch auf Landesebene eine Vermarktung der Säulen »Kultur und Städte« sowie »Natur und Aktiv« erfolgt, konnte im letzten Workshop ein Konsens für die Erweiterung des Arbeitstitels herbeigeführt werden: **»Vom Kyffhäuser zum Südharz«**. Diese Positionierung birgt außerdem den Vorteil einer Lokalisierung des Reisegebietes durch potenzielle Besucher: Während der Landkreis Nordhausen und der Kyffhäuserkreis für Außenstehende nicht zwangsläufig auf der Landkarte erschlossen sein mögen, ist der Harz eine feste Orientierungsgröße in der deutschen Natur- und Gebirgsland-

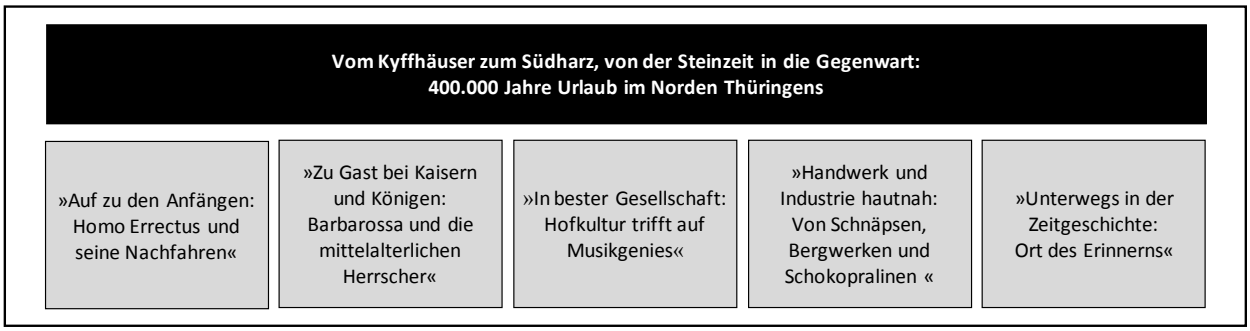
45 Dieser zeitliche Rahmen bezieht sich auf das Alter von Grabungsfunden in der Region.

schaft und der »Kyffhäuser« als umgangssprachliche Abkürzung für das Kyffhäusergebirge zumindest als Begriff bekannt.

Maßnahme 2: Kulturhistorische Themen als Grundlage für das operative Marketing verwenden; sechs Themenfelder implementieren

Die bestehenden Kulturangebote und Potenziale, die es erst noch zu erschließen und sichtbar zu machen gilt, können zu Themen gebündelt werden, die verschiedene Epochen der Menschheitsgeschichte abbilden – von der Frühgeschichte bis zur Zeitgeschichte (vgl. ausführlich Anhang C in Institut für Kulturpolitik 2014k). Es empfiehlt sich, diese Zuordnung nach Epochen, die für den Arbeitsprozess hilfreich war, in der Vermarktung in ansprechende **Claims** zu überführen, die jeweils ein Themenfeld repräsentieren:[46]

Abb. 2: Positionierungsstrategie und Themenfelder in der Region (Quelle: eigene Darstellung)



Die entwickelten Claims sollen **Aufmerksamkeit erzeugen** (beispielsweise durch bekannte Persönlichkeiten wie Barbarossa oder Luther) und stehen stellvertretend für die Bandbreite der vorhandenen Angebote. Die Differenzierung nach Themen birgt für touristische Besucher den Vorteil einer raschen Orientierung und ermöglicht es gleichzeitig den Akteuren eines Reisegebietes, ihre Aktivitäten zu fokussieren und Aktivitäten kooperativ zu bündeln. Diese **Themenfokussierung** schließt nicht aus, dass Querschnittsthemen entwickelt werden und beispielsweise Anlass geben für ein Themenjahr. Somit können regelmäßig weitere Kooperationen initiiert und neue Besuchsanreize gesetzt werden (zum Beispiel mit dem Thema »Wege der Kunst – von der Romanik zur Leipziger Schule«). Allerdings gilt es in solchen Fällen konsequent die Vereinbarkeit mit den implementierten Themen zu prüfen und eine Vielzahl an heterogenen Themen zu vermeiden, um eine »Verwässerung« des entwickelten Profils zu vermeiden.

46 Der vorgeschlagene Arbeitstitel kann in der Konzeptionsphase weiter verwendet werden. Allerdings empfiehlt sich für die praktische Arbeit ein kürzerer Titel, beispielsweise »Vom Kyffhäuser zum Südharz: Eine Zeitreise durch Natur und Kultur im Norden Thüringens«.

Maßnahme 3: Regionale Differenzierung nach »Top-«, »Wachstums-« und »Aufbauzielen« sowie »Leuchttürmen« in Anlehnung an die Tourismuskonzeption des Landes Thüringen[47]

In der Produktgestaltung, bei konkreten Vertriebsmaßnahmen und in der Kommunikation empfiehlt sich in Anlehnung an das *Spezialkonzept Kulturtourismus* eine Bewertung der vorhandenen Angebote nach **»Top-«, »Wachstums-« und »Aufbauzielen« sowie »Leuchttürmen«**. Diese Differenzierung soll sich weder zum Vor- noch zum Nachteil einzelner Kulturakteure entwickeln, sondern vielmehr die Region durch die Summe der Angebote attraktiver machen. Allerdings bedarf es – um zunächst überhaupt Aufmerksamkeit zu wecken – im Vordergrund »Leuchttürme« und »Topziele«. Nachgeordnete Ziele können durch die Bekanntheit dieser Sehenswürdigkeiten im »Huckepackverfahren« profitieren. Um eine Verknüpfung zwischen den einzelnen Angeboten herzustellen, ist wiederum die thematische Bündelung hilfreich.

Maßnahme 4: Ausarbeitung der Positionierung inkl. Slogan und Übersetzung in ein visuelles Erscheinungsbild in Zusammenarbeit mit einer externen Agentur auf der Grundlage des erarbeiteten Status

Die gemeinsam entwickelte Positionierung gilt es im nächsten Schritt in einen **verbindlichen Slogan und verbindliche Claims** für die einzelnen Themenfelder sowie in ein visuelles Erscheinungsbild zu überführen. Hierfür ist die Zusammenarbeit mit einer Agentur erforderlich, die Grafikleistungen erbringt beziehungsweise koordinieren kann und idealerweise Erfahrungen in der kulturtouristischen Vermarktung aufweisen kann. Da in der Vergangenheit bereits mehrfach Gutachten zur touristischen Positionierung verfasst wurden, die allerdings nicht beziehungsweise nur in Teilen umgesetzt wurden, empfiehlt es sich – im Sinne einer nachhaltigen Ressourcenaufwendung –, in der Zusammenarbeit mit der Agentur auf Vorhandenem aufzubauen und dieses weiterzuentwickeln.

47 In der Tourismuskonzeption wird unterschieden: »Leuchtturm«: Einzelthema (Sehenswürdigkeit, historische Persönlichkeit, Ort) mit hoher überregionaler Bekanntheit, touristischer Erlebbarkeit; »Topthema«: Themenkomplexe mit hohem etablierten Bekanntheitsgrad für Thüringen; »Wachstumsthema«: Themenkomplexe mit mittlerem Bekanntheitsgrad; Verjüngungspotenzial, Ansprache neuer Zielgruppen und Märkte; »Aufbauthema«: wie Wachstumsthema; inhaltliche und touristische Aufarbeitung notwendig (vgl. dwif-Consulting 2011a: 34).

Ziel 3: Angebote bündeln und im kooperativen Verbund vermarkten

Maßnahme 1: Einrichtung sogenannter »Kompassgruppen« für die entwickelten Themenfelder und Wahl von Koordinatoren/Moderatoren; »Ankerfunktion« von hauptamtlich geführten, öffentlich-rechtlichen Kulturbetrieben; Zielvereinbarung als Evaluationsinstrument

Tourismusorganisationen sind in ihrem Leistungsspektrum auf Vermarktungstätigkeiten und andere Serviceleistungen fokussiert, die dem Tourismus entspringen. Von diesen Leistungen können Kulturakteure profitieren. Die Kulturakteure selbst zeichnen jedoch für das eigentliche Kulturangebot, seine Vermittlung und die Erschließung bislang nicht genutzter Potenziale verantwortlich. **Ohne Kultur, ohne Inhalt kann Vermarktung nicht erfolgreich sein.** Wenn die Kultur eine tragende Säule in der Positionierung der Modellregion sein soll, müssen die Kulturakteure eingebunden werden, das heißt untereinander, und mit dem regionalen Tourismusverband kooperieren. Vor diesem Hintergrund sollen Arbeitsgruppen zu den definierten Themenfeldern eingerichtet werden, sogenannte **»Kompassgruppen«**, weil sie als Kulturakteure richtunggebend für die kulturtouristische Positionierung der Region sein sollen. Die Themenorientierung soll Akteure mit ähnlichen Inhalten und Interessen zusammenzubringen und gleichzeitig davor bewahren, durch die Mitgliedschaft in einer Vielzahl an Arbeitsgruppen unnötig Arbeitszeit zu verlieren. In den Aufgabenbereich der »Kompassgruppen« sollen jeweils die Auswahl der Angebote für die einzelnen Themenfelder und die Ausarbeitung von Routen, die Erarbeitung von Vorschlägen für kooperative Veranstaltungskonzepte (zum Beispiel Themenausstellung an verschiedenen Orten) sowie grundsätzliche Überlegungen zur Erschließung von definierten Potenzialen fallen. Mittelfristig bergen diese »Kompassgruppen« angesichts des Mangels an steten Austauschmöglichkeiten das Potenzial, als Plattformen für die regionalen Kulturakteure zu dienen. Langfristig können sie zu zentralen Impulsgebern für die Kulturentwicklung in der Region werden.

Damit die Arbeit in den Gruppen allerdings überhaupt aufgenommen und an Kontinuität gewinnen kann, bedarf es wiederum eines **Koordinators und Moderators**, der Arbeitsprozesse anstößt und lenkt sowie zwischen den Belangen einzelner Akteure zum Wohle der gemeinsamen Ziele vermittelt und die Ergebnisse der Arbeitsgruppen schließlich mit dem regionalen Tourismusverband für die operative Umsetzung abstimmt. Hier können die definierten »Leuchttürme« und »Topziele« eine **»Ankerfunktion«** übernehmen. Es handelt sich um Kultureinrichtungen, die im Gegensatz zur überwiegend ehrenamtlich geprägten Kulturlandschaft in der Region **professionelle Strukturen aufweisen** und unter anderem aus Landesmitteln finanziert werden (zum Beispiel *KZ-Gedenkstätte Mittelbau-Dora*, *Panorama Museum* und *Theater Nordhausen/Loh-Orchester Sondershausen GmbH*).

Um den Dialog zwischen den »Kompassgruppen« untereinander und dem regionalen Tourismusverband zu sichern, wird empfohlen, halbjährlich eine Sitzung mit den Koordinatoren und Moderatoren sowie der Geschäftsführung des regionalen Tourismusverbands zu realisieren – idealiter organisiert durch die regionale Koordination für den KEK-Prozess. Ferner kann gemeinsam eine **Zielvereinbarung** für die Dauer von beispielsweise einem oder zwei Jahre geschlossenen werden. Nach Ablauf des Zeitraums kann eine Evaluation mit dem Ziel erfolgen, den Erfolg zu beurteilen und gegebenenfalls Korrektur- oder Verbesserungsmaßnahmen zu vereinbaren.

Weitere Maßnahmen

Darüber hinaus bieten sich weitere Maßnahmen an, die von dem »Einrichten einer multifunktionalen Internetpräsenz (s. hierzu auch Handlungsfeld 1) über die »Entwicklung themenspezifischer Routen und Pauschalangebote beziehungsweise einer Querschnittspauschale« bis hin zur »Beantragung von Fördermitteln (Tourismusbudget, Landesprogramm Tourismus) für die zu leistende Marketingarbeit reichen (s. hierzu ausführlich Institut für Kulturpolitik 2014k).

Ziel 4: Implementierung eines zielgruppenorientierten Marketings und Erschließung neuer Zielgruppen

Kulturangebote, die sich in ihrer Vermittlung an »alle« richten, erreichen erfahrungsgemäß in einer pluralisierten und individualisierten Gesellschaft niemanden. Deswegen sind **zielgruppenorientiertes Marketing und Audience Building** unerlässlich. Vor diesem Hintergrund wird die Fokussierung auf folgende Zielgruppen empfohlen (siehe ausführlich für entsprechende Maßnahmenempfehlungen Institut für Kulturpolitik 2014k):

- Bewohner der Region (regionale Tagesausflügler)
- Tagestouristen aus dem Harz (»Huckepackstrategie«)
- Zielgruppe: Gäste von Schullandheimen und anderen Gruppenunterkünften
- Kur- und Erholungsgäste
- Nationale Kultur- und Natururlauber

Ziel 5: Kulturtouristische Potenziale zugänglich und in ihrer Attraktivität sichtbar machen

Themenübergreifende Zielsetzung

Maßnahme 1: Beantragung von Fördermitteln zur Erschließung und Sichtbarmachung kulturtouristischer Potenziale

Das Land Thüringen hält eine Reihe von **Förderprogrammen** vor, die mit dem Ziel der Umsetzung kooperativer Marketing- und Vermittlungsmaßnahmen im Tourismus genutzt werden können. Insbesondere im Hinblick auf die Erschließung und Sichtbarmachung der vorhandenen Potenziale ist zu prüfen, ob ein Fördermittelantrag in Frage kommt. Projektideen der Arbeitsgruppen können im ersten Schritt gemeinsam mit dem regionalen Tourismusverband einer Prüfung durch die beiden regionalen LEADER-Aktionsgruppen in den Landkreisen unterzogen werden, die neben der Konzentration auf das LEADER-Programm auch die Funktion von »Förderlotsen« für sich in Anspruch nehmen. Die weitere Verantwortung für das Antrags- und Abwicklungsverfahren sollte jeweils fallspezifisch entschieden werden.

Maßnahme 2: Verknüpfungsmöglichkeiten zwischen Rad- und Wanderwegen und anderen Naturangeboten sowie Kulturangeboten und kulturellen Baudenkmälern prüfen und gegebenenfalls gemeinsam als Verbundprodukt (»Kultur« und »Natur«) kommunizieren

Sowohl die Landes- als auch die Marketingstrategie sehen die Kombination von jeweils naturräumlichen und kulturellen Angeboten vor. Themenübergreifend gilt es deshalb zu prüfen, ob bestehende Rad- und Wanderwege sowie weitere Naturangebote mit kulturellen Sehenswürdigkeiten und Potenzialen verknüpft werden können. Auf diesem Wege entstehende Kombi-Angebote sollten in den geplanten Medien als solche kommuniziert werden.

Themenspezifische Ansätze

Auf Grundlage der vorgestellten fünf themenspezifischen Positionierungsansätze zur »Zeitreise durch die Geschichte« in der Modellregion werden anknüpfend an die themenübergreifenden Zielsetzungen jeweils umfängliche Maßnahmen definiert. Diese gilt es nun Punkt für Punkt abzuarbeiten (s. Institut für Kulturpolitik 2014k).

Ziel 6: Professionalisierung der Tourismusakteure und Implementierung zeitgemäßer Qualitätsstandards

Maßnahme 1: Inanspruchnahme von Beratungsdienstleistungen der Thüringer Tourismus GmbH (TTG), die sich an Beherbergungsbetriebe richten und die Qualitätsverbesserung bislang nicht qualifizierter Übernachtungsmöglichkeiten zum Ziel haben

Die *Thüringer Tourismus GmbH (TTG)* hält mit dem **»Beratungsnetzwerk Qualitätskompetenz«** im Thüringer Tourismus eine Dienstleistung für nicht-qualifizierte Beherbergungsbetriebe bereit. Bei Begehungen vor Ort wird gemeinsam eruiert, welcher Verbesserungsbedarf konkret besteht und welche Maßnahmen kurz- bis langfristig umgesetzt werden sollten. Aufgrund der zwar vorhandenen, aber nicht zeitgemäßen Beherbergungsmöglichkeiten in der Region sollte von diesem Angebot Gebrauch gemacht werden. Für die Initiierung und Koordination solcher Begehungen empfiehlt sich der regionale Tourismusverband in der Rolle als Mittler zwischen Einzelakteuren und der *TTG.* Die Beratungsleistung und Qualitätsoffensive perspektiviert eine nachhaltige Nutzung der vorhandenen Infrastruktur und eine Erhöhung der Bettenauslastung.

Maßnahme 2: Inanspruchnahme von Beratungsdienstleistungen der Thüringer Tourismus GmbH (TTG), die sich an Touristinformationen richten und ebenfalls die Qualitätsverbesserung zum Ziel haben

Die touristische Profilierung als Region setzt auch einen einheitlichen Auftritt der vorhandenen Touristinformationen voraus. *Die Thüringer Tourismus GmbH (TTG)* bietet im Bereich der Touristinformationen ebenfalls eine **Beratungsdienstleistung** in Kombination mit einer Begehung vor Ort an. Den Touristinformationen wird empfohlen, die Beratung gemeinsam in Anspruch zu nehmen und im Verbund untereinander und mit der *Thüringer Tourismus GmbH (TTG)* die Qualität der einzelnen Informationsstellen zu verbessern. Initiierung und Koordinierung sollte wiederum im Verantwortungsbereich des regionalen Tourismusverbandes definiert sein.

Maßnahme 3: Schaffung von regelmäßigen Professionalisierungs- und Austauschplattformen aus den Reihen der beteiligten Akteure

Die Erfahrung der *Thüringer Tourismus GmbH (TTG*) zeigt, dass **Qualifizierungs- und Weiterbildungsangebot**e häufig nur dann in Anspruch genommen werden, wenn Sie aus den eigenen Reihen angeregt sowie organisiert werden und darüber hinaus einen Netzwerknutzen versprechen. Deshalb wird vorgeschlagen, Ideen im Austausch zwischen den **»Kompassgruppen«** und dem **regionalen Tourismusverband** zu sammeln und zum Beispiel viertel- oder halbjährlich Mitglieder und Experten zu einem regionalen Tourismustag einzuladen. Die Veranstaltungsorte könnten regelmäßig wechseln und den jeweiligen Akteuren die Möglichkeit bieten, die eigene Institution mit ihren Angeboten vorzustellen. Mittelfristig

könnte auf diese Weise ein Netzwerk über die »Kompassgruppen« hinaus entstehen. Die Einladung von Experten könnte über den regionalen Tourismusverband und in Abstimmung und Zusammenarbeit mit der *Thüringer Tourismus GmbH (TTG)* erfolgen.

Siehe hierzu auch das Handlungsfeld 1 und hier insbesondere die Maßnahme »regelmäßigen überregionalen Erfahrungsaustausch ermöglichen«.

Maßnahme 4: Prüfung von Fördermöglichkeiten für investive Maßnahmen zur Steigerung der Qualität von Beherbergungsbetrieben

Wenn eine **Qualitätsverbesserung in Beherbergungsbetrieben** mittel- bis langfristig Umbau- beziehungsweise Sanierungsmaßnahmen erfordert, ist zu prüfen, ob Fördermöglichkeiten in Anspruch genommen werden können (zum Beispiel »Gemeinschaftsaufgabe ›Verbesserung der regionalen Wirtschaftstruktur‹ (GRW) (Teil I Gewerbliche Wirtschaft einschließlich Tourismusgewerbe)«). Eine mögliche Anlaufstelle wäre das Kundencenter der Thüringer Aufbaubank für Nordthüringen in Nordhausen. Der regionale Tourismusverband sollte über solche Fördermöglichkeiten regelmäßig die Akteure vor Ort informieren.

Ziel 7: Implementierung des entwickelten Konzepts

Maßnahme: Einen »Kulturknotenpunkt« für die Region etablieren

Um eine nachhaltige kulturtouristische und damit auch kulturelle Entwicklung der Region im Allgemeinen zu garantieren, bedarf es der Umsetzung der entwickelten und vorgeschlagenen Maßnahmen sowie einer begleitenden Evaluation. Dafür ist es zunächst von großer Bedeutung, dass die im Rahmen des KEK-Prozesses **geschaffenen »Gefäße«**, der regionale Beirat und die regionale Koordination, **fortbestehen**, damit die Umsetzungsschritte inhaltlich und projektmanagerial begleitet werden können (s. entsprechende Maßnahmen in Handlungsfeld 1).

Mit dem erarbeiteten Ziel- und Maßnahmenkatalog liegt ein Instrumentarium vor, das der Modellregion Nord in der Anwendung eine erkennbare Profilschärfung als Reisegebiet ermöglicht und Kulturangebote ebenso wie Potenziale einer touristischen Nutzung zuführen kann. Die **Außenorientierung** auf ein touristisches Publikum ist angesichts des demografischen Wandels erforderlich und soll langfristig dazu beitragen, insbesondere Stätten des kulturellen Erbes auch für die **Bewohnerschaft** zu erhalten. Die regionale Zusammenarbeit im Tourismus soll jedoch gleichzeitig eine Einladung an die Bürger der Region sein, Kulturangebote umliegender Gemeinden und Städte wahrzunehmen. Ziel ist es, Besuchsanreize zu setzen und ein attraktives kulturelles Umfeld zu schaffen. Kulturtourismus schließt diesem Verständnis nach den regionalen Ausflugstourismus ein.

Mit der politischen Entscheidung, den regionalen Schulterschluss mit der Gründung des *Tourismusverbands Südharz Kyffhäuser* auch in der touristischen Organisationsstruktur zu suchen, ist bereits ein wichtiger Schritt getan, um Ressourcen künftig effizienter einsetzen und durch die sichtbare Bündelung von Angeboten an Attraktivität aus Besuchersicht gewinnen zu können. Der regionale Tourismusverband soll die Funktion einer Marketingorganisation für die Region übernehmen. Angesichts der zuletzt insbesondere im Kyffhäuserkreis gemachten Erfahrung einer Überfrachtung der Tourismusorganisation mit Aufgaben und einer zu erwartenden Minimalausstattung mit Personal, ist diese Haltung, wie sie wiederholt seitens der beteiligten Akteure in Diskussionen und Einzelgesprächen vertreten wurde, nachvollziehbar.

Mittel- bis langfristig besitzt diese Organisation jedoch das Potenzial, die Funktion eines **»Knotenpunktes«**[48] für die Kulturakteure der Region zu übernehmen. Die Vielzahl an ehrenamtlich getragenen Kulturangeboten und -initiativen in der Region prägt die regionale Identität, gleichwohl fehlt es aufgrund eingeschränkter Ressourcen an Professionalität. Auch die öffentliche Kulturverwaltung kann, wo entsprechende Strukturen überhaupt vorhanden sind, nicht ausgleichend wirken. Ein regionaler »Knotenpunkt« könnte dagegen unterstützend wirken und Kulturakteure miteinander vernetzen, sie über aktuelle Entwicklungen beispielsweise in der Kulturförderung informieren, Fortbildungsangebote initiieren und gemeinsame Maßnahmen zum Beispiel im Bereich Presse- und Öffentlichkeitsarbeit anregen und koordinieren.

Mit der Einrichtung von **»Kompassgruppen«** und einer **Kommunikationsplattform** für Kultur, die sowohl nach innen als auch nach außen gerichtet sein soll, sind die Weichen bereits in eine Richtung gestellt, welche langfristig die Entwicklung hin zum regionalen »Knotenpunkt« für die Kultur erlaubt. Es ist in der Argumentation deutlich geworden, das der regionale Tourismusverband als Marketingorganisation die genuinen Aufgaben der Kulturakteure nicht übernehmen kann beziehungsweise die Kernkompetenzen der Kulturakteure unabdingbar für die Erstellung von Kulturangeboten – egal ob für Bewohner oder Touristen – sind. Die **»Ankerfunktion« ausgewählter Einrichtungen** wird darin bestehen, die Prozesse in den »Kompassgruppen« zu moderieren und zu koordinieren.

Nachdem grundsätzliche Entscheidungen in den einzelnen »Kompassgruppen« getroffen sowie implementiert wurden und der Übergang in eine Konsolidierungsphase erfolgt ist, kann der Zeitpunkt günstig sein, um einen weiteren zukunftsgerichteten Schritt mit der **Einrichtung des »Knotenpunktes«** zu gehen. In der organisatorischen Ansiedlung spricht für den regionalen Tourismusverband die dadurch noch **stärkere Verzahnung zwischen Kultur und Tourismus sowie mit den anderen Schwerpunktthemen des Kulturentwicklungsprozesses**.

48 Zur Idee des »Knotenpunktes« vgl. aktuell Bestrebungen in Schleswig Holstein, siehe unter: www.schleswig-holstein.de/MJKE/DE/Kulturpolitik/Kulturknotenpunkte/Kulturknotenpunkte_node.html (letzter Zugriff: 12.12.2014).

Gleichwohl ist darauf hinzuweisen, dass die bloße Ressourcenbündelung in einer Personalunion nicht zielführend sein wird. Es bedarf einer zusätzlichen Stelle, die in der Funktion einem regionalen Kulturbeauftragen gleicht und möglicherweise aus der **Fortführung einer regionalen Koordinierungsstelle** resultieren kann (s. Handlungsfeld 1). Hier sind insbesondere das Land Thüringen sowie die beiden Landkreise der Modellregion zu adressieren, die mit dem regional angelegten Kulturentwicklungsprozess bereits Bereitschaft zur Transformation im Kulturbereich bewiesen haben und auch weiterhin eine Vorreiterrolle in Deutschland übernehmen könnten, wenn sie die Bildung eines regionalen Kulturknotens aktiv unterstützen.

5.4 Handlungsfeld 3: »Kulturelle Bildung und Partizipation stärken«

Die Kulturkonzeption des Freistaates Thüringen misst der **Kulturellen Bildung eine besondere Bedeutung** bei (s. TMBWK 2012: 24). Dies findet auch Ausdruck in der Aufgabe, die Chancen, Potenziale und Strukturen der Modellregion Nord näher zu untersuchen, denn Kulturelle Bildung soll nicht nur zur Selbstbildung ermutigen, sie fördern und fordern, sondern ebenso zur Teilhabegerechtigkeit in der Gesellschaft beitragen.

Die Modellregion bietet **beste Voraussetzungen** für ein breites Angebot an Kultureller Bildung. Im Kulturkonzept des Freistaats wird eindrücklich beschrieben, was sich in den letzten Jahren bewährt hat und worauf aufgebaut werden kann (s. TMBWK 2012: 30). So gibt es eine Vielzahl von Kooperationsvereinbarungen zwischen dem für Kultur zuständigen Ministerium und Verbänden der Kulturellen Bildung. Dabei wird auf eine langfristige und verlässliche Zusammenarbeit gesetzt.

Die Bestandsaufnahme der kulturellen Infrastruktur der Modellregion Kyffhäuserkreis/Landkreis Nordhausen (s. Institut für Kulturpolitik 2014b) und der im Rahmen des Modellprojektes »Lernen vor Ort« erarbeitete »3. Bildungsbericht« (s. Lernen vor Ort 2014), der im Kern nur den Kyffhäuserkreis erfasst, geben Auskunft über die Situation der Kulturellen Bildung in der Modellregion. So werden im »3. Bildungsbericht« ausführlich die nicht-formalen Lernwelten und Bildungsorte wie Bibliotheken, Museen, Musikschulen und das *Theater Nordhausen* mit dem *Loh-Orchester Sondershausen* sowie ihre Bedeutung für die eine regionale Bildungslandschaft untersucht und dargestellt. Dabei wurden Besucherzahlen und Teilnehmerzahlen statistisch erfasst und interpretiert. So erfreut sich die Kulturelle Bildung einer großen Nachfrage, die aktuell nicht befriedigt werden kann.

Die in den Städten der Modellregion Nord gut entwickelten Angebote sind in **den ländlichen Räumen nicht umfänglich zugänglich**. Es fehlt an dezentralen Angeboten, da ein Großteil der Aktivitäten im Bereich Kulturelle Bildung auf die Städte konzentriert ist. Das gilt insbesondere für die Stadt beziehungsweise den Landkreis Nordhausen. Die **Vernetzung von und der Austausch über erfolgreiche Angebote sowie Projekte fehlen** oder finden wegen Mangel an Ressourcen nur eingeschränkt statt. Zugleich werden die Potenziale der Museen und anderer kultureller Bildungsorte für die Region noch nicht im Rahmen des Möglichen genutzt. Denn die Einrichtungen der Kulturellen Bildung in der Modellregion sehen sich mit weiteren **Herausforderungen** konfrontiert, die sich nur schwerlich allein oder durch die Akquirierung finanzieller Mittel bewältigen lassen. Neben der ungleichen Verteilung der Kulturfördermittel in der Region und zwischen den Zuwendungsempfängern ist vor allem ein tendenzieller Mangel an Personal und eine hohe Beanspruchung im Bereich der administrativen sowie organisatorischen Aufgaben zu konstatieren. Diese Zusammenhänge bedingen nach eigenen Angaben in den Kulturworkshops, dass

viele Akteure nur wenig Zeit für die intensive Auseinandersetzung mit den aktuellen Ansprüchen und Interessen ihrer potenziellen Nutzer zur Verfügung haben. Dies hat unter anderem langfristig Probleme in der **Akquise neuer Zielgruppen** zur Folge – insbesondere vor dem Hintergrund der zunehmend starken Pluralisierung und Medialisierung der Gesellschaft.

Einen Schwerpunkt dieses Handlungsfeldes bildet folglich die Frage, welche Einrichtungen **Anker- und Lotsenfunktionen** für die Modellregion übernehmen könnten und was diese Funktionen beinhalten? Insgesamt geht es darum, ein **prozessorientiertes Gesamtkonzept für die Kulturelle Bildung** in der Modellregion auf den Weg zu bringen, das beispielgebend für andere Thüringer Regionen sein kann und auch entsprechende Überlegungen auf Landesebene befördern kann.

Die folgenden Empfehlungen sind ein Exzerpt des Gutachtens »Kulturelle Bildung und Partizipation« von Thomas Wodzicki (s. Institut für Kulturpolitik 2014l), dass hier auf die wesentlichen Punkte verdichtet wurde. Alle analytischen Grundlagen, Maßnahmen und Fallbeispiele sind dort nachzulesen. Das Gutachten soll als Leitfaden für eine struktur- und potenzialbezogene Entwicklung im Bereich Kulturelle Bildung dienen und dabei auch einen besonderen Blick auf das Themenfeld »Kulturangebote für Kinder und Jugendliche« werfen:

Ziel 1: Erarbeitung einer eigenständigen Gesamtkonzeption und die Etablierung einer Verantwortungsgemeinschaft für Kulturelle Bildung in der Modellregion Nord

Maßnahme 1: Prozessverantwortliche benennen

In möglichst jeder Bildungs- und Kultureinrichtung wird ein **verantwortlicher Ansprechpartner** von Seiten der Einrichtung ausgewählt, der eine hohe Affinität zur Kulturellen Bildung hat. Dieser vertritt und unterstützt seine Einrichtung hinsichtlich einer spezifischen Konzeptions- und Qualitätsentwicklung unter dem Dach der Gesamtkonzeption. Die Regionalkoordination steuert diesen Prozess.

Maßnahme 2: Kulturmesse/Kulturkonferenz etablieren

Es empfiehlt sich, den Entwicklungsprozess der Gesamtkonzeption mit einer »Kultur- und Bildungsmesse« (Arbeitstitel) zu eröffnen und durch einen **Runden Tisch** – besetzt durch Vertreter von Verwaltung und Politik, Schule, Kindergarten, außerschulischen kulturellen Bildungseinrichtungen sowie externe Beratung und Regionalkoordinatoren – von Anfang an zu begleiten. Die Entwicklung der Gesamtkonzeption wird damit von Beginn an auf eine breite Verantwortungs- und Entscheidungsbasis gestellt.

Maßnahme 3: Initiierung lebendiger Netzwerke der Akteure vor Ort

Alle Beteiligten stellen ihre Aktivitäten während des Entwicklungsprozesses der Gesamtkonzeption und darüber hinaus in den Dienst der Initiierung lebendiger Netzwerke und synergetischer Kooperationen. Förderung wird idealiter unter anderem an den Kooperationsgrad und den Innovationsgrad gebunden. Hervorragende Beispiele von **synergetischen Kooperationen** werden prämiert beziehungsweise besonders gewürdigt.

Maßnahme 4: Mapping-Prozess der Angebote der Kulturellen Bildung durchführen

Aufbauend auf der vorliegenden Bestandsaufnahme sollte ein Mapping-Prozess stattfinden, der aufzeigt, **welche Angebote der Kulturellen Bildung** wo vorhanden sind und wie diese genutzt werden. In Regionen, die auf dieser Karte selten oder gar nicht auftauchen, sollte überprüft werden, ob es tatsächlich keine Angebote gibt oder weshalb diese nicht bekannt sind.

Maßnahme 5: Unterstützungskultur des Landes und der Landkreise

Die Entwicklung der Kulturellen Bildung im ländlichen Bereich ist eine große Herausforderung. Die durch die vorliegende Kulturentwicklungskonzeption angestoßenen Prozesse werden idealiter für einen **Modellzeitraum von zwei bis drei Jahren** finanziell und durch eine externe Prozessbegleitung und Evaluation von Beginn an durch die Landkreise der Modellregion und das Land unterstützt.

Ziel 2: Etablierung von »Lotsen« und »Ankereinrichtungen« zur Stabilisierung und Entwicklung der Kulturellen Bildung in der Modellregion Nord

Maßnahme: Optimierte Strukturen schaffen

Mehrere **»Lotsen«**, die bereits an bestehenden Institutionen beschäftigt sind (z.B. *Theater Nordhausen/Loh-Orchester Sondershausen GmbH*, Musikschulen der Landkreise, *Kunsthof Friedrichsrode*, *Jugendkunstschule Nordhausen*, *Panoramamuseum Bad Frankenhausen*), erhalten eine anteilige Aufstockung der personellen Mittel oder eine andere Schwerpunktsetzung innerhalb ihres bestehenden Arbeitsvertrages, mit dem Auftrag als **Team »Kulturpädagogischer Dienst«** (Arbeitstitel) regionen-, sparten- und altersübergreifend in folgenden Feldern integrativ und systematisch tätig zu sein:

- Beratung und Akquise (sowohl finanzielle, vor allem Fördermittel als auch Projekt- und Personalakquise, das gesamte »Backend« von der Antragstellung über das Monitoring bis zur Abrechnung der Fördermittel bedienend)
- Öffentlichkeitsarbeit, Vernetzung und Kommunikation mit dem Ziel: Ideen, Angebote und Nutzer zusammenbringen

Die hinter ihnen stehenden Institutionen können potenziell als **»Ankereinrichtungen«** fungieren. Als zentrale »Ankereinrichtung« empfiehlt sich die *Theater Nordhausen/Loh-Orchester Sondershausen GmbH* als anerkannte Institution, welche in vorbildlicher Weise kulturelle Bildungsprozesse initiiert beziehungsweise begleitet. Von hier könnte die **Gesamtkoordinierung** eines zu etablierenden »Kulturpädagogischen Dienstes« (Arbeitstitel) erfolgen. Die anderen Ankereinrichtungen sollten sich zentral und dezentral über die Modellregion verteilen und insbesondere auch kleinere Einrichtungen mit besonderer Expertise einbeziehen, um eine weitergehende Konzentration von Mitteln an den großen Einrichtungen zu verhindern.

Trotz der Verortung der »Lotsen« an bestehenden »Ankereinrichtungen« decken diese flexibel und mobil die gesamte Modellregion mit ihrer spezifischen Expertise ab, weshalb sie einerseits pädagogisch-kulturell qualifiziert sind und sich andererseits als Teamarbeiter in Verbindung mit den anderen »Lotsen« verstehen. Sie bilden den Kern des »Kulturpädagogischen Dienstes« (Arbeitstitel) und sind assoziativ mit den Ansprechpartnern der einzelnen Kultur-/Bildungseinrichtungen verbunden.

Dieser für Thüringen **modellhafte Ansatz** sollte durch einen mehrdimensionalen Förderansatz realisiert werden. So wäre eine Finanzierung beziehungsweise Ermöglichung vorerst anteilig durch Mittel beziehungsweise die Einbindung des Kulturagentenprogrammes,[49] des Projektmanagerprogrammes des Landes und durch anteilige Aufstockung der Personalmittel mit Zuschüssen von Land und Landkreisen für bestimmte Einrichtungen denkbar. Da die *Theater Nordhausen/Loh-Orchester Sondershausen GmbH* und das *Panoramamuseum Bad Frankenhausen* bereits institutionell durch das Land gefördert werden, ist eine weitere Landesförderung unter den gegenwärtigen Rahmenbedingungen allerdings fraglich. Deswegen ist gerade von den großen Kultureinrichtungen eine Verantwortungsübernahme für die regionale Kulturentwicklung angezeigt. Das *Panorama Museum* hat bereits angeboten, mit seiner museumspädagogischen Abteilung zukünftig stärker regional, also auch für andere Museen, zu agieren. Ähnlich hat sich die *Theater Nordhausen/Loh-Orchester Sondershausen GmbH* geäußert. Des Weiteren sollte geprüft werden, ob im Rahmen einer Infrastrukturstärkung ESF-Mittel oder etwa andere Landesmittel genutzt werden können.

Die Einsatzgebiete, fachlichen Voraussetzungen sowie Finanzierungsmöglichkeiten der »Lotsen« sind im Rahmen der Erarbeitung einer Gesamtkonzeption für die Modellregion Nord zu konkretisieren und verbindlich zu regeln.

49 Das Land Thüringen setzt – im Gegensatz zu den anderen beteiligten vier Bundesländern – keine eigenen finanziellen Mittel für das Kulturagentenprogramm ein. Die fünf (Lehrer-)Kulturagenten werden aus dem Stellenpool der Thüringer Lehrer bereitgestellt; die fünf (Künstler-)Kulturagenten werden aus Mitteln der Stiftung Mercator bzw. der Kulturstiftung des Bundes finanziert.

Ziel 3: Kulturelle Bildungsangebote »von Anfang an schaffen«

Maßnahme 1: Gründung von »Kulturkindergärten/Kulturschulen«

Es empfiehlt sich, Kindergärten und Schulen im ländlichen Raum als **Zentren Kultureller Bildung** mit dem Profil »Kulturkindergarten/Kulturschule«[50] weiterzuentwickeln. Im Rahmen der Erarbeitung der Gesamtkonzeption für die Modellregion ist zu klären, welche Kindertageseinrichtungen und Schulen eine solche Profilierung anstreben wollen beziehungsweise können. In den sich dabei ergebenden Konzeptions- und Teamentwicklungsprozessen sollten diese Einrichtungen durch eine externe Prozessbegleitung unterstützt werden.

Kulturkindergärten und -schulen definieren sich darüber, dass sie gemeinsam mit den **Familien und Kulturschaffenden Projekte entwickeln** und durchführen und/oder Patenschaften mit Akteuren und Institutionen Kultureller Bildung eingehen. Um diese qualitativ abzusichern, sind Bedarfe für entsprechende Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen zu erheben, die in gemeinsame Veranstaltungen für die Pädagogen, Eltern und Künstler münden. Diese Maßnahme ließe sich potenziell über das Bundesprogramm »Kultur macht stark. Bündnisse für Bildung« finanzieren.

Die schon begonnene Arbeit, Lehrpläne mit den Angeboten der Einrichtungen abzustimmen und dazu Projekte zu entwickeln, ist unbedingt fortzuführen und zu intensivieren.

Maßnahme 2: Übergänge bildungskontinuierlich arrangieren

Insbesondere die **Kooperationen von Einrichtungen** der Kulturellen Bildung, Künstlern und Pädagogen bei den Übergängen Kindergarten – Grundschule – Weiterführende Schule – Berufsausbildung sind anzuregen und gegebenenfalls sowohl finanziell als auch personell zu untersetzen. Da die genannten Übergänge nicht nur im Bereich Kulturelle Bildung eine Herausforderung darstellen, sondern insgesamt, ist dieses Thema ohnehin von größerem Interesse.

Maßnahme 3: Verwendung des bestehenden Kulturpasses befördern

Für Institutionen Kultureller Bildung, die den oben genannten Zielen (Bildungskontinuität, Identifikation mit der Region, Teilhabegerechtigkeit) entgegenkommen, ist der bereits bestehende »Kulturpass«[51] der *LKJ Thüringen* zu etablieren und für die Region weiterzuentwickeln. So kann der »Kulturpass« sowohl ein

50 Das JugendSozialwerk Nordhausen, welches 80 Einrichtungen in Thüringen und Sachsen betreibt, hat bereits Interesse geäußert, diesen Ansatz zu unterstützen und gemeinsam mit interessierten Teams an einem Modell »Kulturkindergarten« zu arbeiten.

51 Siehe unter: http://lkj-thueringen.de/kultur-zertifikate (letzter Zugriff: 07.01.2015).

Qualitätssiegel für Einrichtungen/Akteure Kultureller Bildung sein, als auch ein **»Kundenbindungsinstrument«** (ähnlich einem Bonusheft).[52]

Die konkreten Kriterien zur Vergabe eines »Kulturpasses« sind im Rahmen der Entwicklung der Gesamtkonzeption endgültig zu erarbeiten. Zum jetzigen Zeitpunkt sind Kriterien, wie klare Zielgruppenansprache, Vernetzung zum Bereich Kulturtourismus, regionales Kulturmarketing sowie kontinuierliche Konzeptions- und Qualitätsentwicklung denkbar.

Maßnahme 4: Würdigung, Vernetzung und Vermarktung durch Wertgutscheine

Arbeitgeber aus öffentlicher Verwaltung und Wirtschaft erkennen durch die Vergabe von »Wertgutscheinen« die **Erholungs- und Bildungseffekte von Kultur** an. Das heißt, sie unterstützen die Inanspruchnahme finanziell und/oder ideell (flexible/familienfreundliche Arbeitszeiten, um zum Beispiel Theaterbesuche mit Kindern zu ermöglichen; Teilnahme an Projekten von Kulturkindergärten). Damit geht sowohl die Würdigung der Kulturschaffenden als auch der Gesamtbevölkerung vom Kind über die Familien bis zu Senioren der Modellregion einher. Hierzu ist im ersten Schritt – in Kooperation mit der LKJ – ein Dialog mit der Wirtschaft und der öffentlichen Verwaltung zu führen, inwieweit für Arbeitgeber kulturelle Kompetenzen und somit ein »Belohnungssystem« wichtig sind.

Ziel 4: Aktivierung und Einbindung jugendlicher Interessen in die Kulturarbeit in der Modellregion Nord

Maßnahme 1: Kritiker-Team und regelmäßigen Austausch ermöglichen

Einrichtung eines **»Kritiker-Teams«** mit zwei bis drei Jugendlichen aus der Region, welches für einen bestimmten Zeitraum (Kultur-)Angebote in der Region kostenlos besuchen kann und anschließend darüber auf Facebook oder anderen Portalen (z.B. WhatsApp) berichtet.

Gleichfalls sollte die proaktive **Einbeziehung der Bedürfnisse** von Kindern und Jugendlichen durch die Einbindung in Beiräte oder beispielsweise regelmäßige Gruppendiskussionen in den Kultureinrichtungen ermöglicht sowie die aktive Mitgestaltung, zum Beispiel in der Vorstandsarbeit von Vereinen, unterstützt werden.

52 Gegenwärtig findet eine Diskussion zum Einsatz, der Wirkung und Nachhaltigkeit des Kulturpasses statt mit LKJ, Kultureinrichtungen, Schulen und anderen an diesem Programm beteiligten Einrichtungen (Ministerien) statt. Es kann folglich ohnehin noch zu neuen Ansätzen bei der Verwendung des Kulturpasses kommen, die zum Beispiel in der Modellregion erprobt werden könnten. Allenfalls sollten die Diskussionen aus der Modellregion in die zuvor genannte Reflexion über den Kulturpass einfließen.

Maßnahme 2: Partizipations- und Gestaltungsmöglichkeiten für Jugendliche erhöhen

Es sind **offene Partizipationsmöglichkeiten** für Kinder und Jugendliche in Kultureinrichtungen anzubieten (siehe z.B. das Jugendtheaterbüro[53]) beziehungsweise bestehende Ansätze weiterzuentwickeln und zielgruppenorienriert zu kommunizieren.

Die positive Entwicklung der – inzwischen nicht mehr existierenden – »Kulturkonditorei« kann auf andere **leerstehende Gebäude** in der Modellregion angewendet werden.[54] Partner könnten zum Beispiel Immobilien-Verwaltungen, die Jugendkunstschule in Nordhausen oder die diversen Jugendclubs sein.

Maßnahme 3: Prüfung der Einrichtung eines »Thüringer Jugend-Kultur-Preises«

Die Einrichtung eines **»Thüringer Jugend-Kultur-Preises«** ist zu prüfen. Mit diesem Preis soll jungen Menschen, die sich in Vereinen, Institutionen oder als Einzelakteure für kulturelle Themen engagieren, Anerkennung gezollt werden (vgl. zum Erfolg von Einbindungsmaßnahmen Bischoff 2014). Kriterien für die Vergabe und Ausstattung des Preises könnten unter Federführung der LKJ erarbeitet werden. Grundsätzlich soll der Preis jungen Menschen verliehen werden, die für ihr Engagement bei der Gewinnung von neuem Publikum innerhalb ihrer Altersgruppe Bedeutsames leisten.[55]

Ziel 5: Konzeptions- und Qualitätsentwicklung in allen Einrichtungen Kultureller Bildung

Maßnahme 1: Qualitätskriterien für Konzeptionen erarbeiten

Im Rahmen der Entwicklung der Gesamtkonzeption sind **Minimalkriterien für Konzeptionen kultureller Bildungseinrichtungen** zur relativen Standardisierung und Profilbildung zu finden (z.B. Alleinstellungsmerkmal einzelner Einrichtungen, Einbettung in Gesamtkonzeption der Region, spartenübergreifende Kooperationen, klare Kundengruppe [Nutzer/Besucher] und entsprechende Bildungsziele [SMART]). Vorhandene Instrumente der Konzeptions- und Qualitätsentwicklung sind auf ihre Spezifik hin zu überprüfen und entsprechend anzupassen.

53 Siehe unter: www.grenzen-los.eu/jugendtheaterbuero (letzter Zugriff: 20.09.2014).

54 Siehe hierzu u.a. www.nachhaltigwirtschaften.net/scripts/basics/eco-world/wirtschaft/basics.prg?a_no=5397 und http://vororthaus.wordpress.com sowie generell zum Thema »Zwischennutzung« www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Veroeffentlichungen/Sonderveroeffentlichungen/2005undaelter/DownloadZwischennutzung/einzelkapitel7.pdf?__blob=publicationFile&v=2 (letzter Zugriff: 20.09.2014).

55 Beispiele aus anderen Bundesländern wie etwa Sachsen-Anhalt zeigen, welch wichtige Signale ein solcher Preis in die Gesellschaft senden kann (vgl. http://jugend-kultur-preis.de).

Maßnahme 2: Zielgruppenansprache optimieren

Die Ermöglichung einer Förderung der zielgruppenspezifischen Ausrichtung der Angebote sowie gegebenenfalls die Erweiterung der Angebote auf andere Zielgruppen bedürfen einer Optimierung (bspw. im Rahmen des »Kulturpasses«). Hierfür sind insbesondere **Qualifizierungsangebote im Bereich Audience Development/Building, insbesondere Kulturmarketing**, zu schaffen (ggf. in Kooperation mit der *LKJ Thüringen*).

Ziel 6 / Maßnahme: Gemeinsam an der Nachhaltigkeit der Maßnahmen arbeiten

Die Ziele und Maßnahmen der Kulturentwicklungskonzeption sollten zeitnah umgesetzt werden. Die Akteure vor Ort sind für die vorhandenen Herausforderungen und Potenziale sensibilisiert und bereit, aktiv an der Umsetzung der dargestellten Maßnahmen mitzuwirken. Für den Bereich der Kulturellen Bildung bedeutet das, es sollten zügig die **Eckpunkte für die Erarbeitung einer Gesamtkonzeption Kulturelle Bildung in der Modellregion festgelegt werden**. Beide Landkreise sind angehalten, eine entsprechende Willensbekundung zu formulieren. Dabei ist es von besonderer Bedeutung, dass alle Maßnahmen sichtbar werden und sich die Modellregion als Kultur- und Bildungsstandort entwickelt und etabliert. Aufgabe der Regionalkoordination ist es, zeitnah dafür zu werben, dass in jeder Kultur-/Bildungseinrichtung ein **Verantwortlicher für die Kulturelle Bildung** benannt wird und festgelegt wird, welche Aufgaben jeweils übernommen werden. Dieser vertritt die Interessen der Einrichtung bei der weiteren Qualitäts- und Konzeptionsentwicklung und in einer **Arbeitsgemeinschaft zur Gesamtkonzeption Kulturelle Bildung**, die so schnell als möglich gegründet werden sollte.

Als beratende Partner in Thüringen können vor allem die *Landesvereinigung Kulturelle Jugendbildung* mit ihren Verbänden, die *LAG Soziokultur* und der *Thüringer Heimatbund* fungieren. Alle drei Verbände können spezifisches Fachwissen in den Prozess einbringen. Sie stützen die Arbeitsgemeinschaft und erfüllen ihre Aufgabe, landesweit beratend tätig zu sein. Sie können Erfahrungen und Ergebnisse des Prozesses für andere Regionen nutzen und diese verbreiten.

5.5 Handlungsfeld 4: »Kooperative Projekte und Netzwerke unterstützen«

Die Analysen zur kulturellen Infrastruktur in der Modellregion (vgl. Institut für Kulturpolitik 2014a) zeigen, dass – aus verschiedenen Gründen wie demografischer Wandel, Mitgliederschwund in den Vereinen, fehlender Kommunikation bei den Planungen von Terminen – bislang viele Potenziale zur Verbesserung der Situation ungenutzt bleiben. Dazu kommen eine fehlende einheitliche Kommunikation des bestehenden Angebots und eine zu gering ausgeprägte Konzentration auf kulturelle Nachwuchsarbeit. Die Kulturworkshop-Protokolle (vgl. Institut für Kulturpolitik 2014d/e/f/g) machen ebenfalls deutlich, dass für die Behebung der genannten Defizite **neue Kooperationsstrukturen** vonnöten und dass die Stützung und Wertschätzung des Ehrenamtes sowie die stärkere Vernetzung von Ehrenamtsstrukturen wünschenswert sind. Das bedeutet auch, die Führungs- und Handlungskompetenzen von Menschen im Ehrenamt stärker zu berücksichtigen (vgl. hierzu exemplarisch Redmann 2012).

Das Thema »kooperative Projekte/Netzwerke« fokussiert – flankierend zu den Handlungsfeldern 2 und 3, also Kulturtourismus und Kulturelle Bildung – die Formulierungen nachhaltiger Aktivierungsschritte der beteiligten Akteure unter anderem im Rahmen **kooperativer Pilotprojekte**. In dialogischen Verfahren wurde der Frage nachgegangen, wie vorhandene Strukturen von Institutionen und Einzelkämpfern besser daraufhin abgestimmt werden könnten, dass eine neue Kooperationskultur entsteht und wie insbesondere auch Kulturvereine bei den anstehenden Transformationsschritten (Nachwuchsgewinnung, ggf. Kooperation mit anderen Vereinen, Qualifizierungsanforderungen an das Kulturmanagement, Sichtbarkeitsstrategien u.a.) durch Netzwerke Unterstützung finden.

Im Folgenden werden die zentralen Zielvorstellungen, die sich aus den Kulturworkshops ergeben haben, und die daraus in einem Gruppenprozess abgeleiteten Maßnahmen beschrieben. Hierbei handelt es sich um Vorschläge, die von den Teilnehmern **übereinstimmend diskutiert** und für realistisch bezüglich ihrer Umsetzungsmöglichkeiten bewertet wurden. Grundlage bildet das Papier »Kooperative Projekte/Netzwerke« von Gernot Wolfram (s. Institut für Kulturpolitik 2014m).[56]

56 Siehe hierzu auch Institut für Kulturpolitik 2014o.

Ziel 1: Stärkung neuer synergetischer Netzwerke

Maßnahme 1: Kultur-Tandems bilden

Die Workshop-Teilnehmer haben sich bereit erklärt, **»Kultur-Tandems«**[57] (»groß« kooperiert mit »klein«; thematisch ferne Themen[58] u.a.) zu bilden (Beispiele):

- **Thematische Ferne**: *IFA-Industriemuseum* (regionale Industriegeschichte) kooperiert mit dem *Park Hohenrode* (bürgerlicher Villenpark) und der *Echter Nordhäuser Traditionsbrennerei* (Geschichte der Genussmittelindustrie).
- **Ungewöhnliche Orte**: die *Thüringer Landesmusikakademie* in Sondershausen kooperiert mit dem *Regionalmuseum Bad Frankenhausen*: Konzerte der Meisterkurse finden in den Museumsräumen statt.
- Die »Nordthüringer Kulturnacht« wird federführend von den Stadtverwaltungen Sondershausen und Nordhausen neu »in Szene gesetzt«. Begrüßt wird ein **Rotationsprinzip** für die beteiligten Kommunen (jährlicher Wechsel der Spielstätten), da dies zu einem demokratischen Organisationsprinzip führt und zugleich neue Erlebnisräume für die Zuschauer schafft; gleichzeitig finden regionale Künstler und Akteure neue Spielstätten und somit auch ein neues Publikum vor. Mit diesen »Kultur-Tandems« erreichen die Angebote, die eine hohe Qualität als Standard festschreiben, eine viel größere Sichtbarkeit. Die beteiligten Akteure haben sich bereit erklärt, diese konkreten Kooperationen einzugehen und zu leben.

Maßnahme 2: Kooperationszirkel einrichten

In einem »Kooperationszirkel«, der regelmäßig zu einem bestimmten Thema einberufen wird, treffen sich Kulturakteure zur **gemeinsamen Arbeit**. Darin sollen **Qualifizierungs- und Weiterbildungsangebote** für Ehrenamtliche kommuniziert (oft bieten Landesverbände solche Maßnahmen zum Teil auch kostenfrei an, sie werden aber von kleinen Vereinen oder Einzelakteuren meist nicht wahrgenommen) und ein Qualitätspapier zu kulturellen Standards (Mitspracherecht der Jugend in Vereinsvorständen, inhaltliche Qualität kultureller Angebote, Förderfähigkeit) erarbeitet werden. Außerdem stellt der Kooperationszirkel ein gemeinsames Thema für kulturelle Angebote (z.B. Themenjahre) zur Diskussion. Hintergrund dieser Maßnahme ist, dass ein gemeinsames Thema mehr Sichtbarkeit und somit auch mehr Medienpräsenz zur Folge hat. Für die Initiierung dieses Kooperationszirkels zu Beginn des Jahres

57 Unter Kultur-Tandems werden hier modellhafte Kooperationen zwischen etablierten Institutionen und kleineren Akteuren, wie etwa Einzelkämpfern oder auch Vereinen verstanden.

58 »Thematische Ferne« meint hier vor allem, dass unterschiedliche thematische und spartenbezogene Bereiche sich einander annähern, wie das auch in den Beispielen deutlich wird.

2015 erklärten sich die Regionalkoordinatorin Sylvia Spehr sowie Julia Lonkwitz von der *Theater Nordhausen/Loh-Orchester Sondershausen GmbH* bereit.[59]

Ziel 2: Lokalpolitik zu einem Netzwerk Kultur zusammenführen

Maßnahme: Kulturpolitische Akteure stärker miteinander vernetzen

Für einen regelmäßig einzuberufenden **»Bürgermeister-Stammtisch«** macht sich der Bürgermeister Arterns Wolfgang Koenen stark. Aufgrund der Tatsache, dass die Bürgermeister in der Regel am besten vernetzt sind, bietet sich ein solcher Stammtisch an. Hier sollen das Kulturthema allgemein, das Vereinsleben und die Umsetzung des überregionalen Kulturentwicklungskonzeptes auf die **Agenda** gehoben werden. Dazu bedarf es einer Unterstützung durch die Landkreise und auch durch die Thüringer Staatskanzlei. Bürgermeister Koenen erklärte sich bereit, die Organisation des »Bürgermeister-Stammtisches« zu übernehmen. Eventuell könnte dieser Stammtisch auch vom »Gemeinde- und Städtebund« initiiert werden. Eine entsprechende Anfrage erfolgt aus dem Landratsamt Nordhausen.

Ziel 3: Stärkung ehrenamtlicher Strukturen

Maßnahmen: Anerkennungskultur verbessern, Professionalisierung und Koordination vorantreiben

Zur Stärkung ehrenamtlicher Strukturen werden folgende Maßnahmen empfohlen:

- Stärkung der Vereine durch eine authentische und ernst gemeinte **Anerkennungskultur** (neben Preisen/Auszeichnungen und Vergünstigen vor allem Zurverfügungstellen von Räumlichkeiten, Unterstützung bei Fördermittelanträgen etc.).
- Professionalisierung der Vereinsarbeit durch **Qualifizierungsmaßnahmen** vorantreiben (gemeinsam mit der lokalen/regionalen Wirtschaft, IHK u. ä.).
- Kooperation und Vernetzung (mit anderen Kulturakteuren, Vereinsfusionen, spartenübergreifende Zusammenarbeit u.v.m.) durch **Koordinationsleistungen** begleiten.
- Einbindung von **Jugendlichen mit Migrationshintergrund** in die Vereinsarbeit. Gerade auf dem Land sind solche Initiativen von großer Bedeutung und können neue Zielgruppen einbinden.

59 Wichtig könnte auch die Einbindung der WAGO-Gruppe in den Kooperationszirkel sein. Diese weist eine starke Aktivität im Bereich Musik auf (»Wir sind Musik!«-Projekt), es gibt jedoch kaum Vernetzung mit anderen Kulturakteuren.

- Stärkung der Jugend- und Nachwuchsarbeit durch Einbindung von jugendlichen Akteuren in **institutionsrelevante Entscheidungsarbeit**.
- **Berücksichtigung der spezifischen Situation** der ehrenamtlich Aktiven (z.B. Motivation, Bedürfnisse, Zeitstrukturen, Qualifikationen).
- Einsatz von **Sharingmodellen** (z.B. Beschäftigung eines Mitarbeiters durch diverse Akteure oder Mitarbeiter-Tandems respektive Personalpools).
- Aufbau eines Systems von **Such- und Angebotsinseraten** für Mitarbeiter beziehungsweise spezifische Kompetenzen (ggf. auf der Kommunikationsplattform, s. Handlungsfeld 1).

Ziel 4: Sichtbarkeit der Region durch eine stärkere Kommunikation verbessern

Maßnahme 1: Entwicklung eines »symbolischen Icon«

Für mehr Sichtbarkeit kultureller Angebote und eine Stärkung der emotionalen Bindung der Menschen an ihre Region sowie als »Kulturklammer« nutzbar, wird die Entwicklung eines **»Symbolischen Icons«** empfohlen. Dieses Symbol (eventuell von Kulturakteuren oder in einem breit angelegten Wettbewerb zu entwickeln) kann zu einer Marke werden, die als Garant für qualitätsvolle Kulturveranstaltungen in der gesamten Region steht; dadurch wird mediale Aufmerksamkeit erzeugt und die Veranstalter haben ein **verbindendes Element mit Wiedererkennungswert** zur Verfügung. Konkrete Konzeptideen für die Entwicklung eines solchen Icons werden im Kooperationszirkel ausgearbeitet.

Zu empfehlende kooperative Ansätze sind die Zusammenarbeit mit lokalen Akteuren wie der Regionalen Planungsgemeinschaft, aber auch mit Hochschulen wie der Hochschule Nordhausen und ihrem Masterstudiengang Public Management and Governance.

Maßnahme 2: Mediale Akteure stärker in die Kooperationsmaßnahmen einbeziehen

Eine stärkere Einbindung der lokalen Presse sowie der überregionalen Medien durch eine bei den beiden Landkreise angesiedelte **Kommunikationspolitik** soll in viel stärkerem Maße als bisher **»Glokalität«**[60] reflektieren. Das heißt konkret, der Frage nachzugehen, welche genuin aus der Region stammenden Themen sich so aufbereiten und kommunizieren lassen, dass sie auch im Land Thüringen und darüber hinaus aufgegriffen werden können. Hierzu wird die Einladung von Journalisten, Bloggern, Bürgermedienvertretern zum Runden Tisch vorgeschlagen. Additiv könnte auch eine lokale **»Digital Media«-Strategie** auf den Weg gebracht werden (s. hierzu auch Handlungsfeld 1). Bislang sind die offiziellen Digitalaktivitäten nicht auf dem Stand einer zeitgemäßen interaktiven Auseinandersetzung.

60 Glokalität meint in diesem Zusammenhang, dass lokale Themen eine überregionale, manchmal sogar internationale Bedeutung haben können, wenn sie entsprechend kommuniziert werden.

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** 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. 3: 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 Nord 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 Ende April 2015 ausläuft – **zunächst bis Ende 2017** empfohlen. Idealiter würde diese perspektivisch beim *Tourismusverband Südharz Kyffhäuser* 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 Schulterschluss 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 5 / 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 Nord empfohlen, die Initiierung und Koordinierung der Internetpräsenz in den Verantwortungsbereich des Tourismusverbands Südharz Kyffhäuser zu legen – gegebenenfalls anteilig betreut durch die regionale Koordination für die Umsetzung des KEK-Prozesses. Da die Entwicklung und der Betrieb regionaler Kulturplattformen mit spezifischem Zuschnitt für den ländlichen Raum ein gesamtdeutsches Desiderat darstellen, wäre die Einrichtung in der Nord- wie 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 zu den regionalen LEADER-Aktionsgruppen. Der Freistaat Thüringen sollte bei der Suche nach geeigneten Fördermöglichkeiten unterstützend zur Seite stehen.

Startmaßnahmen im Handlungsfeld 2 »Regionales Kulturmarketing und Kulturtourismus entwickeln«

Ziel 1 / Maßnahme 1 – Ziel 7 / Maßnahme: Regionalen Tourismusverband mit Schwerpunkt auf der touristischen Vermarktung (regionaler und überregionaler Tourismus) entwickeln und perspektivisch als einen »Kulturknotenpunkt« für die Region etablieren

Die Positionierung der beiden Landkreise als ein **regionales Reisegebiet** setzt die gemeinsame Vermarktung voraus und fordert dementsprechend die **Existenz einer koordinierenden Instanz**. Die Existenz des neuen *Tourismusverband Südharz Kyffhäuser* ist dafür zwingende Voraussetzung. Er erlaubt die Bündelung sowie einen effizienten Einsatz von Ressourcen.

Es wird den Landkreisen der Modellregion Nord empfohlen, den Maßnahmenkatalog aus Handlungsfeld 2 beziehungsweise das entsprechende Gutachten (s. Institut für Kulturpolitik 2014k) als Grundlage für die kulturtouristischen Aktivitäten des Tourismusverbands Südharz Kyffhäuser zu verankern.

Mittel- bis langfristig besitzt der *Tourismusverband Südharz Kyffhäuser* das Potenzial, die Funktion eines **»Knotenpunktes«** für die Kulturakteure der Region zu übernehmen. Die Vielzahl an ehrenamtlich getragenen Kulturangeboten und -initiativen in der Region prägt die regionale Identität, gleichwohl fehlt es aufgrund eingeschränkter Ressourcen an Professionalität. Auch die öffentliche Kulturverwaltung kann, wo entsprechende Strukturen überhaupt vorhanden sind, nicht ausgleichend wirken. Ein regionaler »Knotenpunkt« könnte dagegen unterstützend wirken und Kulturakteure miteinander vernetzen, sie über aktuelle Entwicklungen beispielsweise in der Kulturförderung informieren, Fortbildungsangebote initiieren und gemeinsame Maßnahmen zum Beispiel im Bereich Presse- und Öffentlichkeitsarbeit anregen und koordinieren. Mit der Einrichtung von **»Kompassgruppen«** und einer **Kommunikationsplatt-**

form (s. oben) für Kultur, die sowohl nach innen als auch nach außen gerichtet sein soll, sind die Weichen bereits in eine Richtung gestellt, welche mittel- bis langfristig die Entwicklung hin zum regionalen »Knotenpunkt« für die Kultur erlaubt. Die **»Ankerfunktion« ausgewählter Einrichtungen** wird darin bestehen, die Prozesse in den »Kompassgruppen« zu moderieren und zu koordinieren.

Vor dem dargestellten Hintergrund wird den Landkreisen der Modellregion Nord empfohlen, zeitnah für die Gründung der »Kompassgruppen« beziehungsweise Benennung der Einrichtungen mit »Ankerfunktion« zu sorgen. Die regionale Koordination ist mit dieser Aufgabe idealiter umgehend zu befassen.

Dem Freistaat Thüringen wird empfohlen, die Entwicklung des Tourismusverbands Südharz Kyffhäuser zu einem »Kulturknotenpunkt« als modellhaften Ansatz zum Aufbau alternativer Netzwerk- und Koordinationsstrukturen für die Kulturentwicklung zu fördern.

Ziel 2 / Maßnahme 1: Positionierung der Region auf der Grundlage der kulturellen und naturräumlichen Ressourcen sowie dem Gedanken einer »Zeitreise durch die Geschichte«

In der Positionierung als Reisegebiet steht die Modellregion vor der Herausforderung, die Besonderheiten beider Landkreise in einem **gemeinsamen Leitbild zu vereinen** und gleichzeitig die Tourismusstrategie des Landes zu verfolgen. Diesen Anspruch kann die Modellregion jedoch einlösen, wenngleich sich die Region international nicht und national nur bedingt über »Leuchttürme« und »Topthemen« profilieren kann. Die Teilnehmer in den Workshops stellten wiederholt den Vergleich mit einer »Zeitreise durch die Geschichte« an: »400.000 Jahre Urlaub im Norden Thüringens«.

Es wird den Landkreisen der Modellregion Nord empfohlen, neben der Verankerung des Maßnahmenkataloges aus Handlungsfeld 2 als weitere Arbeitsgrundlage umgehend erste Arbeitsschritte zu Entwicklung eines gemeinsamen Leitbildes anzugehen.

Startmaßnahmen im Handlungsfeld 3 »Kulturelle Bildung und Partizipation stärken«

Ziel 1 / Maßnahme 1 und 2: Prozessverantwortliche benennen und Kulturmesse/ Kulturkonferenz für anwendungsorientierte Gesamtkonzeption Kulturelle Bildung etablieren

Ziel ist es, über die Erarbeitung einer anwendungsorientierten Gesamtkonzeption und die Etablierung **einer Verantwortungsgemeinschaft die Wirkung Kultureller Bildung** voll zu entfalten, um damit einen modellhaften Ansatz lokaler und regionaler Kultureller Bildungsarbeit zu ermöglichen, die endogene als auch exogene Potenziale bestmöglich nutzt. Als erster Schritt ist hierzu in möglichst jeder Bildungs- und Kultureinrichtung ein **verantwortlicher Ansprechpartner** von Seiten der Einrichtung zu benennen, der

eine hohe Affinität zur Kulturellen Bildung hat. Dieser vertritt und unterstützt seine Einrichtung hinsichtlich einer spezifischen Konzeptions- und Qualitätsentwicklung unter dem Dach der Gesamtkonzeption.

Vor dem dargestellten Hintergrund wird den Landkreisen und Städten sowie Gemeinden der Modellregion Nord empfohlen, zeitnah für die Benennung der Ansprechpartner zu sorgen. Die regionale Koordination ist mit dieser Aufgabe idealiter umgehend zu befassen.

Es empfiehlt sich, den Entwicklungsprozess der Gesamtkonzeption mit einer »Kultur- und Bildungsmesse« (Arbeitstitel) zu eröffnen und durch einen **Runden Tisch** – besetzt durch Vertreter von Verwaltung und Politik, Schule, Kindergarten, außerschulischen kulturellen Bildungseinrichtungen, externe Beratung und die Regionalkoordinatoren – von Anfang an zu begleiten. Die Entwicklung der Gesamtkonzeption wird damit von Beginn an auf eine breite Verantwortungs- und Entscheidungsbasis gestellt.

Vor dem dargestellten Hintergrund wird den Landkreisen der Modellregion Nord empfohlen, zeitnah für die Benennung der Ansprechpartner und Einberufung eines Runden Tisches zu sorgen. Die regionale Koordination ist mit dieser Aufgabe idealiter umgehend zu befassen.

Dem Freistaat Thüringen wird empfohlen, die Entwicklung einer Gesamtkonzeption Kulturelle Bildung als modellhaften Ansatz zum Aufbau funktionierender Netzwerk- und Koordinationsstrukturen für die Kulturentwicklung zu fördern (hierzu gehören auch die folgenden Leit- bzw. Sichtbarkeitsprojekte).

Als Bestandteil einer Gesamtkonzeption Kulturelle Bildung empfiehlt sich parallel der Start erster Leit- beziehungsweise Sichtbarkeitsprojekte im Feld der Kulturellen Bildung.

Ziel 2 / Maßnahme: Optimierte Strukturen schaffen

Es wird die Benennung von **»Lotsen«**, die bereits an bestehenden Institutionen beschäftigt sind, empfohlen. Diese sollten eine anteilige Aufstockung der personellen Mittel oder eine andere Schwerpunktsetzung innerhalb ihres bestehenden Arbeitsvertrages erhalten mit dem Auftrag, als **Team »Kulturpädagogischer Dienst«** (Arbeitstitel) regionen-, sparten- und altersübergreifend tätig zu sein.
Die hinter ihnen stehenden Institutionen können potenziell als **»Ankereinrichtungen«** fungieren. Als zentrale »Ankereinrichtung« empfiehlt sich die *Theater Nordhausen/Loh-Orchester Sondershausen GmbH* als anerkannte Institution, welche in vorbildlicher Weise kulturelle Bildungsprozesse initiiert beziehungsweise begleitet. Von hier aus könnte die **Gesamtkoordinierung** eines zu etablierenden »Kulturpädagogischen Dienstes« (Arbeitstitel) erfolgen. Das *Panoramamuseum* hat darüber hinaus bereits angeboten, mit seiner museumspädagogischen Abteilung zukünftig stärker regional, also auch für andere Museen, zu agieren. Ähnlich hat sich die *Theater Nordhausen/Loh-Orchester Sondershausen GmbH* geäußert. Die anderen Ankereinrichtungen sollten sich zentral und dezentral über die Modellregion verte-

len und insbesondere auch kleinere Einrichtungen mit besonderer Expertise einbeziehen, um eine weitergehende Konzentration von Mitteln an den großen Einrichtungen zu verhindern.

Dieser modellhafte Ansatz sollte durch einen mehrdimensionalen Förderansatz realisiert werden. So wäre eine Finanzierung beziehungsweise Ermöglichung vorerst anteilig durch Mittel beziehungsweise die Einbindung des Kulturagentenprogrammes,[61] des Projektmanagerprogrammes des Landes und durch anteilige Aufstockung der Personalmittel mit Zuschüssen von Land und Landkreisen für bestimmte Einrichtungen denkbar.

Ziel 3 / Maßnahme 1: Gründung von »Kulturkindergärten/Kulturschulen«

Es empfiehlt sich, Kindergärten und Schulen im ländlichen Raum als **Zentren Kultureller Bildung** mit dem Profil »Kulturkindergarten/Kulturschule« weiterzuentwickeln. Im Rahmen der Erarbeitung der Gesamtkonzeption für die Modellregion ist zu klären, welche Kindertageseinrichtungen und Schulen eine solche Profilierung anstreben wollen beziehungsweise können. In den sich dabei ergebenden Konzeptions- und Teamentwicklungsprozessen sollten diese Einrichtungen durch eine externe Prozessbegleitung unterstützt werden.

Es wird den Landkreisen der Modellregion Nord empfohlen, dieses Projekt als einen Baustein der Gesamtkonzeption Kulturelle Bildung voranzutreiben und eine Antragsstellung über das Bundesprogramm »Kultur macht stark. Bündnisse für Bildung« zu prüfen. Das JugendSozialwerk Nordhausen, welches 80 Einrichtungen in Thüringen und Sachsen betreibt, hat bereits Interesse bekundet, diesen Ansatz zu unterstützen und gemeinsam mit interessierten Teams an einem Modell »Kulturkindergarten« zu arbeiten.

Ziel 4 / Maßnahme 1 und 2: Kritiker-Team und regelmäßigen Austausch ermöglichen sowie Partizipations- und Gestaltungsmöglichkeiten für Jugendliche erhöhen

Es wird die Einrichtung eines **»Kritiker-Teams«** mit zwei bis drei Jugendlichen aus der Region, welches für einen bestimmten Zeitraum (Kultur-)Angebote in der Region kostenlos besuchen kann und anschließend darüber auf Facebook oder anderen Portalen (z.B. WhatsApp) berichtet, empfohlen.

Gleichfalls sollte die proaktive **Einbeziehung der Bedürfnisse** von Kindern und Jugendlichen durch die Einbindung in Beiräte oder beispielsweise regelmäßige Gruppendiskussionen in den Kultureinrichtungen

61 Das Land Thüringen setzt – im Gegensatz zu den anderen beteiligten vier Bundesländern – keine eigenen finanziellen Mittel für das Kulturagentenprogramm ein. Die fünf (Lehrer-)Kulturagenten werden aus dem Stellenpool der Thüringer Lehrer bereitgestellt; die fünf (Künstler-)Kulturagenten werden aus Mitteln der Mercator- bzw. Kulturstiftung des Bundes finanziert.

ermöglicht sowie die aktive Mitgestaltung, zum Beispiel in der Vorstandsarbeit von Vereinen, unterstützt werden.

Es sind **offene Partizipationsmöglichkeiten** für Kinder und Jugendliche in Kultureinrichtungen anzubieten beziehungsweise bestehende Ansätze weiterzuentwickeln und zielgruppenorienriert zu kommunizieren.

Vor dem dargestellten Hintergrund wird den Landkreisen der Modellregion Nord empfohlen, zeitnah Partner für die avisierten Projekte zu gewinnen. Die oben genannten Ankereinrichtungen könnten hier die Federführung übernehmen.

Startmaßnahmen im Handlungsfeld 4 »Kooperative Projekte und Netzwerke unterstützen«

Ziel 1 / Maßnahme 1: Kultur-Tandems bilden

Es wird die Bildung von **»Kultur-Tandems«** zum gegenseitigen Wissenstransfer und zur Entwicklung **kooperativer Projekte** empfohlen. Handlungsleitend sollen dabei vor allem neuartige Kooperationen sein, wie die Verbindung von Traditionsvereinen mit jungen Initiativen, thematisch fernen Akteuren oder die Verbindung von ungewöhnlichen Orten und Narrativen.

Vor dem dargestellten Hintergrund wird den vielen am KEK-Prozess beteiligten Akteuren empfohlen, zeitnah Kooperationsprojekte anzustreben. Unterstützung sollten diese Prozesse durch die regionale Koordination, lokale Unternehmen und die Kommunen sowie Landkreise erfahren. Auch der avisierte »Kooperationszirkel« – der sich bereits in der Gründung befindet – kann hier als koordinierende Einheit und Impulsgeber fungieren.

Ziel 4 / Maßnahme 1: Entwicklung eines »symbolischen Icon«

Für mehr Sichtbarkeit kultureller Angebote und eine Stärkung der emotionalen Bindung der Menschen an ihre Region sowie als »Kulturklammer« nutzbar, wird die Entwicklung eines **»Symbolischen Icons«** empfohlen. Dieses Symbol (eventuell von Kulturakteuren oder in einem breit angelegten Wettbewerb zu entwickeln) kann zu einer Marke werden, die als Garant für qualitätsvolle Kulturveranstaltungen in der gesamten Region steht; dadurch wird mediale Aufmerksamkeit erzeugt und die Veranstalter haben ein **verbindendes Element mit Wiedererkennungswert** zur Verfügung.

Konkrete Konzeptideen für die Entwicklung eines solchen Icons werden im Kooperationszirkel und/oder unter Leitung der regionalen Koordination ausgearbeitet. Wichtige weitere Partner sind unter anderem die regionale Planungsgemeinschaft und die Hochschule Nordhausen.

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 Infastrukturen, 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 Hintergründen aber auch neue Möglichkeiten, schließlich finden sich hier viel Stoff zur künstlerischen Auseinandersetzung und viele Orte, die mit kulturellen Aktivitäten beziehungsweise mit sogenannten kreativen *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. 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, eine **Mitversorgungs- und Ankerfunktion** auszufüllen und damit Verantwortung für die gesamte Modellregion zu übernehmen. Und schließlich gilt es, durch regionale Arbeitsgruppen und **Knotenpunkte** wie den neuen Tourismusverband 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 Modelllregion 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-kyf-ndh.de/dokumente (Nordregion) oder www.kulturkonzept-hbn-son.de/dokumente (Südregion) abrufbar.

Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (2014a): »Kulturentwicklungskonzeption für die Modellregion Kyffhäuserkreis/Landkreis Nordhausen des Freistaates Thüringen. Strukturanalyse für die Modellregion Nord«. Verfasst von Faktor Familie.

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

Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (2014c): »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 (2014d): »Kulturentwicklungskonzeption für die Modellregion Kyffhäuserkreis und Landkreis Nordhausen. Ergebnisprotokoll 1. Kulturworkshop, 21. Mai 2014, Bleicherode.

Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (2014e): »Kulturentwicklungskonzeption für die Modellregion Kyffhäuserkreis und Landkreis Nordhausen. Ergebnisprotokoll zum 2. Kulturworkshop im KUNSTHOF FRIEDRICHSRODE am 9. September 2014«.

Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (2014f): »Kulturentwicklungskonzeption für die Modellregion Kyffhäuserkreis und Landkreis Nordhausen. Ergebnisprotokoll außerordentlicher Workshop ›Kulturelle Bildung und Partizipation‹ am 27. Oktober 2014 in der Jugendkunstschule Nordhausen«.

Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (2014g): »Kulturentwicklungskonzeption für die Modellregion Kyffhäuserkreis und Landkreis Nordhausen. Vorbereitungspapier zum 3. Kulturworkshop auf Schloss Heringen am 11. 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 Kyffhäuserkreis und Landkreis Nordhausen. Kulturausgaben in der Modellregion Nord«.

Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (2014k): »Kulturentwicklungskonzeption für die Modellregion Kyffhäuserkreis und Landkreis Nordhausen. Gutachten zum Handlungsfeld ›Regionales Kulturmarketing/Kulturtourismus‹«. Verfasst von Yvonne Pröbstle.

Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (2014l): »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 (2014m): »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 (2014n): »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 (2014o): »Kulturentwicklungskonzeption für die Modellregion Landkreis Hildburghausen und Landkreis Sonneberg. Zusammenfassende Anmerkungen zum Handlungsfeld ›Projektinitiativen zur Stärkung von Vereinen und insbesondere sog. Local Heros‹«. Verfasst von Gernot Wolfram.

Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (2014p): »Kulturentwicklungskonzeption für die Modellregion Kyffhäuserkreis und Landkreis Nordhausen. 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_kultur tourismus_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

Deutscher Bundestag (Hrsg.) (2008): *Kultur in Deutschland. Schlussbericht der Enquete-Kommission des Deutschen Bundestages*, Regensburg: Conbrio

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./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./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

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

Scheytt, Oliver (2008): *Kulturstaat Deutschland. Plädoyer für eine aktivierende Kulturpolitik*, Bielefeld: transcript

Schneider, Wolfgang (Hrsg.) (2014): *Weißbuch Breitenkultur. Kulturpoliotische 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

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 Handlungsfeld[62]

Handlungsfeld 1 »Zeitgemäße und strukturbezogene Kulturentwicklung ermöglichen«

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

62 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
Ziel 4: **Sparten-, themen- und kommunalspezifische Konzeptentwicklung vorantreiben**	***Maßnahme 1: Kommunale und themenspezifische Konzeptentwicklung unterstützen***	Stadt Nordhausen/Landkreis Nordhausen	kurz- bis mittelfristig
	Maßnahme 2: Weitergehende Prüfung von Zusammenschlüssen	Kyffhäuserkreis/Landkreis Nordhausen	kurz- bis mittelfristig
Ziel 5: **Einrichten einer multifunktionalen Internetpräsenz**	***Maßnahme: Einrichten einer multifunktionalen Internetpräsenz, die gleichermaßen Informationsmedium für die Bewohner, Besucher und Akteure in der Region ist***	Kyffhäuserkreis/Landkreis Nordhausen Regionale Aktionsgruppen LEADER Freistaat Thüringen	kurz- bis mittelfristig

Handlungsfeld 2 »Regionales Kulturmarketing/Kulturtourismus«

Ziele	Maßnahmen	Hauptakteure	Priorität
Ziel 1: **Zentrale Verantwortlichkeit für Tourismusmarketing in der Region schaffen**	***Maßnahme 1: Regionalen Tourismusverband mit Schwerpunkt auf der touristischen Vermarktung (regionaler und überregionaler Tourismus) der Region entwickeln***	Kyffhäuserkreis/Landkreis Nordhausen	kurzfristig
	Maßnahme 2: Transparenz herstellen und klare Aufgabenabgrenzung vornehmen	Thüringer Tourismus GmbH regionaler Tourismusverband[63] lokale Tourismusakteure Moderatoren/Koordinatoren der »Kompassgruppen«	kurzfristig
Ziel 2: **Profilierungsstrategie für die Region als Destination entwickeln**	***Maßnahme 1: Positionierung der Region auf der Grundlage der kulturellen und naturräumlichen Ressourcen sowie dem Gedanken einer »Zeitreise durch die Geschichte«***	Regionaler Tourismusverband »Kompassgruppen« regionaler Beirat	kurz- bis mittelfristig
	Maßnahme 2: Kulturhistorische Themen als Grundlage für das operative Marketing verwenden; sechs Themenfelder implementieren	Regionaler Tourismusverband »Kompassgruppen«	kurz- bis mittelfristig
	Maßnahme 3: Regionale Differenzierung nach »Top-«, »Wachstums-« und »Aufbauzielen« sowie »Leuchttürmen« in Anlehnung an die Tourismuskonzeption des Landes Thüringen	Regionaler Tourismusverband »Kompassgruppen«	kurzfristig

63 Hiermit ist im Folgenden der *Tourismusverband Südharz Kyffhäuser* gemeint.

Ziele	Maßnahmen	Hauptakteure	Priorität
	Maßnahme 4: Ausarbeitung der Positionierung inkl. Slogan und Übersetzung in ein visuelles Erscheinungsbild in Zusammenarbeit mit einer externen Agentur auf der Grundlage des erarbeiteten Status	Regionaler Tourismusverband externe Agentur	kurzfristig
Ziel 3: **Angebote bündeln und im kooperativen Verbund vermarkten**	***Maßnahme 1: Einrichtung sogenannter »Kompassgruppen« für die entwickelten Themenfelder und Wahl von Koordinatoren/Moderatoren; »Ankerfunktion« von hauptamtlich geführten, öffentlich-rechtlichen Kulturbetrieben; Zielvereinbarung als Evaluationsinstrument***	Regionaler Tourismusverband regionaler Beirat »Kompassgruppen« Kulturbetriebe mit »Ankerfunktion«	kurzfristig
	Maßnahme 2: Einrichten einer multifunktionalen Internetpräsenz (»Kommunikationsplattform«) inkl. u.a. Veranstaltungsdatenbank, die von den regionalen Akteuren eigenständig befüllt werden kann und gleichermaßen Bewohner wie Besucher der Region informiert und als Austauschplattform den Akteuren dienen soll	Regionaler Tourismusverband in Abstimmung mit Moderatoren/Koordinatoren der »Kompassgruppen«	kurz- bis mittelfristig
	Maßnahme 3: Erstellen von Basis-Pressetexten für die Positionierung in einzelnen Themenfeldern und Bündelung der Angebote in einer Gesamtbroschüre sowie themenspezifische Flyer; »Leuchttürme« und »Topziele« jeweils hervorheben	Regionaler Tourismusverband in Abstimmung mit Moderatoren/Koordinatoren der »Kompassgruppen«	kurzfristig
	Maßnahme 4: Entwicklung themenspezifischer Routen und Pauschalangebote bzw. einer Querschnittspauschale (»Meilensteine der Geschichte: Auf zum Sprint durch Kultur und Natur!«) mit ausgewählten »Leuchttürmen« und »Topzielen«	Regionaler Tourismusverband in Abstimmung mit Moderatoren/Koordinatoren der »Kompassgruppen«	kurzfristig
	Maßnahme 5: Einführung einer Themenrabattkarte bzw. Vergünstigungen für Besuch von Angeboten aus einer Themenreihe (»Reisepässe durch die Region«)	Regionaler Tourismusverband in Abstimmung mit Moderatoren/Koordinatoren der »Kompassgruppen«	kurzfristig
	Maßnahme 6: Entwicklung themenspezifischer Merchandise-Produkte	Regionaler Tourismusverband in Abstimmung mit Moderatoren/Koordinatoren der »Kompassgruppen«	langfristig
	Maßnahme 7: Beantragung von Fördermitteln (Tourismusbudget, Landesprogramm Tourismus) für die zu leistende Marketingarbeit	Regionaler Tourismusverband *Thüringer Tourismus GmbH (TTG), Thüringer Aufbaubank*	kurzfristig
Ziel 4: **Implementierung eines zielgruppenorientierten Marketings und Erschließung neuer Zielgruppen**			

Ziele	Maßnahmen	Hauptakteure	Priorität
Bewohner der Region (regionale Tagesausflügler)	***Maßnahme 1: Nutzung des Online-Veranstaltungskalenders der Destination auch für regionales Kulturmarketing***	Regionaler Tourismusverband	kurz- bis mittelfristig
	Maßnahme 2: Herausgabe einer Veranstaltungsbroschüre (z.B. halbjährlich) für die Bewohner der Region	Regionaler Tourismusverband	mittelfristig
	Maßnahme 3: Entwicklung einer Veranstaltungsreihe, im Rahmen derer abwechselnd einzelne Orte oder Kommunen der Region im Fokus stehen (Idee der sog. »Local Heroes«)	Regionaler Tourismusverband *Thüringer Tourismus GmbH (TTG)*	mittelfristig
Tagestouristen aus dem Harz (»Huckepackstrategie«)	***Maßnahme 1: Eintritt des regionalen Tourismusverbandes in den Harzer Tourismusverband und Ausbau der Beteiligung an der Harz Card***	Regionaler Tourismusverband	kurz- bis mittelfristig
	Maßnahme 2: Systematische Auslage der Destinationsbroschüren an zentralen touristischen Orten im Harz (z.B. Sehenswürdigkeiten, Touristinformation, Beherbergungen und Gastronomiestätten)	Regionaler Tourismusverband	kurz- bis mittelfristig
	Maßnahme 3: Ausweitung der Pauschalen in Kooperation mit Harzer Schmalspurbahnen über bestehende Pauschale mit Schwerpunkt Nordhausen hinaus und Einrichten eines Busshuttles (»Kulturlinie«) vom Bahnhof Nordhausen (Ankunft HSB) zu zentralen Sehenswürdigkeiten (z.B. Kyffhäuser Denkmal)	Regionaler Tourismusverband	kurz- bis mittelfristig
Gäste von Schullandheimen und anderen Gruppenunterkünften	***Maßnahme: Erarbeitung von Programmvorschlägen für Gäste von Schullandheimen und weiteren Gruppenunterkünften und Auslage der Destinationsbroschüren vor Ort***	Regionaler Tourismusverband »Kompassgruppen«	kurz- bis mittelfristig
Kur- und Erholungsgäste	***Maßnahme 1: Auslage der Destinationsbroschüren in den Kur- und Erholungsorten***	Regionaler Tourismusverband	kurz- bis mittelfristig
	Maßnahme 2: Veröffentlichung wöchentlicher »Kulturtipps« als Anregung für individuelle Besuche	Regionaler Tourismusverband »Kompassgruppen«	kurz- bis mittelfristig
	Maßnahme 3: Erstellen von Angeboten für organisierte Ausflüge	Regionaler Tourismusverband	kurz- bis mittelfristig
Nationale Kultur- und Natururlauber	***Maßnahme 1: Konzentration der Marketingaktivitäten in den Quellgebieten auf überregionale Leuchttürme »Kyffhäuser« und »Barbarossa«, nachgeordnet »Topziele« und »Wachstumsziele«***	Regionaler Tourismusverband	kurz- bis mittelfristig
	Maßnahme 2: Enge Zusammenarbeit mit Thüringer Tourismus GmbH (TTG) im Hinblick auf die nationale Vermarktung der definierten »Leuchttürme«	Regionaler Tourismusverband *Thüringer Tourismus GmbH (TTG)*	kurz- bis mittelfristig
Ziel 5: Kulturtouristische Potenziale zugänglich und in ihrer Attraktivität sichtbar machen:			

Ziele	Maßnahmen	Hauptakteure	Priorität
Themenübergreifende Zielsetzung	***Maßnahme 1: Beantragung von Fördermitteln zur Erschließung und Sichtbarmachung kulturtouristischer Potenziale beantragen***	Regionaler Tourismusverband in Abstimmung mit Moderatoren/Koordinatoren der »Kompassgruppen«, »Förderlotsen« wie z.B. *Thüringer Aufbaubank*, *regionale LEADER-Aktionsgruppen*	kurz- bis mittelfristig
	Maßnahme 2: Verknüpfungsmöglichkeiten zwischen Rad- und Wanderwegen und weiteren Naturangeboten sowie Kulturangeboten und kulturellen Baudenkmälern prüfen und ggf. gemeinsam als Verbundprodukt (»Kultur« und »Natur«) kommunizieren	Regionaler Tourismusverband »Kompassgruppen«	kurz- bis mittelfristig
»Auf zu den Anfängen: Homo Erectus und seine Nachfahren«	***Maßnahme 1: Gründung der »Kompassgruppe« Frühgeschichte unter Einbeziehung aller themenrelevanten Akteure***	Regionaler Tourismusverband, regionaler Beirat des Kulturentwicklungsprozesses; regionale Museen mit frühzeitlichen Sammlungen, Vereine und Initiativen mit korrespondierenden Tätigkeitsschwerpunkten, Vertreter von Gemeinden mit Grabungsanlagen, Vertreter aus den Bereichen Archäologie und Denkmalpflege	kurzfristig
	Maßnahme 2: Berücksichtigung überregionaler Angebote (z.B. Steinrinne Bilzingsleben und Funkenburg Westgreußen) durch Einbindung in die »Kompassgruppe« und gemeinsame Produktgestaltung	»Kompassgruppe« Frühgeschichte	kurzfristig
	Maßnahme 3: Prüfung regionaler Anschlussmöglichkeiten an den Radweg »Wege der Steinzeit« und der Verbindungsmöglichkeiten mit Initiative »Spuren der Eiszeit in Thüringen« sowie aktueller Vorhaben zur länderübergreifenden touristischen Vernetzung Nordthüringens mit dem Süden Sachsen-Anhalts	»Kompassgruppe« Frühgeschichte	kurzfristig
	Maßnahme 4: Thüringisches Landesamt für Denkmalpflege und Archäologie bzw. Untere Denkmalbehörde für Zusammenarbeit in Arbeitsgruppe gewinnen	Koordinator/Moderator der »Kompassgruppe« Frühgeschichte	kurzfristig
	Maßnahme 5: Fundstücke an einem zentralen Ort zugänglich machen	Thüringisches Landesamt für Denkmalpflege und Archäologie bzw. Untere Denkmalbehörde »Kompassgruppe«	langfristig

Ziele	Maßnahmen	Hauptakteure	Priorität
»Zu Gast bei Kaisern und Königen: Barbarossa und die mittelalterlichen Herrscher«	***Maßnahme 1: Gründung der »Kompassgruppe« Mittelalter unter Einbeziehung aller themenrelevanten Akteure***	Regionaler Tourismusverband, regionaler Beirat des Kulturentwicklungsprozesses; regionale Museen mit mittelalterlichen Sammlungen, Vereine und Initiativen mit korrespondierenden Tätigkeitsschwerpunkten bzw. Betreiber mittelalterlicher Burgen und Schlösser	kurzfristig
	Jubiläen (2016: 120 Jahre Kyffhäuserdenkmal, 2022: 900 Jahre Barbarossa) zum Anlass nehmen, um öffentliche Aufmerksamkeit durch Sonderveranstaltungen zu den Themensträngen »Barbarossa« und »Kyffhäuser« zu erhöhen (z.B. Landesausstellung, Barbarossa-Festspiele).	»Kompassgruppe« Mittelalter Regionaler Tourismusverband *Thüringer Tourismus GmbH (TTG)*	mittelfristig
	Kyffhäuser Burgruine, Kyffhäuser Denkmal, Barbarrosahöhle, Geopark und Naturpark Kyffhäuser nicht getrennt, sondern stärker als Gesamterlebnis vermarkten.	»Kompassgruppe« Mittelalter regionaler Tourismusverband	mittelfristig
	Maßnahme 2: Vernetzung der Burgen, Kirchen und Klöster z.B. durch gemeinsame Erzählung von Alltagsgeschichten (»Leben auf der Burg bzw. im Kloster«) oder Geschichten von historischen Persönlichkeiten (»Heinrich I. und Mathilde«) an den jeweiligen Orten anhand von Schautafeln oder digitalen Möglichkeiten wie Audioguides oder Apps	»Kompassgruppe« Mittelalter	mittelfristig
	Maßnahme 3: Thüringisches Landesamt für Denkmalpflege und Archäologie bzw. Untere Denkmalbehörde für Zusammenarbeit in Arbeitsgruppe gewinnen	Koordinator/Moderator der »Kompassgruppe« Mittelalter	Kurzfristig
»In bester Gesellschaft: Hofkultur trifft auf Musikgenies«	***Maßnahme 1: Gründung der »Kompassgruppe« Frühe Neuzeit (Hofkultur) unter Einbeziehung aller themenrelevanten Akteure***	Regionaler Tourismusverband, regionaler Beirat des Kulturentwicklungsprozesses; regionale Museen mit frühneuzeitlichen Sammlungen, Vereine und Initiativen mit korrespondierenden Tätigkeitsschwerpunkten, Theater/Orchester, Musikschulen, Betreiber von Burgen und Schlössern, *Thüringer Schlossfestspiele*, *Stiftung Thüringer Schlösser und Gärten*	kurzfristig
	Maßnahme 2: Ausbau der Personalisierungsstrategie auf der Grundlage bekannter Musikerpersönlichkeiten (zum Beispiel Max Bruch, Franz Liszt, Max Reger oder Eduard Stein)	»Kompassgruppe« Frühe Neuzeit (Hofkultur)	mittelfristig

Ziele	Maßnahmen	Hauptakteure	Priorität
	Maßnahme 3: Konzerte des Loh-Orchesters oder andere Gastkonzerte in weniger bekannten Baudenkmälern veranstalten und über Konzertreihe Bindeglied zwischen diesen Orten schaffen	»Kompassgruppe« Frühe Neuzeit (Hofkultur), insbesondere *Loh-Orchester*, *Thüringer Schlossfestspiele*, *Stiftung Thüringer Schlösser und Gärten*	mittelfristig
»Auf ein Wort: Luther und seine Gefährten«	***Maßnahme 1: Gründung der »Kompassgruppe« Frühe Neuzeit (Reformation) unter Einbeziehung aller themenrelevanten Akteure***	Regionaler Tourismusverband regionaler Beirat des Kulturentwicklungsprozesses regionale Museen mit frühneuzeitlichen Sammlungen, Vereine und Initiativen mit korrespondierenden Tätigkeitsschwerpunkten	kurzfristig
	Maßnahme 2: Orte und Personen der Reformation sichtbarer und zugänglicher machen, indem z.B. Veranstaltungsprinzip aus der Lutherdekade in Nordhausen auf andere Orte übertragen wird oder Führungen und andere Vermittlungsangebote aus der Perspektive der Gefährten Luthers entwickelt werden	»Kompassgruppe« Frühe Neuzeit (Reformation)	mittelfristig
	Maßnahme 3: Beteiligung an der Arbeit im Thüringer Netzwerk zum Thema »spiritueller Tourismus«	Moderatoren/Koordinatoren »Kompassgruppe« Frühe Neuzeit (Reformation)	kurzfristig
»Handwerk und Industrie hautnah: Von Schnäpsen, Bergwerken und Schokopralinen«	***Maßnahme 1: Gründung der »Kompassgruppe« Moderne unter Einbeziehung aller themenrelevanten Akteure***	Regionaler Tourismusverband regionaler Beirat des Kulturentwicklungsprozesses regionale Museen mit modernen Sammlungen, Vereine und Initiativen mit korrespondierende Tätigkeitsschwerpunkten, Interessensgemeinschaften der Industrie, Arbeitervereine	kurzfristig
	Maßnahme 2: In der Angebotsgestaltung und Kommunikationspolitik Genusselemente (Verkostung von Spirituosen, Schokolade u.a.) hervorheben	Regionaler Tourismusverband	kurzfristig
	Maßnahme 3: Führungen mit pensionierten Mitarbeitern von Handwerks- oder Industriebetrieben, die eine »persönliche Geschichte« erzählen können	»Kompassgruppe« Moderne, insbesondere Arbeitervereine und Interessensvertretungen, regionaler Tourismusverband	mittelfristig
	Maßnahme 4: Erschließung und Sichtbarmachtung der Unterthemen »Unternehmervillen« und »Nordhäuser Schmugglerhistorie«	»Kompassgruppe« Moderne regionaler Tourismusverband	mittelfristig

Ziele	Maßnahmen	Hauptakteure	Priorität
	Maßnahme 5: Berücksichtigung des Vorhabens seitens der Regionalen Planungsgemeinschaft, die Route der Industrie von Sachsen auf Nordthüringen auszudehnen	»Kompassgruppe« Moderne regionaler Tourismusverband	kurzfristig
»Unterwegs in der Zeitgeschichte: Orte des Erinnerns«	***Maßnahme 1: Gründung der »Kompassgruppe« Zeitgeschichte unter Einbeziehung aller themenrelevanten Akteure***	Regionaler Tourismusverband regionaler Beirat des Kulturentwicklungsprozesses regionale Museen mit zeitgeschichtlichen Sammlungen, Vereine und Initiativen mit korrespondierenden Tätigkeitsschwerpunkten, Akteure der Kulturellen Bildung	kurzfristig
	Maßnahme 2: Anknüpfung an Konzept »Thüringer Spuren deutscher Demokratiegeschichte«	»Kompassgruppe« Zeitgeschichte regionaler Tourismusverband	kurzfristig
Ziel 6: Professionalisierung der Tourismusakteure und Implementierung zeitgemäßer Qualitätsstandards	***Maßnahme 1: Inanspruchnahme von Beratungsdienstleistungen der Thüringer Tourismus GmbH (TTG), die sich an Beherbergungsbetriebe richten und die Qualitätsverbesserung bislang nicht qualifizierter Übernachtungsmöglichkeiten zum Ziel haben***	Regionaler Tourismusverband regionale Beherbergungsbetriebe *Thüringer Tourismus GmbH (TTG)*	kurz- bis mittelfristig
	Maßnahme 2: Inanspruchnahme von Beratungsdienstleistungen der Thüringer Tourismus GmbH (TTG), die sich an Touristinformationen richten und ebenfalls die Qualitätsverbesserung zum Ziel haben.	Regionaler Tourismusverband regionale Touristinformationen *Thüringer Tourismus GmbH (TTG)*	kurz- bis mittelfristig
	Maßnahme 3: Schaffung von regelmäßigen Professionalisierungs- und Austauschplattformen aus den Reihen der beteiligten Akteure	Regionaler Tourismusverband »Kompassgruppen« *Thüringer Tourismus GmbH (TTG)*	kurz-bis mittelfristig
	Maßnahme 4: Prüfung von Fördermöglichkeiten für investive Maßnahmen zur Steigerung der Qualität von Beherbergungsbetrieben	Regionaler Tourismusverband regionale Beherbergungsbetriebe *Thüringer Tourismus GmbH (TTG)* *Thüringer Aufbaubank*	mittel- bis langfristig
Ziel 7: Implementierung des entwickelten Konzepts	***Maßnahme: Einen »Kulturknotenpunkt« für die Region etablieren***	Land Thüringen/Modellregion und ggf. andere Partner Regionaler Beirat des Kulturentwicklungsprozesses	kurzfristig

Handlungsfeld 3 »Kulturelle Bildung und Partizipation«

Ziele	Maßnahmen	Akteure	Priorität
Ziel 1: **Erarbeitung einer eigenständigen Gesamtkonzeption und die Etablierung einer Verantwortungsgemeinschaft für Kulturelle Bildung in der Modellregion**	***Maßnahme 1: Prozessverantwortliche benennen***	Regionale Koordination	kurzfristig
	Maßnahme 2: Kulturmesse/Kulturkonferenz etablieren	Regionale Koordination	kurzfristig
	Maßnahme 3: Initiierung lebendiger Netzwerke der Akteure vor Ort (synergetische Kooperationen)	Kyffhäuserkreis/Landkreis Nordhausen Freistaat Thüringen	kurzfristig
	Maßnahme 4: Mapping-Prozess der Angebote der Kulturelle Bildung durchführen	Regionale Koordination	mittelfristig
	Maßnahme 5: Unterstützungskultur des Landes und der Landkreise	Kyffhäuserkreis/Landkreis Nordhausen Freistaat Thüringen	kurzfristig
Ziel 2: **Etablierung von »Lotsen und »Ankereinrichtungen« zur Stabilisierung und Entwicklung der Kulturellen Bildung in der Modellregion**	***Maßnahme: Optimierte Strukturen schaffen***	Kyffhäuserkreis/Landkreis Nordhausen in Absprache mit Freistaat Thüringen	kurzfristig
Ziel 3: **Kulturelle Bildungsangebote »von Anfang an schaffen«**	***Maßnahme 1: Gründung von »Kulturkindergärten/Kulturschulen«***	Kyffhäuserkreis/Landkreis Nordhausen Freistaat Thüringen	mittelfristig
	Maßnahme 2: Übergänge bildungskontinuierlich arrangieren	Kyffhäuserkreis/Landkreis Nordhausen Freistaat Thüringen	mittelfristig
	Maßnahme 3: Verwendung des bestehenden Kulturpasses befördern	*LKJ Thüringen*/Kyffhäuserkreis und Landkreis Nordhausen/Freistaat Thüringen	mittelfristig
	Maßnahme 4: Würdigung, Vernetzung und Vermarktung durch Wertgutscheine	Regionaler Beirat/Regionale Wirtschaft/ Kyffhäuserkreis und Landkreis Nordhausen/*LKJ Thüringen*	mittelfristig

Ziele	Maßnahmen	Akteure	Priorität
Ziel 4: **Förderprogramme neu gestalten – Vergabepraxis klären und an transparenten Kriterien orientieren**	***Maßnahme 1: Überprüfung der aktuellen Förderpraxis***	Kyffhäuserkreis/Landkreis Nordhausen Freistaat Thüringen/Kommunen – Kultureinrichtungen/Vereine	mittelfristig
	Maßnahme 2: Antragstellung als Teil der Projektförderung	Kyffhäuserkreis/Landkreis Nordhausen Freistaat Thüringen/Kommunen – Kultureinrichtungen/Vereine	mittelfristig
	Maßnahme 3: Förderung synergetischer (inhaltlicher) Kooperationen	Kyffhäuserkreis/Landkreis Nordhausen Regionaler Beirat	mittelfristig
	Maßnahme 4: Evaluierung der Optionen für personelle und institutionelle Förderung	Freistaat Thüringen Kyffhäuserkreis/Landkreis Nordhausen	kurzfristig
Ziel 5: **Konzeptions- und Qualitätsentwicklung in allen Einrichtungen Kultureller Bildung**	***Maßnahme 1: Qualitätskriterien für Konzeptionen erarbeiten***	Regionale Koordination mit Kultureinrichtungen und Institutionen	mittelfristig
	Maßnahme 2: Zielgruppenansprache optimieren	Kyffhäuserkreis/Landkreis Nordhausen/*LKJ Thüringen*	mittelfristig
	Maßnahme 3: Personal- und Qualifizierungsprobleme langfristig und systematisch lösen	Regionaler Beirat	mittelfristig

Handlungsfeld 4 »Kooperative Projekte/Netzwerke«

Ziele	Maßnahmen	Hauptakteure	Priorität
Ziel 1: **Stärkung neuer synergetischer Netzwerke**	***Maßnahme 1: Kultur-Tandems bilden***	Regionale Koordination mit Kultureinrichtungen lokalen Unternehmen	kurzfristig
	Maßnahme 2: Kooperationszirkel einrichten	Regionale Koordination mit Kultureinrichtungen und Vereinen	kurzfristig
Ziel 2: **Lokalpolitik zu einem Netzwerk Kultur zusammenführen**	***Maßnahme: Kulturpolitische Akteure stärker miteinander vernetzen***	Regionale Koordination Kommunen Kyffhäuserkreis/Landkreis Nordhausen	mittelfristig

Ziele	Maßnahmen	Hauptakteure	Priorität
Ziel 3: **Stärkung ehrenamtlicher Strukturen**	***Maßnahme: Anerkennungskultur verbessern, Professionalisierung und Koordination vorantreiben***	Kyffhäuserkreis/Landkreis Nordhausen	mittelfristig
Ziel 4: **Sichtbarkeit der Region durch eine stärkere symbolische Kommunikation verbessern**	***Maßnahme 1: Entwicklung eines »symbolischen Icon«***	Regionale Koordination mit Kultureinrichtungen, lokalen Unternehmen, Hochschule Nordhausen	kurzfristig
	Maßnahme 2: Mediale Akteure stärker in die Kooperationsmaßnahmen einbeziehen	Kyffhäuserkreis/Landkreis Nordhausen	mittelfristig