



Juli 2016 28

Museumsblätter

Mitteilungen des
Museumsverbandes Brandenburg

**Kommunale Museen heute:
Kooperation als Chance?**

Museumsverbände
Perspektive Kreisgebietsreform
Bürgerbeteiligung



**Museumsverband
des Landes
Brandenburg e.V.**

Impressum

Museumsblätter – Mitteilungen des Museumsverbandes Brandenburg
Herausgegeben vom Museumsverband des Landes Brandenburg e.V.
Am Bassin 3, 14467 Potsdam
Telefon: (0331) 2 32 79 11
info@museen-brandenburg.de
www.museen-brandenburg.de

Redaktion Alexander Sachse, Susanne Köstering, Dietmar Fuhrmann
Layout und Satz Dörte Nieland

Titelfoto Kleinmachnow baut sich ein Museum. In einer Auftaktaktion macht die Museumsinitiative Kleinmachnow auf ein symbolträchtiges Gebäude als möglichen Museumsstandort aufmerksam.

Druck Brandenburgische Universitätsdruckerei Potsdam
Auflage 800
ISSN 1611-0684

Gefördert mit Mitteln des Ministeriums für Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Brandenburg

Inhalt

Forum

Kommunale Museen heute

- 6 **Veränderungen kündigen sich an**
Landkreise und Städte bilden Museums-
kooperativen
Susanne Köstering
- 16 **Kommunale Museen im Land Brandenburg**
heute
Grundsatzpapier des Museumsverbandes des
Landes Brandenburg e. V.
- 18 **Stand und Perspektiven kommunaler Museen**
in Brandenburg
Bianka Petereit
- 22 **Zum Engagement der brandenburgischen**
Landkreise für die kulturelle Infrastruktur,
insbesondere die Museen
Philipp Riecken
- 26 **Vier unter einem Dach**
Der Museumsverbund des Landkreises Elbe-Elster
Rainer Ernst
- 32 **„In der Region. Für die Region.“**
Zum Engagement der Sparkassenstiftung
„Zukunft Elbe-Elster-Land“
Thomas Hettwer
- 34 **Museen als (potenzielle) Ankerpunkte**
Transformative Kulturentwicklungsprozesse
in Thüringen
Patrick S. Föhl
- 40 **Museumsgründung**
Partizipation in Kleinmachnow
Sandra Oppmann und Alexis Hyman Wolff

Fundus

- 46 **Portrait**
- 50 **Arena**
- 52 **Schon gesehen?**
- 56 **Schatztruhe**
- 58 **Lesestoff**

Museen als (potenzielle) Ankerpunkte Transformative Kulturentwicklungsprozesse in Thüringen

Patrick S. Föhl

Modellhafte Kulturentwicklung in Thüringen

Begriffe wie Kulturkindergärten, kulturelle Anker- und Knotenpunkte, die Bildung moderner Museums- und Bibliothekszusammenschlüsse, regionale Kulturfonds oder gar Sichtbarkeitsprojekte für Local Heros sind nicht nur schön klingende Konstrukte theoretischer Kulturpolitik- und Kulturmanagementkonzepte für die Transformation deutscher Kulturlandschaften, sondern tatsächliche Maßnahmen für Thüringer Modellregionen.¹

Einer Empfehlung des 2012 verabschiedeten Kulturkonzeptes für den Freistaat Thüringen folgend, wurden 2013 seitens des Thüringer Ministeriums für Wissenschaft, Bildung und Kultur (heute: Thüringer Staatskanzlei) zwei Modellregionen ausgewählt, in denen die Erarbeitung von interkommunalen Kulturentwicklungskonzeptionen gefördert wurde. Aus einem großen Bewerberkreis gingen damals die Landkreise Hildburghausen und Sonneberg sowie der Kyffhäuserkreis und der Landkreis Nordhausen als Gewinnerpaare hervor.

Der Fokus lag auf mitbestimmungsorientierten Verfahren, die eine intensive Vernetzung der Kulturakteure sowie die Stärkung der Schnittstellen von Kunst und Kultur zu anderen gesellschaftlichen Feldern zur Folge haben sollte. Damit sollten dringende Veränderungsprozesse angestoßen und ein frisches Nachdenken über Kunst und Kultur ermöglicht werden. Insgesamt wurde seit dem Frühjahr 2014 ein Mix an Methoden angewendet, der einerseits die Aktivierung, Partizipation und Selbstermächtigung heterogener Akteursgruppen ermöglichte und andererseits den Gesamtprozess empirisch unterlegte, damit an dessen Ende kulturpolitische Entscheidungen getroffen werden können, die möglichst breit durch die Kulturakteure getragen und gemeinsam umgesetzt werden. Die Methoden reichten von der Einrichtung regionaler Beiräte und eines Landesbeirates als prozessbegleitende Diskursforen, dem Aufbau regionaler Koordinationsstellen, über Struktur- und Finanzanalysen, Bestandsaufnahmen, beteiligungsorientierten Netzwerkanalysen, Gesprächen mit Verantwortlichen der Kulturpolitik/-verwaltung sowie einzelnen Akteurs- und Bürgergruppen, leitfadengestützten

Experteninterviews bis hin zu jeweils drei großangelegten öffentlichen Kulturworkshops zu Schwerpunktthemen, die den Nucleus des partizipativen Prozesses bildeten.

Im Mittelpunkt der Analysen und Verständigungsprozesse stand der trisektorale Blick auf die kulturelle Infrastruktur – hier ist Thüringen aufgrund der Kleinstaaterei vor 1918 von einer besonderen kulturellen Dichte geprägt, die selbstredend Potenziale wie Herausforderungen anbietet und damit wie ein Brennglas auf die virulenten Fragestellungen an eine gegenwartsbezogene Kulturpolitik in Zeiten des gesellschaftlichen Wandels wirkt.

Neben den gängigen Bereichen wie Soziodemografie und wirtschaftliche Entwicklung wurden vor allem kulturbezogene Merkmale analysiert. So sind zum Beispiel die öffentlichen Mittel in beiden Modellregionen fast ausschließlich in den größeren Gemeinden und in einzelnen Kultureinrichtungen gebunden. Diese Situation führt dazu, dass sich die Schere zwischen den wenigen städtischen „Zentren“ und den Gemeinden im ländlichen Raum immer weiter öffnet. Der Handlungsspielraum der Kulturförderempfänger ist dennoch gering, da sie teilweise bereits „auskonsolidiert“ sind und die Erfüllung ihrer Kernaufgaben nur noch bedingt leisten können. Evident ist außerdem die Situation, dass es nahezu flächendeckend kaum noch (Haupt-)Verantwortliche für Kunst und Kultur in den öffentlichen Verwaltungen gibt. Es fehlt an Ansprechpartnern und aufgrund zunehmender Vernetzungserfordernisse an entsprechenden „Zwischenraummanagern“.²

Vor diesem Hintergrund lässt sich das einhellige Votum aller Beteiligten erklären, dass ein „weiter wie bisher“ keine Option darstellt. Dieser Konsens war der entscheidende Antrieb, kollektiv und durchaus mutig an Veränderungsmaßnahmen zu arbeiten, die sich den Namen Transformation in den kommenden Jahren tatsächlich verdienen können.

Handlungsbereiche als Spiegel aktueller Transformationsfelder im Kulturbereich

Durch die Verbindung der Ergebnisse aus den Struktur- und Kulturbereichsanalysen mit den dialogischen Aushandlungsverfahren wurden Wege und Möglichkeiten sichtbar gemacht, mit den vorhandenen Mitteln zukünftig ein Mehr an kooperativem Handeln zu fördern. Entgegen zahlreicher bisheriger Kulturplanungs-

prozesse wurde der Fokus allerdings nicht auf alle potenziellen Themen- und Handlungsfelder im Kulturbereich gerichtet – denn diese können in der Regel schnell mehrere hundert Seiten füllen – sondern es wurden von Anfang an Schwerpunkte fokussiert. Damit wurde einer Überlastung der Akteure im Hinblick auf die Umsetzbarkeit und Prioritätenbildung vorgebeugt und eine Konzentration auf zentrale Handlungsfelder ermöglicht:

Modellregion Nord

<p>Kulturelle Bildung und Partizipation stärken</p> <p>Schwerpunkte: <i>Gesamtkonzept „Kulturelle Bildung“, Kulturkindergärten, Lotsen, Ankereinrichtungen, Jugendkultur</i></p>	<p>Regionales Kulturmarketing / Kulturtourismus entwickeln</p> <p>Schwerpunkte: <i>Tourismusverband Südharz Kyffhäuser als Kulturknoten entwickeln, kulturtouristische Positionierung, Ankereinrichtungen</i></p>
--	---

Modellregion Süd

<p>Gründung einer Museumsregion vornehmen (intensiver Zusammenschluss)</p> <p>Schwerpunkte: <i>Gründung avisieren und durchführen</i></p>

<p>Kooperative Netzwerke / Projekte unterstützen</p> <p>Schwerpunkte: <i>Kultur tandems, symbolisches Icon, kooperative Modellprojekte</i></p>
--

<p>Projektinitiativen zur Stärkung von Vereinen und insb. sog. Local Heroes vorantreiben</p> <p>Schwerpunkte: <i>Runder Tisch, „Kulturbotschafter“, Kultur tandems</i></p>
--

<p>Bibliotheken der Zukunft schaffen</p> <p>Schwerpunkte: <i>Bibliothekskonzept für die Region</i></p>
--

<p style="text-align: center;">Zeitgemäße und strukturbezogene Kulturentwicklung ermöglichen</p> <p style="text-align: center;">Schwerpunkte: <i>Fortführung regionale Koordination und regionaler Beirat, Weiterbildung, regionale Kulturfonds, multifunktionale Internetpräsenz (regionale digitale Strategie)</i></p>
--



Bildung einer Museumsregion in Südthüringen

In beiden Modellregionen zeigte sich ein hoher Bedarf an Kommunikation, Koordination, Kooperation und Konsens ermöglichenden Strukturen. Einerseits existiert aufgrund der erstarkenden Querschnittsfelder wie Kulturelle Bildung oder Kulturtourismus eine gesteigerte Nachfrage nach einem professionellen Schnittstellenmanagement, andererseits bedarf es konstruktiver Verhandlungsstätten, um regionale, kulturelle und kreative Reservoirs dauerhaft zu verbinden. In beiden Regionen werden Kulturkoordinationsstellen – die während des Kulturentwicklungsprozesses eingerichtet wurden – zunächst finanziert durch das Land Thüringen, in Form jeweils einer Kulturmanagement-Stelle mit eigenem Budget fortgeführt und mittelfristig an bestehenden oder noch zu entwickelnden Knotenpunkten angesiedelt. Zugleich werden die regionalen Kulturbeiräte und der Landesbeirat erhalten, um einen dauerhaften interdisziplinären Dialog zur Kulturentwicklung zu ermöglichen und zudem wird die Einrichtung regionaler Kulturfonds geprüft.

In diesem Kontext wurden verschiedene Maßnahmen entwickelt, die sich einerseits mit Ankerfunktionen von zentralen wie dezentralen Kultureinrichtungen befassen und andererseits mit der Frage auseinandersetzen, wie mit vorhandenen Strukturen und Förderungen in einer orchestrierten und zielorientierten Vorgehensweise durch Verantwortungsübernahme, Abstimmung, Aufgabenverteilung sowie gegenseitiger Hilfe mehr erreicht werden kann.

Die „Gründung einer Museumsregion“ als Leitmaßnahme³ in der Südregion steht hierfür exemplarisch. Ein entsprechender Zusammenschluss – zum Beispiel in Form eines Zweckverbandes – hat mittelfristig das Potenzial, als zentraler und kommunen- sowie spartenübergreifender Motor für die regionale Kulturentwicklung zu dienen. Dass die Einrichtungen und die größten Träger diesen Zusammenschluss befürworten, ist dabei zentrale Ausgangsbedingung und bereits ein entscheidendes Prozessergebnis. Konkret handelt es sich u. a. um das Deutsche Spielzeugmuseum in Sonneberg, das Naturhistorische Museum Schloss Bertholdsburg Schleu-

singen, das Hennebergische Museum Kloster Veßra und das Deutsche Burgenmuseum auf der Veste Heldburg.

Die Museen nehmen in der Modellregion eine wichtige Rolle ein. Sie sind wesentlicher Teil des Standortfaktors Kultur, identitätsstiftende Elemente für die Region, Orte der kulturellen Bildung und zentrale Säulen der regionalen kulturellen Infrastruktur. Darüber hinaus ist die Tourismusbranche auf die Museen angewiesen, da Kultur heute wesentlicher Attraktivitätsfaktor ist. Einem Großteil der Einrichtungen fehlt mittlerweile allerdings ausreichend qualifiziertes Fachpersonal, wodurch das Erreichen der für Museen festgelegten Standards vielerorts kaum noch möglich ist. Um ihren Arbeitsauftrag heute und zukünftig erfolgreich und in angemessener Qualität erfüllen zu können, begaben sich die Museumsakteure im Rahmen des Kulturentwicklungsprozesses auf die Suche nach neuen Wegen. Ergebnis dieser Suche ist der feste Wille, besagte Museumsregion zu gründen, die eine Bündelung knapper Ressourcen und unterschiedlicher Kompetenzen zulässt, wodurch Mehrarbeit vermieden und Synergieeffekte für die gesamte Kulturlandschaft erzielt werden können.

Die Museumsregion wird derzeit in Form einer eigenständigen Rechtsform entwickelt, um die beteiligten Häuser institutionell und damit intensiv zusammenzuführen. Um ein schnelles Verfahren zu ermöglichen

und die Gunst der Stunde zu nutzen, werden die Gründungsmitglieder eine Auswahl der hauptamtlich geführten Museen der Modellregion sein (s. o.). Diese Kerngruppe kann zu einem späteren Zeitpunkt durch Museen mit passendem Profil aus der Modellregion und den angrenzenden Landkreisen erweitert werden – ebenso ist eine Öffnung für andere Sparten angedacht.

Deutsches Spielzeugmuseum Sonneberg



Die Veste Heldburg im Landkreis Hildburghausen beherbergt das Deutsche Burgenmuseum

Die Ziele und Maßnahmen des Handlungsfeldes »Gründung einer Museumsregion vornehmen« im Überblick

Selbstredend ist die Etablierung einer institutionell verschmolzenen Museumsregion, die verschiedene Trägerschaften vereinen soll (u. a. Trägerschaft durch Landkreise, Kommunen, Förderung durch das Land), eine höchst diffizile Angelegenheit. Es be-

darf eines intensiven Vertrauensaufbaus, eines Verständigungsprozesses, professioneller Konkretion des Möglichen, der Verhandlung über Schwerpunkte, Gemeinsamkeiten und Trennendes – aber allen Akteuren ist deutlich vor Augen, dass vor dem Hintergrund gegenwärtiger Entwicklungen dieser Weg zu mehr Stabilität führen kann. Davon zeugt auch der ambitionierte mittel- bis langfristige Ziel- und Maßnahmenkatalog für die Gründung der Museumsregion:

Ziele (Auswahl)	Maßnahmen (Auswahl)
Leitziel Bündelung knapper Ressourcen und mannigfacher Potenziale	Kernmaßnahme Gründung einer Museumsregion (z. B. in Form eines Zweckverbandes)
	Flankierende Maßnahme 1 Verbesserung der Personalsituation
	Flankierende Maßnahme 2 Ermöglichung von Koordination, Kooperation und Partizipation
	Flankierende Maßnahme 3 Gründung weiterer Knotenpunkte
Ziel 1 Profilierung der (Kultur-) Region	Maßnahme 1 Bildung einer Regionalmarke
	Maßnahme 2 Strategische Neuausrichtung und Profilschärfung der Museen
	Maßnahme 3 Aktualisierung der Leitbilder und Museumskonzepte
	Maßnahme 4 Visualisierung des neuen Profils (Corporate Design)
Ziel 2 Verbesserung der Finanzsituation	Maßnahme 1 Teilnahme an Förderprogrammen und Wettbewerben
	Maßnahme 2 Einbindung der regionalen Wirtschaft
Ziel 3 Implementierung eines zielgruppenspezifischen Marketings und Erschließung neuer Zielgruppen	Maßnahme 1 Einführung einer zielgruppenadäquaten Kommunikationspolitik
	Maßnahme 2 Anpassung der Kernleistungen und Erweiterung der Services
	Maßnahme 3 Einführung einer übersichtlichen Preispolitik
	Maßnahme 4 Ermöglichung einer kooperativen Distributionspolitik
Ziel 4 Professionelle und zielgerichtete Pflege und Erweiterung der Sammlungen	Maßnahme 1 Überarbeitung der Sammlungskonzeption und Notfallschutzplan
	Maßnahme 2 Zielgerichtete Pflege sowie Sicherung der Sammlungen
Ziel 5 Gemeinsame Forschung und Dokumentation als Grundlage der Zusammenarbeit	Maßnahme 1 Festlegung relevanter Forschungsthemen
	Maßnahme 2 Fortführung der Inventarisierung und Digitalisierung
Ziel 6 Implementierung zeitgemäßer Vermittlungs- und Partizipationsprogramme	Maßnahme 1 Entwicklung spezifischer Angebote für Kulturtouristen und regionale Besucher
	Maßnahme 2 Entwicklung von zielgruppenadäquaten Partizipationsangeboten für Jugendliche
Ziel 7 Zentrale Verantwortlichkeit für Kultur-entwicklung der Region schaffen / Die Museumsregion auf den Weg bringen	Maßnahme 1 Gründung einer Lenkungsgruppe »Museumsregion« als Beratungs- und Kontrollgremium zur Umsetzung der formulierten Maßnahmen
	Maßnahme 2 Auftakt- beziehungsweise Übergangsworkshop zur Planung der weiteren Schritte und Verteilung von Aufgaben
	Maßnahme 3 Einrichtung einer Kultur- beziehungsweise Projektmanagementstelle
	Maßnahme 4 Gründung von weiteren Arbeitsgruppen zur Umsetzung der Maßnahmen

Mit dem arbeiten, was da ist – Transformation statt Abbau oder Wachstumsparadigmen

Der Kulturentwicklungsprozess war insgesamt davon determiniert, den Fokus auf vorhandene endogene Potenziale zu lenken und sich weder mit Abbau- noch Wachstumsparadigmen zu befassen. In beiden Fällen dürfte inzwischen Klarheit darüber herrschen, dass mit diesen Ressourcen und Vorstellungen wenig zu erreichen ist. Diese Haltung führte zu einem großen Engagement und zugleich einer Veränderungsbereitschaft der (Kultur-)Akteure vor Ort. Dem Prozess ist es scheinbar gelungen, viele Interessen- und Bezugsgruppen in ein Boot zu holen und weniger Besitzstandswahrungsdebatten zu führen, sondern eine Verständigung darüber anzuregen, was Kunst und Kultur in einer modernen und von Globalisierung geprägten Gesellschaft erreichen/beitragen können und wie Vorhandenes dafür – gepaart mit neuen Impulsen und großen, auch strukturellen, Veränderungen – die Grundlage bilden kann.

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, setzt eine Fülle von Aktionsmustern voraus. 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. Daneben eröffnen sich neue Möglichkeiten, schließlich finden sich hier Stoffe 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. Die Kulturentwicklungsprozesse sind ein Ausweis dafür, dass Kulturpolitik im Freistaat Thüringen nicht nur (Kultur-)Stadtpolitik ist, sondern dass die Regionen abseits der Städtekette entlang der Bundesautobahn A4 (vermehrt) als ein eigener Potenzialkontext gesehen werden.

Fundamental zur Erreichung der formulierten Maßnahmen wird der dauerhafte Grad der Zusammenarbeit in den Regionen sein, um sich Ressourcen zu teilen und damit eine höhere Effektivität und Wirkung zu erzielen. Vor allem die großen öffentlichen Kultureinrichtungen sind in der Pflicht, soweit noch möglich, eine Mitversorgungs-

und Ankerfunktion auszufüllen und damit Verantwortung für die jeweilige Modellregion zu übernehmen. Dies wird allerdings meist nur im Verbund möglich sein. Deshalb gilt es, durch regionale Arbeitsgruppen und Knotenpunkte wie die Museumsregion eine beteiligungsorientierte Governance-Struktur zu schaffen, um wieder verlässliche Koordinationsstrukturen für die Kulturentwicklung zu ermöglichen. Die Weiterführung der regionalen Koordination ist deshalb zwingend erforderlich, um die formulierten Ziele und Maßnahmen mit den jeweils adressierten Akteuren aufzugleisen. Denn eines ist in beiden Modellregionen 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. Hierbei hat die Thüringer Staatskanzlei mit ihrer Unterstützung neue Maßstäbe gesetzt.

Der Erfolg der Kulturentwicklungskonzeptionen wird nicht daran zu messen sein, ob alle Vorschläge umgesetzt werden, sondern daran, ob mit der Umsetzung begonnen wurde und ob es gelingt, ein nachhaltiges Interesse in Politik und Gesellschaft für die Kultur in den Modellregionen und darüber hinaus zu wecken und zu stärken. Insofern markieren die Abschlussberichte kein Ende der Prozesse, sondern ihren ernsthaften Beginn. Die bisherigen Umsetzungsschritte deuten auf positive Entwicklungen, indes können diese allerdings z. B. nach wie vor durch Personal- und Situationswechsel zunichte gemacht werden. Kulturentwicklung ist ein kontinuierlicher Prozess. Er braucht dauerhafte Impulse und Anstöße sowie Personen und Gelegenheiten, die diese geben und ermöglichen.⁴

1 Die Kulturkonzepte und weiteres Material können auf den Projektwebsites www.kulturkonzept-hbn-son.de und www.kulturkonzept-kyf-ndh.de eingesehen und heruntergeladen werden. Einen ersten Überblick gibt die Broschüre „Transformation kooperativ gestalten“ (s. Föhl/Sievers 2015).

2 Vgl. weiterführend Föhl/Wolfram/Peper 2016.

3 Vgl. hier und im Folgenden auch das vertiefende Gutachten zur „Gründung einer Museumsregion“ (Institut für Kulturpolitik 2014).

4 Weiterführende Literatur: Föhl, Patrick S./ Sievers, Norbert (2015): Transformation kooperativ gestalten. Kulturentwicklungsplanung in den Modellregionen Kyffhäuserkreis/Landkreis Nordhausen und Landkreis Hildburghausen/Landkreis Sonneberg. Broschüre. Herausgegeben von der Thüringer Staatskanzlei, Erfurt: Eigenverlag, Föhl, Patrick S.; Wolfram, Gernot; Peper, Robert (2016): Cultural Managers as "Masters of Interspaces" in Transformation Processes – a Network Theory Perspective, in: Journal of Cultural Management. Arts, Economics, Policy, Vol. 2 2016/1, S. 17–49. Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (2014k): „Kulturentwicklungskonzeption für die Modellregion Landkreis Hildburghausen und Landkreis Sonneberg. Gutachten zum Handlungsfeld „Gründung einer Museumsregion““. Verfasst von Lara Buschmann. Download unter: http://www.kulturkonzept-hbn-son.de/fileadmin/_migrated/content_uploads/Gutachten_Museumsregion_KEK-Modellregion_HBN_SON_Dez_2014_final.pdf