

# Neue Ideen und Ansätze für die Regionale Kulturarbeit

Teil 1: Loslegen

  
Deutsches Institut  
für Urbanistik

  
Modelle für  
Kultur im Wandel

Eine Initiative der  


*Impulse zu neuen  
Ideen und Ansätzen  
von außen*

Partizipative Formate  
mit künstlerischen  
Mitteln entstehen.

Kultureinrichtungen  
öffnen sich  
für Mitgestaltung.

Neue Formen der  
Zusammenarbeit  
werden etabliert.

Vernetzung und  
Koordination werden  
in hauptamtliche  
Hände gelegt.

Gremien werden  
gebildet.

Netzwerke werden  
aufgebaut.

Öffentlichkeit wird  
hergestellt.

*Inhalte und Strukturen werden reflektiert.*

Voraussetzungen für die Regionale Kulturarbeit werden geschaffen.

*Der Prozess wird  
extern begleitet.*

**Loslegen!**

Erste Maßnahmen werden festgelegt.

Inhalte →

Gemeinsame Ziele werden bestimmt.

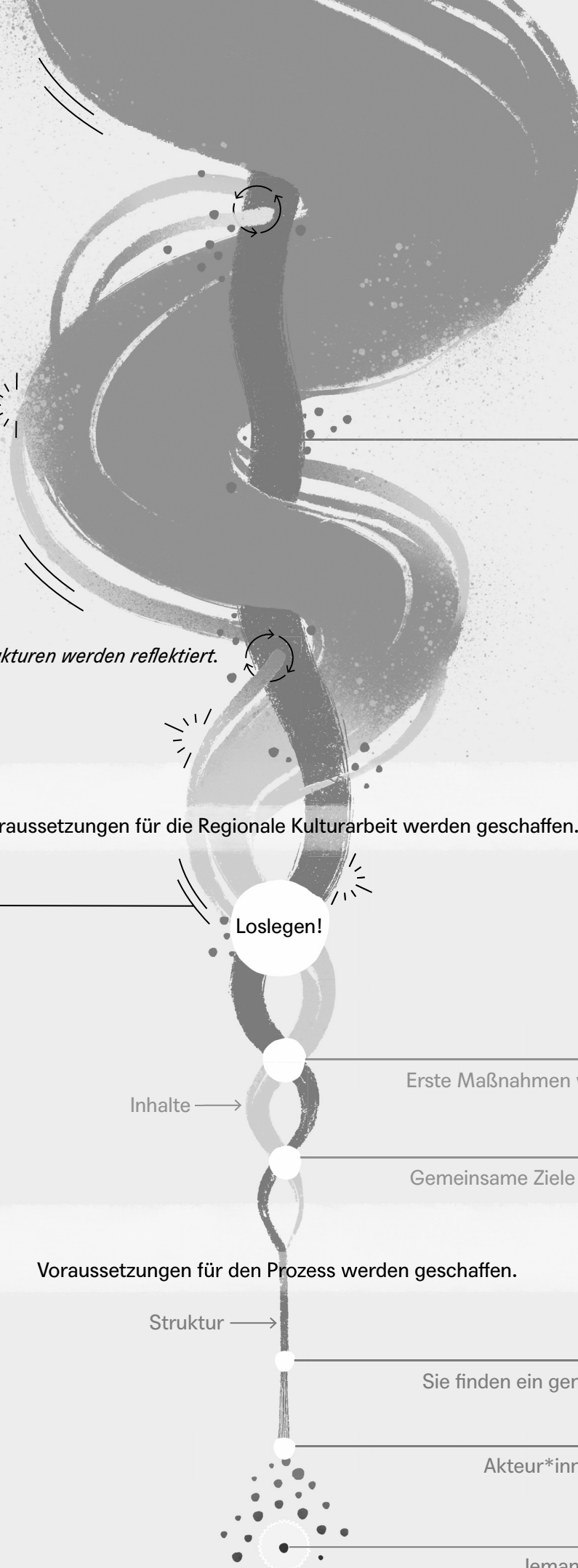
Voraussetzungen für den Prozess werden geschaffen.

Struktur →

Sie finden ein gemeinsames Thema.

Akteur\*innen vernetzen sich.

Jemand gibt den Anstoß.



## „Prozessroute“ Regionale Kulturarbeit

Im Rahmen des Programms TRAFÖ – Modelle für Kultur im Wandel haben zehn Regionen deutschlandweit Erfahrungen gesammelt, wie kulturelle Vorhaben in ländlichen Regionen wirksam werden können. Dabei wurde deutlich, dass es stabile Rahmenbedingungen braucht, damit sich Akteur\*innen in einer Region vernetzen, gemeinsam Ideen entwickeln und Räume für gemeinsames Gestalten schaffen. Dort, wo es diesen Rahmen nicht gibt, ist es wichtig, die notwendigen Unterstützungsstrukturen zu entwickeln: Es braucht einen längerfristigen Entwicklungsprozess. Dieser verläuft nicht linear, sondern beruht auf steter Reflexion, Erprobung und gelegentlich dem Mut zu einem Neuanfang.

Die Infografik zeigt beispielhaft, wie ein solcher Prozess aussehen kann und beruht auf den Erfahrungen im TRAFÖ-Programm. Die „Prozessroute“ beinhaltet neue Ideen und Ansätze für eine Regionale Kulturarbeit, die für ländliche Regionen interessant sein können und gegebenenfalls übertragbar sind.

Die vorliegende Handreichung widmet sich dem Start eines Entwicklungsprozesses. Sie behandelt also vor allem den unteren und mittleren Abschnitt der Prozessgrafik. Die Grafik dient als Lesezeichen und Orientierungshilfe. In den Kapiteln finden sich Markierungspunkte, die auf den entsprechenden Abschnitt der „Prozessroute“ verweisen.





# Neue Ideen und Ansätze für die Regionale Kulturarbeit

Teil 1: Loslegen

# Inhalt

Editorial: Regionale Kulturarbeit – ein kooperativer und kokreativer Prozess	5
Im Gespräch: „Man muss den Mut haben, Dinge immer neu zu justieren“ – Hortensia Völckers und Prof. Dr. Carsten Kühl	8
Teil A: Rahmen und Potenziale der Regionalen Kulturarbeit	12
1. Kultur und Region stärker zusammen denken?	14
1.1 Zur Ausgangslage: Kultur in ländlichen Regionen	15
1.2 Regionale Kulturarbeit: Mehr Vernetzung und gemeinsame Gestaltung	15
2. Wer vernetzt sich?	17
2.1 Ein tragfähiges Netzwerk aufbauen	18
2.2 Weitere Beteiligte involvieren	19
3. Wie findet man den richtigen Ansatzpunkt?	22
3.1 Beim kulturellen Erbe ansetzen	23
3.2 Bei der Landschaft ansetzen	23
3.3 Bei der Gemeinschaft ansetzen	23
3.4 Beim gesellschaftlichen Wandel ansetzen	24
4. Welches Selbstverständnis braucht es?	29
4.1 Neue Perspektiven auf Rollen und Aufgaben entwickeln	30
4.2 Für Veränderungen und neue Arbeitsweisen bereit sein	31
Wichtige Voraussetzungen für die Regionale Kulturarbeit	36

Teil B: Den Prozess starten	38
5. Wer kommt für den Prozess zusammen?	40
5.1 Den Anstoß geben	41
5.2 Die Projektgruppe besetzen	41
5.3 Den Blick von außen gewährleisten	41
6. Wie verständigt man sich auf gemeinsame Ziele?	44
6.1 Zeit in die Zielklärung investieren	45
6.2 Grundlagen der Verständigung schaffen	45
6.3 Indikatoren des Gelingens bestimmen	45
7. Wie wird das Konzept konkret und bleibt doch flexibel?	48
7.1 Machbares priorisieren und Langfristigkeit anlegen	49
7.2 Inhalte der Region adressieren	49
7.3 Mit einem lernenden Konzept arbeiten	50
8. Wie legt man in der Praxis los?	52
8.1 Künstlerische Impulse setzen	53
8.2 Rahmen und Bühnen schaffen	53
8.3 Austausch ermöglichen	53
Fazit: Das macht prozesshaftes Arbeiten in der Regionalen Kulturarbeit aus	58



# Regionale Kulturarbeit – ein kooperativer und kokreativer Prozess

„Kultur ist der Kitt einer Gesellschaft. Und das merkt man auch in den Regionen.“

*Dr. Manuela Armenat*, Stellvertretende Stiftungsdirektorin  
Stiftung Welterbe im Harz (TRAFO-Region Oberharz)

In den vergangenen sieben Jahren haben zehn Regionen deutschlandweit im Rahmen des Programms TRAFO – Modelle für Kultur im Wandel der Kulturstiftung des Bundes Erfahrungen gesammelt, wie kulturelle Vorhaben in ländlichen Regionen wirksam werden und Veränderungsprozesse in einer Region anstoßen können. Obwohl wir im Rahmen des Programms keine inhaltlichen Vorgaben gemacht haben, was vor Ort konkret umgesetzt werden soll, sehen wir, dass sich alle geförderten Regionen vor allem um zwei Aspekte kümmern: um Vernetzung und um Möglichkeiten der Mitgestaltung.

Entstanden sind im Laufe dieser Zeit Ideen und Ansätze für eine Regionale Kulturarbeit, die auf den Zusammenschluss unterschiedlicher Akteur\*innen sowie auf kooperative und kokreative Formate setzt – Formate, die es vielen Menschen ermöglichen, ihr Lebensumfeld gemeinsam zu gestalten. Kreis- und Stadtverwaltungen, Bildungszentren, Museen, Theater, Musikschulen, Kunst- und Kulturschaffende, Soziokultur und zivilgesellschaftliche Initiativen, aber ebenso Regionalentwickler\*innen, Akteur\*innen der Demokratiearbeit oder der politischen Bildung – sie alle sind in den Regionen zu Verbündeten geworden. In fliegenden Salons, kokreativen Werkstätten oder Dorfesidenzen arbeiten sie gemeinsam mit den Menschen vor Ort an Themen der Region und suchen Antworten für lokale Herausforderungen. Es geht dabei um Fragen, wie man beispielsweise Engagement für das Gemeinwohl fördern oder wie eine Stadt mit über zwanzig Ortsgemeinden eine gemeinsame Identität entwickeln kann. Oft geht es dabei auch um die Perspektiven junger Menschen auf die Zukunft ländlicher Räume.

Diese vernetzte und partizipative Kulturarbeit stärkt in den TRAFO-Regionen Dorf- und Stadtgemeinschaften, sie belebt Austausch, wo Gespräche ins Stocken geraten sind, weil vielleicht die Orte und Anlässe dafür fehlen, und sie bringt neue, innovative Ideen für die Region hervor. Sie schafft Anlaufstellen für die Geschichten und Ideen der Bewohner\*innen und

Identifikationsangebote. In den TRAFÖ-Regionen sehen wir, dass Kulturarbeit, so begriffen, ein zentraler Bestandteil der Daseinsvorsorge ist.

Diese umfangreiche Wirkung für eine positive Entwicklung in einer Region können zeitlich begrenzte Kulturprojekte oder vereinzelt arbeitende Kultureinrichtungen und -initiativen oft nicht erreichen. Denn sie entfalten nicht ihre ganze Kraft, wenn sie sich nicht mit anderen Vorhaben in der Region verzahnen, und wenn es keine langfristige Unterstützung für die erfolgreichen Ansätze gibt. Durch die Vernetzung verschiedener Akteur\*innen und Vorhaben und durch eine auf mehrere Jahre angelegte Unterstützung können die Allianzen, die in den Regionen entstehen, eine größere Sichtbarkeit erlangen und wirksam werden.

Hierfür braucht es allerdings einen verlässlichen Rahmen und stabile Strukturen. Wichtig ist vor allem jemand, der sich um Vernetzung kümmern kann sowie die Bereitschaft von Akteur\*innen der Kultur, Politik und Kommunen, regelmäßig zusammenzuarbeiten. Darüber hinaus braucht es Kenntnisse über mögliche Formen der Beteiligung und über aktuelle kulturelle und künstlerische Formate der gemeinsamen Gestaltung sowie Mittel zur Erprobung neuer Ideen und Kooperationen.

In Regionen, in denen es diese Ressourcen und Strukturen derzeit nicht gibt, braucht es mitunter mehr Zeit und ein längeres Engagement, um die Rahmenbedingungen zu schaffen, das heißt, einen längerfristigen Entwicklungsprozess. Aktuell werden in vielen ländlichen Regionen Kulturentwicklungsprozesse angestoßen, denn der Wille ist da, in die Weiterentwicklung der Kultur zu investieren. Häufig sind diese Prozesse aber von vorneherein zeitlich, personell und konzeptionell stark begrenzt: Innerhalb eines Jahres soll ein breiter Beteiligungsprozess durchgeführt werden, innerhalb von ein bis zwei Jahren daraus dann eine Kulturkonzeption entstehen. Oft werden diese Prozesse auch allein von Kulturakteur\*innen betrieben, Politik und kommunale Verwaltungen zur Bewertung nur punktuell beteiligt. Letztlich können oft nur Versatzstücke der entwickelten Konzeptionen umgesetzt werden, weil für mehr die nötigen Ressourcen fehlen.

In der vorliegenden Handreichung schlagen wir vor, Regionale Kulturarbeit als etwas zu verstehen, das auf den Potenzialen der Region fußt und sich in einem kooperativen und kokreativen Prozess Schritt für Schritt über einen längeren Zeitraum entwickelt. Dieser Prozess läuft nicht linear ab, sondern beruht auf steter Reflexion, Erprobung und gelegentlich dem Mut zu einem Neuanfang. Gemeinsam mit unserem wissenschaftlichen Partner, dem Deutschen Institut für Urbanistik (Difu), haben wir uns

„Ganz entscheidend sind Erfahrungen von Selbstwirksamkeit.“

*Folkert Uhde, Intendant Köthener Bachfesttage (TRAFO-Region Köthen)*

die Strategien und Erfahrungen in den TRAFO-Regionen genau angeschaut und systematisiert, mit unseren Partner\*innen vor Ort diskutiert und nun schließlich in Form dieser Handreichung aufbereitet. Wir möchten damit Ideen und Ansätze vorstellen, die dabei helfen können, die Kulturarbeit in ländlichen Regionen weiterzuentwickeln und vor allem: ihre Rahmenbedingungen zu verbessern. Ebenso möchten wir konkrete Empfehlungen dafür geben, wie die Prozesse auf- und umgesetzt werden können, die in vielen ländlichen Regionen essentiell sind, damit langfristige Beziehungen, Strukturen und partizipative Formate wieder entstehen. Dabei gilt: Jede Region ist individuell und die Voraussetzungen und Ressourcen für die Regionale Kulturarbeit unterscheiden sich mitunter stark. Die hier beschriebenen Ansätze sind darum nicht als chronologische Abfolge unbedingt erforderlicher Prozessschritte zu verstehen. Vielmehr sollen sie Erfahrungen bündeln, die für die Bedarfe weiterer Regionen punktuell aufgenommen und angepasst werden können und sollten. Die Publikation widmet sich den Rahmenbedingungen und dem möglichen Start regionalspezifischer Entwicklungsprozesse. Wer arbeitet mit wem mit welchem Selbstverständnis zusammen? An welchen Themen kann Regionale Kulturarbeit überhaupt ansetzen? Wie entsteht ein erstes Netzwerk, das den Prozess in Gang setzt? Diesen Fragen geht Teil A (S. 12 ff) der Handreichung nach. In Teil B (S. 38 ff) stellen wir die gemeinsame Zielfindung, die konkrete Konzeptarbeit und die ersten Schritte in der Umsetzung vor: Mit welchen Impulsen lässt sich die Arbeit vor Ort starten? Was bedeutet prozesshaftes, kokreatives Arbeiten? Und wie funktioniert ein lernendes Konzept?

Mit einer Vielzahl von Beispielen aus den zehn TRAFO-Regionen macht die Handreichung konkret, was Kulturarbeit als regionale Entwicklungsstrategie in der kommunalen Praxis anstoßen kann und richtet sich damit insbesondere an Kulturaktive, Kultureinrichtungen und Kulturbeauftragte in ländlichen Regionen.

Unser Dank gilt unseren Partner\*innen in den TRAFO-Regionen, die mit ihren Ideen und Ansätzen für eine Regionale Kulturarbeit neue Wege einschlagen und uns prozessbegleitend an ihrem Erfahrungs- und Erkenntnisgewinn teilhaben lassen. Wir freuen uns auf die Fortsetzung der Zusammenarbeit!

# „Man muss den Mut haben, Dinge immer neu zu justieren und das geht nicht auf die Schnelle.“

Ein Gespräch mit *Hortensia Völckers* (Künstlerische Direktorin der Kulturstiftung des Bundes) und *Prof. Dr. Carsten Kühl* (Wissenschaftlicher Direktor und Geschäftsführer des Deutschen Instituts für Urbanistik)

Worum geht es der Kulturstiftung des Bundes bei der Förderung von Kultur in ländlichen Räumen?

*Hortensia Völckers* Wenn man sich die Sache einfach machen wollte, könnte man sagen, Kulturförderung in den Städten und auf dem Land hätte im Prinzip mit den gleichen Herausforderungen zu tun. Unsere Lebensrealitäten wandeln sich – durch Umwälzungen in Demografie, Klima und Arbeitswelt. Und diese veränderte Lebensrealität gilt es bei der Kulturförderung in Stadt und Land zu berücksichtigen. Um Transformationen kommt niemand herum.

Was sich für uns als bundesweit agierende Kulturstiftung allerdings auf dem Land deutlicher zeigt als in den Metropolen, ist, was die Kultur leisten kann oder eben, was mit ihr auf dem Spiel steht. Ganz früh schon, bei unserem Engagement im Fonds Neue Länder, haben wir gesehen, dass es bei der Kulturförderung in ländlichen Räumen nicht nur um ein in Veranstaltungen messbares oder touristisch vermarktbare Kulturangebot geht, sondern darüber hinaus um sozialen Zusammenhalt, um die Lebensqualität der Ortsansässigen, um gelebte Demokratie vor Ort. Da spielt Kultur eine enorme Rolle. In unserem TRAFÖ-Projekt in Köthen sieht man das sehr schön: Dort erleben wir Menschen, die etwas für ihre Stadt tun und sich beteiligen wollen. Die Nutzung des Schlosses erwies sich dort als Ausgangspunkt für solche weiterreichenden Fragen. Und dort können Kulturformate entstehen, in denen die Menschen vor Ort eigene Themen setzen. Oder im TRAFÖ-Projekt im Oderbruch: Hier kümmert sich ein Museum um die Themen der Region. Die Bewohner\*innen bringen ihre Expertise ein zum jeweiligen Jahresthema wie Wasser, Baukultur oder auch Eigensinn. Daraus entsteht die Ausstellung des Museums, aber auch ein Diskurs, der von vielen Stimmen getragen wird.

Im Anbetracht der derzeit zu bewältigenden kommunalen Aufgaben während Pandemie und Strukturwandel: Welche Bedeutung hat dann noch Kultur insbesondere für die kleineren Kommunen in ländlichen Räumen?

*Carsten Kühl* Städte und Gemeinden stehen stets vor der Herausforderung, mit parallel auftretenden, drängenden und komplexen Aufgaben umzugehen – seien es der Klimawandel, die Energiewende, Pandemie oder die aktuelle Flüchtlingszuwanderung aus der Ukraine. Diese Aufgaben prägen das kommunale Handeln und haben unmittelbaren Einfluss auf den Alltag der Menschen. Kultur kann mit ihren kreativen Prozessen gesellschaftliche Herausforderungen spiegeln und einen anderen Blick auf die Veränderungen ermöglichen, sie kann den öffentlichen Diskurs mitgestalten und neue Narrative entwickeln, und sie kann gerade in Zeiten der Unsicherheit Teilhabe fördern und identitätsstiftend wirken.

Diese Einschätzung gilt nicht nur für die großen Städte, sondern auch und gerade für die ländlichen Regionen. Kultur leistet vor allem einen entscheidenden Beitrag für gesellschaftliches Miteinander, sie ist aber auch ein Wirtschaftsfaktor. In ländlichen Regionen ist die kulturelle Landschaft von einem starken bürgerschaftlichen Engagement geprägt. Das Miteinander an öffentlichen kulturellen Begegnungs- und Kommunikationsorten – wie Musikschulen, Chören, Theatergruppen oder Heimatvereinen – leistet einen wertvollen Beitrag für den sozialen Zusammenhalt. Kommunen haben die Aufgabe, diesen Beitrag der Kultur zur gesellschaftlichen Teilhabe weiterhin zu ermöglichen und zu unterstützen. Dies gilt auch und vor allem in Krisenzeiten.

Was braucht Kultur in den Regionen, damit sie ihr Potenzial überhaupt entfalten kann?



„In den Prozessen in den TRAFÖ-Regionen haben sich Partner\*innen aus Kultur und kommunaler Praxis auf ein Experiment mit offenem Ausgang eingelassen. Ein mutiger und gleichfalls notwendiger Schritt, um neue Ideen und Angebote gemeinsam zu entwickeln und zu erproben.“

*Prof. Dr. Carsten Kühl*

*Hortensia Völckers* Das ist ganz unterschiedlich. Es gibt eine riesige Vielfalt von Lebensbedingungen und Bedarfen in ländlichen Regionen – das konnte ich auf meinen Reisen in die TRAFÖ-Regionen aus der Nähe beobachten. Wichtig ist daher vor allem, dass die Potenziale vor Ort im Mittelpunkt stehen und sich daraus etwas Neues und vor allem Langfristiges entwickeln kann. Dafür braucht es einen langen Atem. Als Fördernde ist es unsere Aufgabe, finanziell zu unterstützen, das ist klar. Aber es hat sich bei TRAFÖ gezeigt, dass wir einen guten und vor allem etwas längerfristigen Rahmen schaffen müssen, damit in den Regionen etwas Neues erprobt werden und auch aus Fehlern gelernt werden kann. Man muss den Mut haben, Dinge immer neu zu justieren und das geht nicht auf die Schnelle. Und noch etwas: Der Blick von außen ist für die Regionen sehr wertvoll. In TRAFÖ bieten wir daher eine umfassende Begleitung und mehrmals im Jahr den Austausch mit Kolleg\*innen aus anderen Regionen in Deutschland.

In anderen Handlungsfeldern sind solche langfristigen Entwicklungsprozesse und der Aufbau entsprechender Strukturen bereits seit einigen Jahren zu beobachten. Welche Erfahrungswerte aus anderen Kontexten ließen sich für die Entwicklung der Regionalen Kulturarbeit nutzen? Wo ließe sich ansetzen?

*Carsten Kühl* Anknüpfen ließe sich beispielsweise an die kommunalen Gesundheitskonferenzen in Baden-Württemberg, die seit 2016 für alle Landkreise verpflichtend sind. Sie entstanden aufgrund komplexer werdender Aufgaben im Gesundheitswesen, wie die zunehmenden Anforderungen an die Gesundheitsversorgung, unter anderem in Folge des demografischen Wandels, bei zugleich begrenzten Ressourcen auf Seiten der Gesundheitsämter. Mit dem Bestreben, eine zukunftsfähige und strategische Gesundheitspolitik zu betreiben,

wurden die Kommunalen Gesundheitskonferenzen implementiert. In diesen Gremien kooperieren Vertreter\*innen örtlicher Institutionen aus dem Gesundheitssektor, beraten einander und stimmen sich zu gesundheitsrelevanten Fragestellungen ab.

*Hortensia Völckers* Diesen Ansatz haben wir in Baden-Württemberg auf den Kulturbereich übertragen. Im Pilotprojekt „Regionalmanager\*innen Kultur“ fördern das TRAFÖ-Programm und das Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg im Zeitraum von 2019 bis 2023 in sechs Regionen die Schaffung einer Koordinierungsstelle für Kultur, um das Kulturangebot in der Region strategisch weiterzuentwickeln. Die Regionalmanager\*innen sind der Versuch, auf den starken Bedarf an festen Ansprechpartner\*innen für die Kulturakteur\*innen in ländlichen Regionen mit konkreten Strukturen zu reagieren: Sie arbeiten an der Schnittstelle zwischen Kultur und Verwaltung, vernetzen die verschiedenen Akteur\*innen einer Region und stärken ihre Position insgesamt.

Wie können Kommunen in ländlichen Regionen ihre kulturelle Infrastruktur erhalten und die Weiterentwicklung ihres kulturellen Angebots konkret angehen?

*Carsten Kühl* Der erste Schritt, um die kulturelle Infrastruktur zu erhalten und das Kulturangebot in der Region weiterzuentwickeln, ist es, dessen Bedeutung für die Region wahrzunehmen und anzuerkennen. Das bedeutet zunächst sich darüber klar zu werden: Worin liegt der besondere Mehrwert des kulturellen Angebotes und der Arbeit der Kulturschaffenden für eine Stadt, Gemeinde oder Region?

Die Aufgaben der Kommune reichen von der Engagementförderung über die engere Kooperation mit den Kulturschaffenden bis hin zur Koordinations-

und Netzwerkarbeit. Die Förderung engagierter Bürger\*innen im Kulturbereich umfasst Hilfen und Beratung, Angebote der Weiterbildung sowie den Zugang zu Fördermitteln. Die engere Kooperation mit Akteur\*innen aus dem Kulturbereich ermöglicht sowohl, deren konkrete Bedarfe zu identifizieren und sie zielgerichtet zu stärken, als auch gemeinsam an Themen der Region zu arbeiten. Nicht zuletzt ist die Rolle der Kommune als Moderatorin und Netzwerkerin bedeutsam. Hier braucht es stabile Strukturen in der Verwaltung, also Personal, das eine solche Koordinations- und Netzwerkfunktion übernimmt. Kleinere Städte und Gemeinden tun sich damit schwer, denn ihre finanziellen und personellen Ressourcen sind sehr begrenzt. Daher kommt den Landkreisen eine wichtige Rolle zu, diese Aufgaben für die Kommunen zu übernehmen. Die Landkreise haben auch die Möglichkeit, den interkommunalen Austausch zu fördern und regionsweite Kooperationen im Kulturbereich anzuregen und mit aufzubauen. Dabei sollten bestehende Strukturen und Netzwerke berücksichtigt werden.

Im engeren Zusammenspiel der Kulturakteur\*innen – also von Kultureinrichtungen, kommunalen Verwaltungen und Politik sowie Kulturaktiven – ergeben sich neue kooperative Arbeitsweisen und Formate. Was verändert sich für die Kulturakteur\*innen und was für Kommunen?

*Hortensia Völckers* In allen TRAFÖ-Regionen haben sich zwei Einsichten herauskristallisiert: Die erste betrifft die Notwendigkeit der Vernetzung von Kulturaktiven untereinander und auch mit Akteur\*innen weiterer Handlungsfelder der regionalen Entwicklung. Gerade in ländlichen Räumen mit ihren vielen, teils vereinzelt Engagierten braucht es eine vernetzte Infrastruktur für die Kultur. In unserem Projekt in Uecker-Randow beispielsweise hat sich aus diesem

Bedarf das Kulturlandbüro entwickelt, das die vielen Kulturakteur\*innen der Region miteinander verbindet, gemeinsame Themen verhandelt und dazu beiträgt, dass die Kultur in der Region sichtbar wird.

Und der zweite Aspekt betrifft die Möglichkeit der Mitgestaltung: Es braucht verlässliche Strukturen, um sich wirksam einzubringen. Daraus entsteht eine ganz neue Dynamik. In Rendsburg-Eckernförde hat eine einzelne Gemeinde zuerst einmal damit begonnen, in einem künstlerischen Projekt „Dorf Worte“ zu sammeln. Doch im Laufe der Zeit nahm die Idee Fahrt auf. Daraus ist nun ein regionales Kulturfestival entstanden, an dem mehrere Dörfer mitwirken wollen – alles getrieben vom Engagement der Beteiligten. Moderiert werden diese und ähnliche Prozesse in den Gemeinden des Landkreises von fünf großen Kultureinrichtungen der Region.

*Carsten Kühl* Voraussetzung, um auf diese Weise gemeinsam an regionalen Aufgaben und Themen zu arbeiten und neue Partnerschaften, Formate und Methoden zu erproben, ist allerdings eine große Offenheit aller mitwirkenden Akteur\*innen. Hier sind freilich alle Beteiligten gefordert, ihre Haltung gegenüber den neuen Partner\*innen, der bisherigen Arbeitsweise sowie ihr Verständnis einer Zusammenarbeit zu reflektieren. Aus kommunaler Sicht stellt sich die Frage, ob Offenheit und Bereitschaft für neue Aufgaben und Veränderungen besteht und ob dafür notwendige Strukturen auf kommunaler Ebene geschaffen werden können.

In den Prozessen in den TRAFÖ-Regionen haben sich Partner\*innen aus Kultur und kommunaler Praxis auf ein Experiment mit offenem Ausgang eingelassen. Ein mutiger und gleichfalls notwendiger Schritt, um neue Ideen und Angebote gemeinsam zu entwickeln und zu erproben.

*Hortensia Völckers* Mutig bestimmt, aber es funktioniert! Im Vogelsbergkreis zum Beispiel ar-

„Die Allianz aus Kultur, Kommune und Politik ist oft eine ungewohnte, die auch zu Reibungen führen kann, doch es lohnt sich: Nur über solche Allianzen können wir Kultur als Instrument der Regionalentwicklung stärken.“

*Hortensia Völckers*

beiten in einem TRAFÖ-Projekt der Landkreis, ein soziokulturelles Zentrum und eine Musikschule sehr fruchtbar zusammen. In anderen TRAFÖ-Regionen sehen wir eine ähnliche übergreifende Zusammenarbeit aus Verwaltung, Politik und Zivilgesellschaft. Die Allianz aus Kultur, Kommune und Politik ist oft eine ungewohnte, die auch zu Reibungen führen kann, doch es lohnt sich: Nur über solche Allianzen können wir Kultur als Instrument der Regionalentwicklung stärken.

Was braucht es in den Kommunen, um neue Ansätze einer Regionalen Kulturarbeit weiter zu erproben und auszubauen?

*Carsten Kühl* Zusammengefasst braucht es zunächst eine Offenheit für Neues und ein Verständnis von Kultur als gesellschaftlicher Aufgabe. Darüber hinaus müssen die Kommunen den Mehrwert von Kultur für die Entwicklung der Kommune und der Region erkennen und ihre Haltung dazu reflektieren. Man muss vor allem die Kommunalpolitik für das Thema gewinnen, denn sie muss letztlich über Mittel und Ressourcen für Kultur als kommunales Handlungsfeld entscheiden. Modellvorhaben wie das TRAFÖ-Programm können aus meiner Sicht helfen, mit dem Transfer von Wissen für dieses Aufgabenfeld zu sensibilisieren und über Gute-Praxis-Beispiele Chancen, Wege und Herausforderungen aufzuzeigen. Ein Baustein hierzu soll ja diese Handreichung sein.

Wenn Kultur ein wichtiges kommunales Handlungsfeld ist, dann sollten Bundes- und Landesförderprogramme für ländliche Entwicklung Kultur als Fördertatbestand unbedingt weiter ausbauen und damit kulturpolitische Projekte und Prozesse unterstützen.

*Hortensia Völckers* Wir haben in TRAFÖ extrem viel gelernt und setzen uns dafür ein, dass dieses

Wissen aus den TRAFÖ-Modellregionen weiterverbreitet wird. Was wir erreichen wollen, ist, Wege aufzuzeigen, wie Kulturarbeit in den Regionen funktionieren kann, und an den richtigen Stellen gezielt Impulse zu setzen. Dass TRAFÖ mit diesem Vorhaben im aktuellen Koalitionsvertrag genannt wird, ist dafür ein gutes Zeichen.

Wie können wir uns vor diesem Hintergrund die Zukunftsperspektive ländlicher Räume vorstellen?

*Hortensia Völckers* Das typische Bild ländlicher Räume und überhaupt der Gegensatz Stadt vs. Land ist bereits heute nicht mehr zeitgemäß. Land ist nicht mehr gleich Land mit Kühen und Traktoren, das sich an der quirligen Metropole messen muss. Es entwickelt gerade ein vom Stadt-Land-Gegensatz unabhängiges Selbstverständnis, was ich sehr begrüße. Die Pandemie und die veränderten Arbeitsbedingungen, zum Beispiel durch digitale Arbeitsplätze, haben dazu ihren Teil beigetragen. Auch für Menschen aus der Stadt wird das Leben auf dem Land immer attraktiver. Dem Abwanderungsprozess folgt in etlichen Regionen nun ein Zuwanderungsprozess, zumal das Wohnen in der Stadt immer teurer wird. Wenn aus diesem neuen Wohnraum nicht nur Ausweichquartiere werden sollen, sind Ideen gefragt, die das Zusammenleben von Alteingesessenen und Zugezogenen durch gemeinsame Projekte fördern. Es braucht eine Kultur des Zusammenlebens und wahrscheinlich auch eine kulturelle Identität vor Ort, ein Selbstbild, mit dem sich viele identifizieren können, weil sie an ihm mitgearbeitet haben – und selbst in ihm vorkommen.

Welche Rolle spielt Kultur für die Zukunft einer Region? Wie kann mithilfe künstlerischer Ansätze die regionale Entwicklung gestärkt werden? Welchen Beitrag können Kulturakteur\*innen leisten? Welcher Voraussetzungen bedarf es dafür?





Teil A  
Rahmen und Potenziale der  
Regionalen Kulturarbeit

# 1. Kultur und Region stärker zusammen denken?

„Wir möchten, dass Kultur Geschichten erzählt,  
Horizonte eröffnet und Perspektiven erschließt, aber  
auch zu Veränderungen ermutigt.“

*Stefanie Kruse*, Referentin Nordkolleg Rendsburg  
(TRAFO-Region Rendsburg-Eckernförde)

Angesichts der vielen Herausforderungen, vor denen ländliche Regionen stehen, ist es wichtig, Kultur nicht nur als weichen Standortfaktor zu begreifen, sondern als Teil der Daseinsvorsorge und Handlungsfeld in der regionalen Entwicklung. Dabei ist die Ausgangslage in ländlichen Regionen durchaus unterschiedlich.

## 1.1 Zur Ausgangslage: Kultur in ländlichen Regionen

Laut Thünen-Institut leben 57 Prozent der Bevölkerung Deutschlands (ca. 47 Millionen Menschen) in ländlichen Räumen (Vgl.: [www.landatlas.de](http://www.landatlas.de)). Diese sind sehr heterogen – so auch die TRAFÖ-Regionen von der Nordseeküste bis zur Schwäbischen Alb. Ländliche Regionen unweit von Großstädten haben beispielsweise andere Entwicklungsvoraussetzungen als sehr peripher gelegene. Die Wirtschaftskraft einer Großstadtregion strahlt oft auf den sie umgebenden ländlichen Raum aus, es gibt wirtschaftliche, soziale und kulturelle Verflechtungen und Austauschprozesse. Gleichzeitig gibt es auch wirtschaftlich starke ländliche Regionen, die sich nicht in der Nähe von Großstädten befinden. Zum Beispiel in Süddeutschland, wo leistungsfähige mittelständische Unternehmen nicht selten als Weltmarktführer die regionale Wirtschaft gestalten und sich oft vor Ort auch für das Kulturangebot in der Region einsetzen. In der Mehrzahl sind periphere ländliche Regionen jedoch in ihrer Entwicklung stärker auf die eigenen Potenziale angewiesen, sind dünn besiedelt und häufig von Abwanderungs- und Schrumpfungprozessen betroffen.

Die Auswirkungen des demografischen Wandels machen sich in vielen ländlichen Regionen bemerkbar. Gerade in strukturschwachen Regionen bestehen oft nur geringe finanzielle Handlungsspielräume und es fehlt an hauptamtlichem Fachpersonal in den Kommunen und in den Kultureinrichtungen. Da Kultur nach wie vor zu den freiwilligen kommunalen Leistungen zählt, hat sie gegenüber den anderen kommunalen Aufgaben der Daseinsvorsorge einen schweren Stand. Trotz allem zeigt sich im Rahmen des TRAFÖ-Programms in der Zusammenarbeit und im Austausch mit zahlreichen Kommunen deutschlandweit, dass Kultur als ein bedeutender Faktor zur Stärkung des gesellschaftlichen Zusammenhalts und der Identität einer Region betrachtet wird.

Ebenso vielfältig wie die Lebensbedingungen unterschiedlicher ländlicher Regionen sind die kulturellen Angebote und Aktivitäten, Kulturakteur\*innen und strukturellen Gegebenheiten im Kulturbereich. Das Kulturangebot in ländlichen Regionen wird maßgeblich von vielen freiwillig engagierten Kulturakteur\*innen getragen. Große Bedeutung haben Initiativen und vor allem die Vereine. Oft sind in Dörfern die Bewohner\*innen gleich in mehreren Vereinen aktiv, die generationsübergreifend arbeiten und das Gemeinwesen fördern. Die Breitenkultur spielt dabei eine zentrale Rolle: von der großen Freilichtbühne zum kleinen Mundarttheaterensemble, vom Gospelchor zum

Männergesangsverein, vom Spezialmuseum zur Heimatstube – die Vielfalt ist groß. Ihnen gemeinsam ist die große Expertise in der Aktivierung ehrenamtlicher Akteur\*innen, sie verfügen über profunde Erfahrungen mit gemeinschaftsstiftenden Aktivitäten nah an den Menschen und an den regionalen Themen. Viele Vereine verfolgen dabei tradierte Wege, manche wagen Neues.

Gemeinsam ist den ländlichen Räumen meist ein Weniger an öffentlich geförderten Kulturbetrieben. Dazu zählen vor allem Musikschulen, Volkshochschulen, Bibliotheken und Museen. Die meisten öffentlichen Kulturinstitutionen finden sich in den Mittelzentren, und sie entfalten häufig lediglich eine eingeschränkte Strahlkraft auf die umliegenden ländlichen Räume. Daneben haben freie Künstler\*innen, die Soziokultur und die Festivalkultur längst Einzug in die ländlichen Lebenswelten gehalten und ganz eigene Formate entwickelt. Aber auch die Kirchen mit diversen Kulturangeboten stellen eine große Angebotspalette bereit und unterstützen das freiwillige kulturelle Engagement ihrer Mitglieder in den Gemeinden.

Allerdings – und auch das unterscheidet die urbane von der ländlichen Kulturszene – gibt es nicht überall alles und nicht überall das Gleiche. Eine Folge der kleinteiligen Akteurslandschaft ist die oftmals geringere Sichtbarkeit der Angebote und Aktivitäten. Den Engagierten fehlt es an Zeit und Ressourcen, um sich zu vermarkten, Strukturen zu professionalisieren und – vor allem – sich zu vernetzen und gemeinsam größere und langfristige Vorhaben für ihre Region zu planen.

## 1.2 Regionale Kulturarbeit: Mehr Vernetzung und gemeinsame Gestaltung

Ein lebendiges Kulturangebot spielt für die Zukunftsfähigkeit ländlicher Regionen ebenso eine Rolle wie die ärztliche Versorgung, Schulen und Kitas, Verkehrsangebote oder Einkaufsmöglichkeiten. Diese Faktoren gilt es gleichzeitig in den Blick zu nehmen.

Kultureinrichtungen und kulturelle Angebote können Menschen zusammenbringen und schaffen Gelegenheiten, die Gemeinschaft stiften. Kultur, die zur gemeinsamen Gestaltung einlädt, fördert den gesellschaftlichen Zusammenhalt und demokratische Strukturen vor Ort. Und sie bietet identitätsstiftende Anlässe und Möglichkeiten, Traditionen weiterzuentwickeln und in die Zukunft zu führen. Damit die Kultur sich in einer Region diesen umfassenden Aufgaben annehmen kann, ist es wichtig, die bestehenden Ressourcen zu bündeln und die Akteur\*innen mit ihren Ideen zusammenzubringen.

Denn einzelne, unverbundene und verstreute Kulturangebote oder zeitlich begrenzte Kulturprojekte alleine können immer nur in ihrem Radius und für ihre spezielle Zielgruppe wirksam werden, aber nicht die Region als Ganzes in den Blick nehmen.

Die Regionale Kulturarbeit setzt daher auf Vernetzung unterschiedlicher gesellschaftlicher Akteur\*innen in einer Region und schafft dort Möglichkeiten für Beteiligung und Zusammenarbeit für viele Menschen. Im Kern steht die Frage, welche Formate für die Menschen in einer Region Anknüpfungspunkte bieten und einen für sie stimmigen Rahmen setzen, damit sie sich einbringen und ihre Region mitgestalten, damit ihre Themen und Ideen eine größere Rolle spielen. Der Blick in die Region, die Erkundung ihrer Besonderheiten, ihrer Geschichte und Traditionen ist Ausgangspunkt für diese Zusammenarbeit sowie Impulsgeber für kulturelle und künstlerische Projekte. So findet in der Regionalen Kulturarbeit ein Perspektivwechsel statt: weg von den Belangen einer einzelnen Kulturinstitution, eines einzelnen Vereins oder einer einzelnen Initiative, hin zu den Belangen der Region.

Dabei geht es nicht nur um kulturelle Fragestellungen, sondern um Verknüpfungen in andere gesellschaftliche Bereiche. Das Engagement aus der Kultur, den Kommunen, aus Politik, Regionalentwicklung, Bildung, Demokratiewerk und weiteren Kontexten wird hier gebündelt. Damit ist Regionale Kulturarbeit ein Faktor in der Regionalentwicklung und Teil der Daseinsvorsorge.

Regionale Kulturarbeit ist langfristig und prozesshaft: Sie beruht, ausgehend von den Potenzialen der Region, auf gemeinsam entwickelten Zielen, Maßnahmen und Formaten, die in der Zusammenarbeit der beteiligten Akteur\*innen und mit Blick auf ihre Wirkung stetig erprobt werden. Hierfür braucht es Freiraum zum gemeinsamen Überlegen, Mut zum Experimentieren und eine gute Portion Humor. So wachsen Vertrauen, Gemeinschaftsgefühl und Freude, wenn aus neuen und zunächst ungewöhnlichen Ideen ein gemeinsamer Plan entsteht.

Gelingt dieser vernetzte und auf Mitgestaltung ausgerichtete Prozess, kann er den sozialen Zusammenhalt und die Identität der Region entscheidend beeinflussen.





## 2.1 Ein tragfähiges Netzwerk aufbauen

Lange Wege zwischen den Kulturorten, wenig Gelegenheiten sich auszutauschen und nicht in jeder Kommune hauptamtliche Ansprechpartner\*innen führen in ländlichen Regionen dazu, dass die Kulturakteur\*innen eher vereinzelt an ihren Ideen arbeiten. Die große Kraft der Regionalen Kulturarbeit liegt gerade darin, die Akteur\*innen zusammenzubringen, dauerhaft zu vernetzen und über den Kulturbereich hinaus auf eine wachsende Zusammenarbeit hinzuwirken, die die Region als Ganzes in den Blick nimmt.

Die Vernetzung passiert idealerweise auf der horizontalen und der vertikalen Ebene. Auf der horizontalen Ebene arbeiten die verschiedenen Akteur\*innen der Region zusammen: die Vertreter\*innen aus der Kultur, anderen gesellschaftlichen Bereichen, aus der lokalen und regionalen Politik und den Gemeinden und Landkreisen. Auf der vertikalen Ebene kommen zudem überregionale Vertreter\*innen auf Landes- und Bundesebene hinzu – aus Bundes- und Landesverwaltungen, -verbänden, -ministerien oder -stiftungen. Werden beide Ebenen berücksichtigt, kann es gelingen, inhaltliche Ideen und strukturelle Unterstützung miteinander zu verzahnen und die Entwicklungen langfristig zu fördern.

### Kulturaktive

Vereine, Initiativen und einzelne freiberufliche und ehrenamtliche Kulturaktive prägen das kulturelle Leben in ländlichen Regionen. Insbesondere Akteur\*innen der Breiten- und Soziokultur haben ein enormes Aktivierungspotenzial, besitzen viel Erfahrung in der Netzwerkarbeit und sind mit gemeinschaftsstiftenden Aktionen sehr nah an den Menschen und den regionalen Gegebenheiten. Trotz fehlender Sichtbarkeit über die Region hinaus verfügen sie über schnelle Kommunikationswege und oft auch über eine hohe Publikumswirksamkeit. Die Abwanderung junger Menschen stellt aber auch Vereine und Initiativen vor Herausforderungen. In vielen Regionen wachsen die Nachwuchssorgen. Eine stärkere regionale Vernetzung bietet Akteur\*innen, die sich bislang eher auf lokale Projekte oder auf die lokale Gemeinschaft konzentrieren, die Möglichkeit, über Ortsgrenzen hinweg zu arbeiten und sich gegenseitig zu unterstützen. Diese gemeinsame Arbeit birgt für sie auch Chancen, zukunftsfähig zu bleiben. Durch die Mitarbeit der Kulturaktiven können die Entwicklungsprozesse und kulturelle Formate zudem nahe an den Menschen gestaltet werden und diese umfassend beteiligen. Aus der Zusammenarbeit im Netzwerk entstehen so Vorhaben, die Themen vor Ort aufnehmen und Gemeinschaft stiften.

### Kultureinrichtungen

Kultureinrichtungen in ländlichen Regionen wie Kulturhäuser und soziokulturelle Zentren, Bibliotheken und Volkshochschulen, Theater und Museen sind durch ihre Historie und ihren Auftrag bereits wichtige Identifikationsorte. Dennoch stehen auch sie vor Herausforderungen: Sie arbeiten mit begrenzten finanziellen Spielräumen, ringen um zukunftsfähige Konzepte und neues Publikum. Neue Partnerschaften bieten den Einrichtungen die Möglichkeit, Synergien zu nutzen und sich neuen Themen und Zielgruppen zu nähern. In einem regionalen Netzwerk können große und kleine Kultureinrichtungen, Institutionen unterschiedlicher Sparten sowie städtische und ländliche Einrichtungen zusammenkommen und ihre Expertisen einbringen.

### Kommunen

Gemeinden und Landkreise setzen die Rahmenbedingungen und sind oftmals selbst Träger von Volkshochschulen, Musikschulen, Theatern oder Museen. Oft gibt es allerdings in den ländlichen Regionen kein Kulturamt und keine Fachabteilung Kultur in den Gemeinden oder Landkreisen – die Ausschüsse und Beauftragten sind gleichzeitig zuständig für Aufgaben in den Bereichen Soziales, Bildung, Sport oder Jugend.

Durch die Mitarbeit in einem Netzwerk und den regelmäßigen Austausch erhalten die Kommunen einen umfassenderen Einblick und ein Verständnis davon, welche Kulturakteur\*innen in der Region aktiv sind und wie sie arbeiten. Die Kommunen haben zudem die Möglichkeit, Initiativen aus dem Kulturbereich mit anderen Handlungsfeldern der Regionalentwicklung zu verknüpfen, unter anderem Sozial- und Bildungspolitik, Jugendarbeit, Wirtschaftsförderung und Tourismus.

Aus der TRAFÖ-Praxis:

- Neue Partnerschaften aus Haupt- und Ehrenamt – „Netzwerk Kulturerbe Oderbruch“, S. 20
- Spartenübergreifende Kooperation – Die „KulturSpinnerei“ im Vogelsbergkreis, S. 20

## 2.2 Weitere Beteiligte involvieren

Je nachdem, mit welchem Thema sich ein Netzwerk beschäftigt, ist es notwendig, auch Partnerschaften in anderen gesellschaftlichen Bereichen außerhalb der Kultur zu suchen, zum Beispiel in LEADER-Aktionsgruppen, bei Regionalentwickler\*innen, in (Hoch-)Schulen, Jugendzentren oder bei Akteur\*innen der politischen Bildung und der Demokratiarbeit. Sie bringen stellvertretend die Interessen unterschiedlicher Akteurskreise, weitere Perspektiven und Ressourcen ein. Diese Partnerschaften können auch maßgeblich dazu beitragen, die Rolle von Kultur als Teil der Regionalentwicklung sichtbar zu machen und zu stärken.

Aus der TRAFO-Praxis:

- Neue Förderallianzen – LEADER auf der Schwäbischen Alb, S. 21
- Hochschule als Kooperationspartner  
– Das Jacobson-Haus in Seesen, S. 21

### Worauf es ankommt

#### Unterschiedlichkeit als Chance verstehen

Eine stärkere Vernetzung kann bedeuten, dass neue und oftmals ungleiche Partner\*innen zusammenarbeiten. Das, was diesen Prozess so spannend macht, birgt gleichzeitig das größte Konfliktpotenzial: Die Erwartung an eine künstlerische Qualität kann mit dem Ziel kollidieren, möglichst beteiligungsorientiert zu arbeiten. Die Hinwendung einer Kultureinrichtung zu den Menschen vor Ort kann mit dem Anspruch in Widerspruch geraten, als touristisches Ziel attraktiv für auswärtige Besucher\*innen zu sein. Die Bereitschaft, sich bewusst auf einen Veränderungsprozess auch im Hinblick auf die eigenen Erwartungshaltungen einzulassen und die Unterschiedlichkeit der Partner\*innen vor allem als Chance zu verstehen, ist die beste Voraussetzung für eine gelingende Regionale Kulturarbeit.



Erfolgreiche Zusammenarbeit: Im Netzwerk Kulturerbe Oderbruch haben sich haupt- und ehrenamtliche Akteur\*innen 2020 gemeinsam auf das Europäische Kulturerbe-Siegel beworben.

## Neue Partnerschaften aus Haupt- und Ehrenamt – „Netzwerk Kulturerbe Oderbruch“

Im Oderbruch gibt es viele Kultureinrichtungen wie Heimatstuben und Dorfmuseen oder Baudenkmäler, die durch ehrenamtliches Engagement getragen werden. Das Oderbruch Museum Altranft initiierte 2018 mit diesen Partnern das sogenannte „Netzwerk Kulturerbe Oderbruch“. Hier haben sich das Museum, alle Oderbruchkommunen und 40 der ehrenamtlich betriebenen Kulturerbe-Orte zusammengeschlossen. Jedes Jahr wird der Reiseführer „Schau ins Bruch“ herausgegeben, mit dem Besucher\*innen der Region nicht nur Informationen zu den Kulturerbe-Orten erhalten, sondern auch nachlesen können, an wen sie sich wenden können, um mehr über diese Orte zu erfahren. Als nächsten großen Schritt hat sich das Netzwerk 2020 gemeinsam auf das europäische Kulturerbe-Siegel beworben, mit dem es 2022 ausgezeichnet wurde. Die beteiligten Kommunen und der Landkreis unterstützen das Projekt seit 2019 mit einem Pro-Kopf-Beitrag sowie zusätzlichen Geldern für einen Kulturmittelfonds. Das Oderbruch Museum selbst widmet dem Netzwerk einen eigenen Ausstellungsraum. Hier sind teilnehmende Einrichtungen eingeladen, die Besonderheiten ihres Ortes jeweils in Miniaturausstellungen zu präsentieren.

→ Ein tragfähiges Netzwerk aufbauen

TRAFO-Region Oderbruch  
[www.oderbruchmuseum.de/kulturerbe-siegel](http://www.oderbruchmuseum.de/kulturerbe-siegel)

## Spartenübergreifende Kooperation – Die „KulturSpinnerei“ im Vogelsbergkreis

In einem bislang ungenutzten Gebäudeteil der Lauterbacher Musikschule soll die „KulturSpinnerei“ als Ort der Kultur und Begegnung im Vogelsbergkreis entstehen. Die Musikschule selbst verfügt bereits über ein großes Netzwerk mit Schulen, Bildungseinrichtungen und anderen Akteur\*innen aus der regionalen Musikszene. Durch die Zusammenarbeit mit dem Soziokulturellen Zentrum Kreuz aus Fulda profitiert die Musikschule nun von dessen vielfältigen Erfahrungen in Beteiligungsprozessen und Veranstaltungsorganisation und dessen Netzwerk aus Akteur\*innen der Soziokultur. Die unterschiedlichen Kompetenzen beider Kooperationspartner bilden die Grundlage für die Transformation der Musikschule zur „KulturSpinnerei“. Um die Ideen und Expertisen der Kulturaktiven der Region und der zukünftigen Nutzer\*innen in die Entwicklung der „KulturSpinnerei“ einzubeziehen, veranstaltet die Musikschule ein sogenanntes „Kulturcafé“, in dem in einem ersten Schritt neue Formatideen gesammelt werden. Bevor der Umbau der Räume zur „KulturSpinnerei“ startet, werden die Konzepte in den unsanierten Räumen erprobt.

→ Ein tragfähiges Netzwerk aufbauen

TRAFO-Region Vogelsbergkreis  
[www.lauterbacher-musikschule.de](http://www.lauterbacher-musikschule.de)

## Neue Förderallianzen – LEADER auf der Schwäbischen Alb

Das TRAFÖ-Projekt „Lernende Kulturregion Schwäbische Alb“ zeigt, welche kraftvollen Synergien für die Regionale Kulturarbeit durch die Suche nach Partner\*innen jenseits „klassischer“ Kulturförderstrukturen entstehen können. LEADER gilt als eines der erfolgreichsten EU-Förderinstrumente für die Regionalentwicklung im ländlichen Raum. Bislang profitieren davon jedoch vor allem Bauprojekte und Infrastrukturmaßnahmen. Auf der Schwäbischen Alb gibt es mehrere LEADER-Regionen. Durch die Vernetzung der Kulturbeauftragten der Landkreise mit den LEADER-Regionalmanagements gelang es, den europäischen Fördertopf für prozessorientierte künstlerische und kulturelle Projekte zu öffnen. So profitieren nicht nur Bauvorhaben und Ausstattungen für Kulturorte von einer LEADER-Förderung, sondern auch viele nicht-investive Kulturprojekte. Beispielsweise konnten das Theater der Stadt Aalen und die Württembergische Philharmonie Reutlingen Jugendbeteiligungsprojekte in der Region realisieren. Das Literaturnetzwerk Oberschwaben entwickelte mit Mitteln des Fonds acht literarische Lernorte und im LEADER-Aktionsgebiet Mittlere Alb wurde das inklusive Theaterprojekt „Hierbleiben ... Spuren nach Grafeneck“ des Theater Tonne gefördert. Die Förderung solcher Projekte auch in anderen LEADER-Regionen wird dann möglich, wenn Kultur als Handlungsfeld in die jeweiligen regionalen Entwicklungsstrategien aufgenommen wird.

→ Weitere Beteiligte involvieren

TRAFÖ-Region Schwäbische Alb  
[www.trafo-programm.de/der-trafo-leader-fonds](http://www.trafo-programm.de/der-trafo-leader-fonds)



Gefördert in LEADER: Aufführung von „Hierbleiben ... Spuren nach Grafeneck“ des Theater Tonne auf dem Reutlinger Marktplatz.



Blick von außen: Studierende der HAWK Hildesheim entwickeln Ideen für die Sichtbarkeit des Jacobson-Haus Seesen.

## Hochschule als Kooperationspartner – Das Jacobson-Haus in Seesen

Wie stark Kulturinstitutionen von der Einbeziehung anderer regionaler Akteur\*innen profitieren können, zeigt der Transformationsprozess eines im 19. Jahrhundert erbauten Alumnats für christliche und jüdische Kinder in Seesen. Das Gebäude diente später als Gymnasium und als Vereinstreffpunkt und beherbergte die Stadtbücherei, verlor aber trotz zentraler Lage immer mehr an Bedeutung. Für die angestrebte Transformation zum Jacobson-Haus, einer Plattform und einem Zentrum für die lokale Kunst- und Kulturszene, setzte das städtische Kulturbüro auf die Kooperation mit Vereinen und Kulturakteur\*innen. Für einen Blick von außen lud das Büro die Designfakultät der Hochschule für Angewandte Kunst und Wissenschaft (HAWK) in Hildesheim ein, Ideen für die Öffnung des historischen Gebäudes zu entwickeln. In gemeinsamen Workshops mit Studierenden der Hochschule sowie Bürger\*innen aus Seesen und Nutzer\*innen des Hauses entstanden zahlreiche Ideen, um die Sichtbarkeit des Jacobson-Hauses zu erhöhen. Umgesetzt wurde nicht nur eine neue Corporate Identity, durch beleuchtete Stelen erreichten die Studierenden außerdem eine einladende Eingangssituation.

→ Weitere Beteiligte involvieren

TRAFÖ-Region Seesen  
[www.trafo-programm.de/jacobson-haus](http://www.trafo-programm.de/jacobson-haus)

### 3. Wie findet man den richtigen Ansatzpunkt?

Kultur und Region zusammenzudenken erfordert, sich zunächst einen Überblick über das Vorhandene zu verschaffen und sich die inhaltlichen Potenziale der Region bewusst zu machen. Der Blick in die Region und das Hervorheben ihrer Besonderheiten, ihrer Geschichte und Traditionen, ihrer Wirtschaftskraft und Zukunftschancen, sind Ansatzpunkte für die Regionale Kulturarbeit. Was prägt eine Region? Welches gemeinsame Thema verbindet viele Akteur\*innen?

### 3.1 Beim kulturellen Erbe ansetzen

Ländliche Regionen sind durch ihre historische Entwicklung geprägt. So verbindet die Bergbautradition bis heute viele Menschen im Harz oder die Tradition der Wandermusikanten große Teile der Westpfalz. Diese Traditionen zeigen sich in der Architektur, der Landschaftsgestaltung oder dem Liedgut und sie spielen eine wichtige Rolle auf der lokalen Speisekarte. Museen, Feste und Veranstaltungen nehmen Bezug darauf und sind identitätsbildend für die Menschen in der Region.

Viele Menschen identifizieren sich mit diesem Erbe und empfinden es als bedeutsam für ihre eigene Geschichte. Gleichzeitig stellt sich aufgrund tiefgreifender gesellschaftlicher Veränderungen in ländlichen Regionen, durch Strukturwandel oder einen Zuzug neuer Bewohner\*innen immer auch die Frage nach der Bedeutsamkeit des kulturellen Erbes für die Gegenwart – individuell und gesellschaftlich betrachtet. Die Suche nach einer zeitgemäßen regionalen Identifikation rückt in den Vordergrund. Sie eignet sich besonders gut, um Menschen zu aktivieren, verschiedene Akteur\*innen zu verbinden und zur weiteren Mitgestaltung der Region einzuladen.

Aus der TRAFO-Praxis:

- Bergbautradition als Lernort für Nachhaltigkeit – Oberharzer Museen im Weltkulturerbe, S. 25
- Wandermusikantentum im Hier und Jetzt – Das Westpfälzer Musikantenland, S. 25

### 3.2 Bei der Landschaft ansetzen

Die Landschaft beeinflusst die dort lebenden Menschen, ihre wirtschaftliche, soziale und kulturelle Geschichte. So prägt die Entwicklung der Landwirtschaft und des Wasserbaus bis heute die regionale Identität der Menschen im Oderbruch oder die Formationen des vulkanischen Gesteins die Siedlungsstruktur des Vogelsbergs.

Die Beschäftigung mit der Landschaft öffnet den Blick für regionale Besonderheiten und für traditionelle Lebens- und Arbeitsweisen, die sich in Beziehung zur Landschaft entwickelt haben. Viele Menschen wirken an dem Gesamtbild mit, das die Landschaft ausmacht, zum Beispiel Raumplaner\*innen, Architekt\*innen, Handwerker\*innen, Landwirt\*innen oder Künstler\*innen. Ihre Expertisen sind wichtig, wenn man bei Fragen der Landschaft ansetzt.

Aus der TRAFO-Praxis:

- Wasser, Handwerk, Landwirtschaft – Jahresthemen im Oderbruch Museum Altranft, S. 26
- Geologie als Narrativ für Kulturarbeit – Kooperationen im Vogelsbergkreis, S. 26

### 3.3 Bei der Gemeinschaft ansetzen

Das kulturelle Angebot in ländlichen Räumen wird maßgeblich von den Bewohner\*innen getragen. Vereine, Initiativen und Kulturaktive kümmern sich um Orte und schaffen Gelegenheiten, die vor allem soziale Begegnungen und das Erleben von Gemeinschaft zum Ziel haben. Dort, wo der Boden für gemeinschaftsstiftende Aktivitäten erodiert, wo Heimat- oder Sportvereine weniger werden, wo Gasthöfe und Dorfläden schließen, wo es weniger verbindende Feste und Feierlichkeiten gibt, kommt der Suche nach neuen Anlässen und Orten der Begegnung eine besondere Bedeutung zu. Kulturelle Vorhaben, die am Thema Gemeinschaft ansetzen, reagieren darauf und suchen nach Möglichkeiten, um Begegnung wieder zu ermöglichen.

Aus der TRAFO-Praxis:

- Vereinskultur stärken – Künstlerische Ansätze im Saarpfalz-Kreis, S. 27

„Kultur ist ein gutes Medium, um verschiedene Menschen, von der Landwirtschaft über den Wasserbau bis zur Kunst und zur Landschaftspflege, zusammenzuführen.“

*Dr. Kenneth Anders, Programmleiter Oderbruch Museum Altranft (TRAFO-Region Oderbruch)*

### 3.4 Beim gesellschaftlichen Wandel ansetzen

Der demografische Wandel, Veränderungen in der Arbeitswelt, die Chancen der Digitalisierung oder der Strukturwandel beeinflussen das Zusammenleben der Menschen in ländlichen Regionen. An vielen Orten lässt sich beobachten, dass Gelegenheiten für politische Gespräche und zunehmend auch eine demokratische Diskussionskultur fehlen. Und oft sind die Lebenswelten von Jung und Alt im Alltag wenig verbunden. Wie gelingt ein konstruktiver Umgang mit unterschiedlichen Perspektiven, Erfahrungen und Lebenswelten? Und was lässt sich aus einer noch funktionierenden Breitenkultur in den Karnevalsvereinen, Posaunenchorern oder Spielmannszügen lernen, in denen das generationsübergreifende Miteinander noch selbstverständlich ist?

Kulturelle und künstlerische Projekte können ein Weg sein, Probleme sichtbar zu machen und sich mit seinen Wünschen Gehör zu verschaffen. Sie können einen Raum für Experimente eröffnen und das Entwerfen und Verhandeln von Utopien ermöglichen.

Aus der TRAFO-Praxis:

- (Mit-)Gestaltungsräume eröffnen
  - KreisKultur in Rendsburg-Eckernförde, S. 27
- Eine neue Diskussionskultur befördern –
  - Der fliegende Salon im Altenburger Land, S. 28

#### Worauf es ankommt

#### Welche Region ist überhaupt gemeint?

Für eine Auseinandersetzung mit dem kulturellen Erbe oder der Landschaft, für die Suche nach neuen Orten der Gemeinschaft oder Anlässen für Begegnungen und Kommunikation ist es wichtig, die Region einzugrenzen, in der man aktiv sein und Menschen ansprechen möchte. Der Zuschnitt der Region hat weitreichende Auswirkungen. Zieht man die Grenzen der Region zu weit, wird die Region zu groß und die Zusammenarbeit über kommunale Grenzen hinweg zu komplex. Zieht man die Grenzen zu eng, werden womöglich Schlüsselakteur\*innen ausgeschlossen. Wichtig ist daher, dass die beteiligten Akteur\*innen ihre Region selbst festlegen. Die Grenzen können entlang der Verwaltungsgrenzen beispielsweise eines Landkreises verlaufen, die Region kann sich entlang landschaftlicher Besonderheiten orientieren oder eine besondere Akteurskonstellation berücksichtigen. Vom Zuschnitt der Region hängt auch ab, welche Finanzierungs- und Fördermöglichkeiten bestehen, bei welchen Gemeinden oder Landkreisen zum Beispiel Gelder beantragt werden können oder ob die Region Teil einer LEADER-Gebietskulisse ist.



## Bergbautradition als Lernort für Nachhaltigkeit – Oberharzer Museen im Weltkulturerbe

Die Stiftung UNESCO-Welterbe im Harz verwaltet den Weltkulturerbeteil Oberharzer Wasserwirtschaft in der Region. „Der Bergbau ist unsere Vergangenheit, unsere Kultur, da kommen wir her, so sind wir geprägt,“ so Britta Schweigel, Bürgermeisterin von Clausthal-Zellerfeld. Bewahrt wird dieses kulturelle Erbe in mehreren regionalen Museen: dem Bergwerk Rammelsberg ebenso wie in kleineren, teils ehrenamtlich betriebenen Häusern wie dem Oberharzer Bergwerksmuseum, der Silbererzgrube Samson, dem 19-Lachter-Stollen und der Schachanlage Knesebeck. Wie aber kann die fast 3.000 Jahre zurückreichende Bergbautradition Anknüpfungspunkte für aktuelle Herausforderungen liefern? Dazu wurde für jedes der vier Museen im TRAFÖ-Projekt ein Thema herausgearbeitet, das exemplarisch für den Bergbau im Oberharz steht und gleichzeitig vielfältige Verbindungen zu gegenwärtigen Fragen ermöglicht: Tiefe, Wissen, Druck und Energie. Der Schwerpunkt der Grube Samson liegt zum Beispiel beim Thema Energie, genauer der Wasserkraft. Einerseits wird hier, wie in allen Oberharzer Museen im Weltkulturerbe, die konkrete Beziehung der Grube mit dem 300 Jahre alten System der Oberharzer Wasserwirtschaft vermittelt, dem größten Energiesystem vorindustrieller Zeit. Andererseits ist das historische Wassersystem an der Grube Samson ein gelungenes Beispiel für die Energiewende – noch heute wird dort der Strom für die Gemeinde Sankt Andreasberg produziert. Hier setzt das Museum an und bietet Kulturveranstaltungen sowie Workshops zu Themen wie nachhaltiger Ressourcennutzung oder regenerativer Energiegewinnung an.

→ Beim kulturellen Erbe ansetzen

TRAFÖ-Region Oberharz  
[www.welterbeimharz.de](http://www.welterbeimharz.de)  
[www.grube-samson.de](http://www.grube-samson.de)



Lernort für Mensch-Umwelt-Beziehungen: Dafür hat die Grube Samson unter anderem die Auszeichnung „Bildung für nachhaltige Entwicklung“ der UNESCO erhalten.



Wandermusikantentum als verbindendes Thema: Das Musikantenlandbüro und Vereine wie das interkulturelle Atelier des Mehrgenerationenhauses Kusel arbeiten eng zusammen.

## Wandermusikantentum im Hier und Jetzt – Westpfälzer Musikantenland

Unter dem Titel „Musikantenland“ knüpfen die Landkreise Kusel und Kaiserslautern an die lokale Tradition des Wandermusikantentums an. Zur Blütezeit der Bewegung um 1880 gingen jährlich bis zu 3.000 Wandermusikant\*innen aus der Westpfalz auf Reisen, um im Ausland ihren Lebensunterhalt zu verdienen. Das Wandermusikantentum prägte nicht nur die lokale Architektur und ließ Wirtschaftszweige wie Instrumentenbau und Uniformenherstellung erblühen. Mit ihm waren auch Werte wie Weltoffenheit, Toleranz und die Wertschätzung von Kreativität verbunden. Hier setzen die Projektpartner\*innen des „Musikantenlandes“ an, um Impulse für die heutige Regionale Kulturarbeit zu geben. In den 148 Landkreisen des Westpfälzer Raumes sind nach wie vor viele Musikant\*innen in Vereinen, Musikschulen und Laienorchestern organisiert. Das neu gegründete „Musikantenlandbüro“ vernetzt und unterstützt sie bei der Umsetzung von Projekten, fördert Kooperationen mit Partnern wie Jugendtreffs und Schulen und bietet Weiterbildungen an. Veranstaltungsformate, in denen es neben der Musik auch um Themen wie Migration und Fluchterfahrungen geht, schlagen Brücken zu heutigen Fragestellungen.

→ Beim kulturellen Erbe ansetzen

TRAFÖ-Region Westpfalz  
[www.westpfaelzer-musikantenland.de](http://www.westpfaelzer-musikantenland.de)

## Wasser, Handwerk, Landwirtschaft – Jahresthemen im Oderbruch Museum Altranft

„Landschaft ist ein sehr gutes Medium, weil sie für viele Fragen Anknüpfungspunkte bietet,“ erläutert Dr. Kenneth Anders, Programmleiter des Oderbruch Museums Altranft. Mit Menschen aus der Region arbeitet das Museum daher an einer gemeinsamen landschaftlichen Erzählung. In zwei Netzwerken und durch wechselnde Jahresthemen schafft es immer wieder neue Zugänge – und bezeichnet sich daher auch als „Werkstatt für ländliche Kultur“. Es sind Themen wie Wasser, Handwerk, Landwirtschaft oder Baukultur, die die Landschaft und somit auch den Alltag der Menschen im Oderbruch prägen. Als Jahresthemen bilden sie den Rahmen für ein Jahr, mit dem weiterführende Fragestellungen verknüpft werden. „Was macht die Baukultur im Oderbruch eigentlich aus und wo ist sie zu finden?“, fragte das Museumsteam beispielweise 2019 im Themenjahr „Baukultur“. „Wer kann es sich leisten, Gebäude wie die stolzen großen Scheunen des 19. Jahrhunderts zu erhalten, die keinen Ertrag mehr bringen? Und könnte es sein, dass das Bauen eine der wichtigsten Quellen ländlicher Kultur überhaupt ist, weil es mit dem Selbsterhalt der Menschen in einer engen Beziehung steht?“ Gemeinsam mit den Menschen in der Region werden diese Fragen diskutiert. Die Ergebnisse schlagen sich im jeweiligen Jahresprogramm nieder und werden dauerhaft Teil des Ausstellungsrundgangs.

→ Bei der Landschaft ansetzen

TRAFO-Region Oderbruch  
[www.oderbruchmuseum.de/jahresthema](http://www.oderbruchmuseum.de/jahresthema)



Diskussionen, die in die Ausstellung einfließen: Salongespräch des Oderbruch Museums Altranft zum Jahresthema Baukultur.



Ein Ort mit Potenzial: Kulturelle Belebung eines leerstehenden Ladenlokals in Schlitz.

## Geologie als Narrativ für Kulturarbeit – Kooperationen im Vogelsbergkreis

„Auf der Suche nach dem Verbindenden kommen wir zusammen besser voran“, heißt es auf der Website des Projektes „TraVogelsberg“. In enger Partnerschaft laden der Vogelsbergkreis, das Soziokulturelle Zentrum Kreuz aus Fulda und die Lauterbacher Musikschule Kulturaktive, Kommunen und interessierte Bürger\*innen zu Kooperationen ein und erproben gemeinsam neue Kulturformate. Als verbindendes Element für die Menschen der Region dient dabei die besondere geologische Situation, denn der Vogelsberg ist Mitteleuropas größter erloschener Flächenvulkan. TraVogelsberg erläutert den Ansatz so: „Vor über 18 bis 16 Millionen Jahren strömte im Vogelsberg die Lava aus vielzähligen Schloten. Die Spuren dieser Eruptionen sind in unserer Region bis heute sichtbar und prägen die Landschaft, unsere Lebensgewohnheiten, unsere Kultur.“ Die einzelnen Phasen, in denen sich die Vulkanlandschaft des Vogelsberges von Stein- zu Naturorten und durch den Einfluss des Menschen zu Architekturorten und teilweise zu Ruinenorten verändert hat, dienen TraVogelsberg als Leitmotiv für die Programmarbeit. Pro Jahr wird in zwei bis drei Kommunen jeweils nach Orten gesucht, die für viele Menschen eine Bedeutung haben – Orte die in den Erzählungen auftauchen, an denen Feste gefeiert wurden. Gemeinsam mit Interessierten entwickelt TraVogelsberg dort Kulturprojekte. Das Lebensumfeld wird so neu entdeckt, Vorhandenes gestärkt und kulturell aufgeladen.

→ Bei der Landschaft ansetzen

TRAFO-Region Vogelsbergkreis  
[www.travogelsberg.de](http://www.travogelsberg.de)

## Vereinskultur stärken – Künstlerische Ansätze im Saarpfalz-Kreis

Wie in vielen ländlichen Regionen tragen auch im Saarpfalz-Kreis Vereine das soziale und kulturelle Leben. Hauptamtlich geführte Einrichtungen gibt es hier kaum. Blieskastel weist mit 214 Vereinen auf rund 20.000 Einwohner sogar eine der wahrscheinlich höchsten Vereinsdichten Deutschlands auf. Doch mit dem demografischen Wandel gehen den Vereinen die Mitglieder aus. Um dieser Tendenz entgegenzuwirken, die ehrenamtlichen Kulturakteur\*innen der Region zu würdigen und den Nachwuchs zu begeistern, arbeitete das TRAFÖ-Projekt „Kultur+“ auch mit Künstler\*innen zusammen. Gemeinsam mit den örtlichen Vereinen – vom Spielmannszug über den Elektroclub bis zur Budokan-Gruppe – realisierten der Stadtplaner Ton Matton und die Musikerin Bernadette La Hengst Projekte und Veranstaltungen, um einerseits den Vereinsreichtum sichtbar zu machen und andererseits die Vereine neu zu vernetzen. „Noch nie haben wir ein so lebendiges und soziales Kleinstadtleben erlebt,“ heißt es im Abschlussbericht von Ton Matton. Unter anderem entstand ein Lied über das Vereinsleben. Musik und Text der „Vereint Euch!-Hymne“ schrieb Bernadette La Hengst nach vielen Gesprächen mit Engagierten. Der saarländische Rapper Manu Meta steuerte gemeinsam mit Jugendlichen aus Blieskastel einen Rapteil bei. Im Rahmen eines „Festivals der Vereine“ wurde die Hymne zusammen mit Musikvereinen der Region aufgeführt.

→ Bei der Gemeinschaft ansetzen

TRAFÖ-Region Saarpfalz  
[www.kultur-plus.com/ideenwerk/aktuell](http://www.kultur-plus.com/ideenwerk/aktuell)



„Vereint euch!“ Die aus Gesprächen mit Engagierten entstandene Hymne wird beim „Festival der Vereine“ gemeinsam aufgeführt.



Kokreative Werkstatt in Kosel: Einwohner\*innen entwickeln gemeinsam Ideen für ein Kulturfestival, einen Jugendtreff und ein Wandercafé.

## (Mit-)Gestaltungsräume eröffnen – KreisKultur in Rendsburg-Eckernförde

Welche Verantwortung haben wir für das kulturelle Leben außerhalb der Städte? Wie können wir Angebote schaffen, die vor Ort benötigt werden? Ausgehend von diesen Fragen haben sich fünf Kulturinstitutionen aus dem Kreis Rendsburg-Eckernförde – vom Freilichtmuseum über das Landestheater und die Kreismusikschule bis hin zu zwei Bildungseinrichtungen – als „KreisKultur“ zusammengeschlossen. In den 165 Gemeinden des flächengrößten Kreises Schleswig-Holsteins wollen sie kulturelle Mitgestaltungsräume eröffnen. „Wir möchten nicht nur Theater oder Live-Musik anbieten, sondern durch das gemeinsame Schaffen von kulturellen Erlebnissen den Zusammenhalt und das Miteinander in den Gemeinden nachhaltig mitgestalten“, beschreiben die Initiator\*innen von KreisKultur ihre Motivation. Gemeinsam mit den Einwohner\*innen arbeitet KreisKultur in sogenannten kokreativen Werkstätten. Dort entstehen Aktionen, Aufführungen und Bildungsangebote, basierend auf den Wünschen, Ideen und Sorgen vor Ort. In der Gemeinde Kosel startete die Zusammenarbeit mit der literarischen Kunstaktion „Dorf Worte“. Ein halbes Jahr später sind aus dieser ersten künstlerischen Intervention konkrete Ideen für einen Jugendtreff, ein Wandercafé und ein gemeinsames Festival entstanden. Alle drei Ideen werden nun innerhalb eines Jahres gemeinsam mit dem Schleswig-Holsteinischen Landestheater und den anderen KreisKultur-Partner\*innen umgesetzt.

→ Beim gesellschaftlichen Wandel ansetzen

TRAFÖ-Rendsburg-Eckernförde  
[www.kreiskultur.org](http://www.kreiskultur.org)  
[www.kreiskultur.org/kokreation/kosel](http://www.kreiskultur.org/kokreation/kosel)



Aufarbeitung lokaler DDR-Kulturgeschichte:  
Der Zeitzugensalon zum ehemaligen Kulturhaus „Esse“ in Schmölln.

## Eine neue Diskussionskultur befördern – Der fliegende Salon im Altenburger Land

Das Projekt „Der fliegende Salon – Kulturaustausch im Altenburger Land“ will den Kulturreichtum des Landkreises ins Bewusstsein rücken und zu einer neuen Diskussionskultur in der Region beitragen. Sich offen und auf Augenhöhe im Gespräch zu begegnen, Anlässe des Austauschs und des kreativen Miteinanders zu schaffen – diesen Bedarf nimmt das Projekt auf, das gemeinsam von der Landkreisverwaltung, dem Lindenau-Museum Altenburg, der Musikschule des Landkreises Altenburger Land, dem Museum Burg Posterstein und dem Theater Altenburg Gera umgesetzt wird. Die Veranstaltungen des fliegenden Salons finden in Gemeindegästen, Gasthöfen, in privaten oder auch in verlassenen Räumen im gesamten Landkreis statt. „Überall, wo der Salon landet, nimmt er eine andere Gestalt an, indem ihn die Bewohner\*innen aktiv mitgestalten und ihre ortsspezifischen Themen in den Mittelpunkt stellen“, erläutern die Initiator\*innen das Konzept. An acht Salon-Orten fanden bisher erste kreative Aktionen und Diskussionen statt. In Windischleuba hat die Gemeinde den fliegenden Salon beispielweise dazu genutzt, um einen Austausch über die Zukunft des Schlosses anzustoßen. In Schmölln erinnerte ein Zeitzugensalon an das mittlerweile abgerissene Kulturhaus. Das Gespräch war Startpunkt für eine breit angelegte Diskussion über das gegenwärtige und künftige Kulturleben in der Gemeinde.

→ Beim gesellschaftlichen Wandel ansetzen

## 4. Welches Selbstverständnis braucht es?

„Wir wollten uns zu einem offenen Ort transformieren,  
der mehr kann als Theater, ein Ort, der mehr bietet als Kultur.“

*Stefan Hallmayer*, Intendant Theater Lindenhof  
(TRAFO-Region Schwäbische Alb)

Kultur als Handlungsfeld regionaler Entwicklung zu gestalten, bedeutet für die Kulturakteur\*innen, ihren Blick zu weiten. Im Fokus stehen nicht nur die eigenen Anliegen und Interessen, sondern das Entwickeln von Ideen und Strukturen für die Region. Insbesondere für Institutionen führt dies zu einem Perspektivwechsel und einem neuen Selbstverständnis von Rollen und Aufgaben.

## 4.1 Neue Perspektiven auf Rollen und Aufgaben entwickeln

Was heißt es für Kulturaktive, ihre Arbeit regionaler auszurichten? Welche Rolle können Kultureinrichtungen und Kulturverwaltungen in der Regionalen Kulturarbeit übernehmen? Welche Perspektive auf die eigenen Aufgaben braucht es hierfür?

### **Kulturaktive: Über das Lokale hinaus**

Zivilgesellschaftliche Akteur\*innen in Vereinen und Initiativen, freiberufliche oder ehrenamtliche Kulturaktive wissen, was es für ein Miteinander in der Region braucht. Häufig liegt ihr Fokus auf lokalen Aktivitäten oder Projekten, die stark auf die eigene Gemeinschaft bezogen sind. Die Langfristigkeit ihres Engagements und ihre Nähe zu den lokalen Themen und Menschen machen die Qualität ihrer gemeinschaftsstiftenden Arbeit aus.

In einem Netzwerk aus Kultur, Politik und kommunaler Verwaltung ist ihre Expertise sehr wertvoll. In der Zusammenarbeit nehmen sie eine Perspektive ein, die über das Dorf oder die Stadt hinausgeht. Aber eines ist klar: Über ihr bestehendes Engagement hinaus verfügen die Kulturaktiven kaum über zusätzliche Zeit und Kapazitäten, um noch weitere Projekte oder Aufgaben zu übernehmen. Im Netzwerk suchen sie daher vor allem nach neuen Wegen der Zusammenarbeit und nach Synergien.

### **Kultureinrichtungen: Öffnung für Kokreation und neue Nutzungen**

Die Hauptaufgabe beispielsweise eines Museums ist es, zu sammeln, zu bewahren, zu forschen, auszustellen und zu vermitteln. Kann es darüber hinaus auch zum Begegnungsort für die Menschen der Region werden? Übernimmt es diese neue Aufgabe zusätzlich oder gibt es bisherige Aufgaben ab?

Es gibt Einrichtungen, in deren Konzept der Blick in die Region verankert ist, die interessierte Einwohner\*innen in die Entwicklung neuer Ideen einbinden und dezentral, mobil, gemeindeübergreifend und vernetzend arbeiten. Ihre Erfahrungen können zum Modell für andere werden. Denn für viele Einrichtungen bedeutet es durchaus einen Rollenwechsel und eine neue Arbeitsweise, wenn sie ein Vorhaben von Beginn an gemeinsam mit anderen entwickeln. Als „Werkstatt für ländliche Kultur“ erarbeitet das Oderbruch Museum Altranft sein Programm beispielsweise unter anderem auf Basis von ausführlichen Gesprächen, die es mit Menschen aus der Region führt. Auch in anderen TRAFÖ-Regionen entstehen besonders interessante Veranstaltungen und künstlerische Vorhaben vor allem dort, wo Kulturinstitutionen mit Vereinen oder Initiativen gemeinsam an Ideen arbeiten und Formate erproben.

Ebenso können Kultureinrichtungen ihre Räume für nicht-kulturelle Aktivitäten öffnen. Solche ergänzenden Nutzungen beleben die Gebäude und ermöglichen, dass neue Besucher\*innen das Haus kennenlernen und interessante Begegnungen entstehen. Beispielhaft zeigt dies das Theater Lindenhof auf der Schwäbischen Alb, wo die Theatergarderobe als Friseursalon und der Kartenverkauf als Bürgerservicebüro und Touristeninformation genutzt wird.

Aus der TRAFÖ-Praxis:

- Expertise vor Ort nutzen – Das Museum als Werkstatt für ländliche Kultur, S. 32
- Kulturräume für neue Nutzungen öffnen – Der Friseur im Theater Lindenhof, S. 32

### **Kulturverwaltungen: Neue Aufgaben im Regionalmanagement Kultur**

In vielen ländlichen Regionen gibt es keine eigenen Kulturämter oder Kulturbeauftragte in den Kommunen. Kulturelle Aufgaben werden oft im Bereich Wirtschaftsförderung, Tourismus oder Jugend und Soziales mitbearbeitet. Wo es Kulturämter gibt, sind sie oft stark ausgelastet, wenn sie selbst Träger von Kultureinrichtungen sind oder eigene Kulturveranstaltungen verantworten.

Es gibt Gemeinden und Landkreise, die im Sinne eines kulturellen Regionalmanagements Aufgaben wie Netzwerkarbeit, Beratung, Qualifizierung oder Öffentlichkeitsarbeit für die regionale Kulturlandschaft übernehmen. Sie moderieren mit hauptamtlichen Ressourcen die Zusammenarbeit in den Netzwerken und sind zentrale Schnittstellen zwischen Kulturaktiven vor Ort, anderen Akteur\*innen der regionalen Entwicklung und politischen Entscheider\*innen. Für andere Kommunen bedeutet es einen Perspektivwechsel, wenn sie sich in einen permanenten Arbeitszusammenhang mit Akteur\*innen aus dem Kulturbereich begeben. In einigen Kreisen wurden dafür eigene Stellenprofile geschaffen, so zum Beispiel in sechs Landkreisen in Baden-Württemberg im Rahmen des Pilotprojektes „Regionalmanager\*in Kultur“. Ein anderes Beispiel aus der TRAFÖ-Praxis ist die „Möglichmacherei“, die für den Kulturbereich innerhalb der „Stabsstelle zur Gestaltung des gesellschaftlichen Wandels, Bildung und Demographie“ im Saarpfalz-Kreis geschaffen worden ist.

Aus der TRAFÖ-Praxis:

- Ein neues Berufsprofil – Regionalmanager\*in Kultur, S. 33
- Kultur als Teil der Demografiestrategie – Die „Möglichmacherei“ im Saarpfalz-Kreis, S. 33

## 4.2 Für Veränderungen und neue Arbeitsweisen bereit sein

In einem Netzwerk zusammenzuarbeiten, in dem neue Arbeitsweisen erprobt werden, setzt eine offene Haltung gegenüber Veränderungen voraus. Diese bringen Unsicherheiten und Widerstände mit sich, denn sie hinterfragen eingespielte Routinen. Neues zu erproben erfordert oft auch, auf Altbekanntes zu verzichten, denn nicht alles ist aufgrund begrenzter Ressourcen zusätzlich leistbar. Dazu gehört die Lust am Experiment und der Mut, aus Erfahrungen des Scheiterns zu lernen. Neben der persönlichen Bereitschaft der Beteiligten bedarf es dafür, insbesondere in Kultureinrichtungen und Verwaltungen, eines institutionellen Mandats, um Veränderungen anzustoßen. In der TRAFÖ-Region Rendsburg-Eckernförde wurde dafür mit den „Transformationsmanager\*innen“ ein eigenes Stellenprofil geschaffen.

Aus der TRAFÖ-Praxis:

→ Veränderung nach innen – Transformationsmanager\*innen in Rendsburg-Eckernförde, S. 34

### **Beteiligungsverständnis: Kooperation, Partizipation oder Kokreation?**

Eine zentrale Frage für die gemeinsame Arbeit ist, welches Verständnis von Beteiligung für das Vorhaben gelten soll: Was verstehen die Beteiligten unter Kooperation, partizipativen Formaten oder Kokreation? Besteht eine grundsätzliche Offenheit, Partner\*innen nicht nur in die eigenen Überlegungen einzubeziehen, sondern gemeinschaftlich Ideen zu entwickeln und umzusetzen? Will man das, müssen sich Hauptamt und Ehrenamt, Kultureinrichtungen, Kulturverwaltungen und Zivilgesellschaft auf Augenhöhe begegnen können. Dies bedeutet auch, Verantwortung zu teilen und Entscheidungshoheiten abzugeben.

Die Frage nach dem Beteiligungsverständnis stellt sich in verschiedenen Konstellationen, wenn beispielsweise öffentliche Kultureinrichtungen und Kulturämter mit freien Kulturvereinen und -initiativen zusammenarbeiten wollen, aber auch, wenn interessierte Bürger\*innen eingebunden werden sollen. Die Zusammenarbeit reicht von einer umfänglichen Einbeziehung bereits in die Konzeptentwicklung, bis hin zu einer Einladung, sich in einem begrenzten Rahmen künstlerisch einzubringen. Die im Projekt „KreisKultur“ zusammenarbeitenden Kultureinrichtungen in der TRAFÖ-Region Rendsburg-Eckernförde haben zum Beispiel das Prinzip der Kokreation als Voraussetzung für alle entstehenden Projekte festgelegt. In der TRAFÖ-Region Köthen ermöglicht die Arbeitsstruktur des Schlossbundes eine neue Form gemeinsamer Entscheidungen von hauptamtlichen Vertreter\*innen der Kommune und ehrenamtlichen Kulturaktiven.

Aus der TRAFÖ-Praxis:

- Eine neue Form der Mitbestimmung – Der Schlossbund Köthen, S. 34
- Gemeinsam zu neuen Ideen kommen – Kokreation bei KreisKultur, S. 35

### **Prozesshaftes Arbeiten:**

#### **Ergebnisoffen und erprobungsbereit**

Die Weiterentwicklung der Regionalen Kulturarbeit ist ein fortlaufender Prozess. Er stellt die Beteiligten vor Fragen und Herausforderungen, die für alle neu sind. Dabei gelingt nicht alles sofort, auch Fehlschläge sind einzukalkulieren. Manches muss wieder fallen gelassen werden, wenn es nicht auf Akzeptanz stößt. Das bedeutet, Raum zu schaffen für Experimente und für Reflexion. Insbesondere in Verwaltungen und öffentlichen Kulturinstitutionen erfordert dies oft einen zusätzlichen Kraftakt. Wie können Experimentierfreude und Testläufe innerhalb der bestehenden Routinen, Abläufe und Strukturen ermöglicht werden? Es lohnt sich, im Laufe der Zusammenarbeit eingeschlagene Pfade zu verlassen, wenn diese zu weit von den vereinbarten Zielen abweichen. Das zeigen die TRAFÖ-Erfahrungen beispielweise im Saarpfalz-Kreis oder im Altenburger Land, wo im Laufe des Förderzeitraums grundlegende konzeptionelle Veränderungen vorgenommen wurden.

Aus der TRAFÖ-Praxis:

- Konzeptanpassung im Prozess – Vom „Open Call“ zum Schnuppersalon, S. 51
- Änderung der Strategie – Neustart im Saarpfalz-Kreis, S. 51

### **Worauf es ankommt**

#### **Vom Projekt- zum Prozessverständnis gelangen**

Von Kulturakteur\*innen wird oft erwartet, dass sie auf gesellschaftliche Fragen wie „Digitalisierung“, „Inklusion“, „Migration“ oder „Klima“ zeitnah mit entsprechenden Projekten reagieren und damit möglichst auch neue Zielgruppen adressieren. Im Rahmen der Regionalen Kulturarbeit rücken langfristige Vernetzung und Zusammenarbeit in den Mittelpunkt. Für die Region relevante Themen werden gemeinsam erarbeitet. Zeitlich befristete Projekte und einmalige Kooperationen werden durch eine langfristige Zusammenarbeit an diesen gemeinsamen Themen ersetzt. Dafür gilt es, Allianzen aus Kultur, Verwaltung und Politik zu bilden, diese weiterzuentwickeln und stetig an die sich verändernden Gegebenheiten anzupassen.

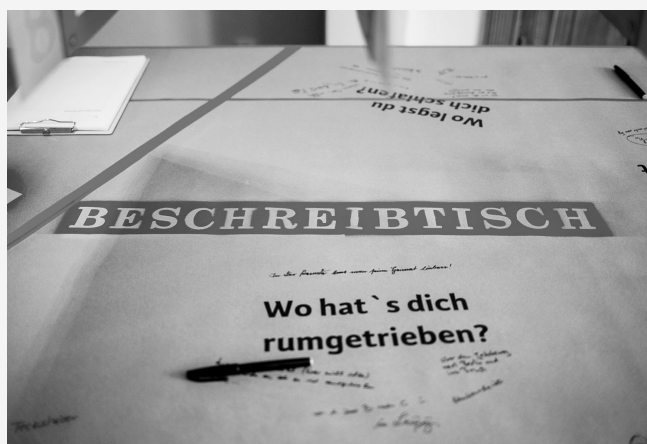


## Expertise vor Ort nutzen – Das Museum als Werkstatt für ländliche Kultur

Der Neukonzeption des Oderbruch Museums begegneten die Menschen vor Ort anfänglich mit Skepsis. Es bestand die Sorge, durch die Veränderungen könnte das einstige Freilichtmuseum seinen ursprünglichen Charakter verlieren, an den man sich in der Region gewöhnt hatte. Das Museumsteam setzte daher beim Neuaufbau der Ausstellung und bei der Programmentwicklung von Beginn an auf die Einbeziehung der Bürger\*innen, auch in die Strukturen des Trägervereins und seiner Gremien. Als „Werkstatt für ländliche Kultur“ setzt sich das Oderbruch Museum jedes Jahr ein zentrales Thema, das mit der lokalen Expertise entwickelt und basierend auf umfangreichen Gesprächen in Ausstellungsbeiträge und in künstlerische Formate und Veranstaltungsthemen übersetzt wird. Für das Jahresthema „Landwirtschaft“ waren beispielweise Biolandwirt\*innen und konventionell produzierende Bäuer\*innen aus Großbetrieben der Region, die Leitung des Landwirtschaftsamtes wie auch der Landesbauernpräsident gefragt. Das lokale Know-how fließt in die Ausstellungen, Theaterstücke, Filmabende, ein Musikfestival, Werkstattbücher und Bildungsprojekte ein.

→ Neue Perspektiven auf Rollen und Aufgaben entwickeln

TRAFO-Region Oderbruch  
www.trafo-programm.de/jahresthemen



Mitgestaltung als kuratorisches Prinzip: Besucher\*innen des Oderbruch Museums werden nach ihrem Ausstellungsbesuch befragt.



Haarschnitt in der Theatergarderobe: Einmal pro Woche wird das Theater Lindenhof zum Friseursalon.

## Kulturräume für neue Nutzungen öffnen – Der Friseur im Theater Lindenhof

Kultureinrichtungen bieten neben ihrem Programm auch räumliche Ressourcen, sind potenzielle Begegnungs- und Austauschorte. Das Theater Lindenhof in Melchingen zeigt, wie diese Räume auch durch nicht-kulturelle Nutzungen bespielt werden und so eine Verbundenheit mit der Region herstellen können. „Der Lindenhof, der an erster Stelle ein Theaterhaus ist, sollte sich zu einem offenen Ort transformieren, der mehr kann als Theater“, erläutert Intendant Stefan Hallmayer. „Ein Ort der Begegnung für alle Menschen, auch für die, die mit Theater erst einmal nicht so viel anfangen können.“ In Melchingen fehlte beispielsweise ein Friseur. Nun wird die Schauspielgarderobe des Theaters an einem festen Tag in der Woche als Friseursalon genutzt. Die Friseurstage sind fast immer ausgebucht und im Theater entsteht nebenbei eine Porträtreihe der Friseurbesucher\*innen mit Vorher-Nachher-Bildern. Die Terminvergabe erfolgt über das Servicebüro des Theaters, das seit dem TRAFO-Projekt auch eine Reihe weiterer Funktionen übernimmt, die über die typischen Aufgaben eines Kartenvorverkaufs hinausgehen. Als Regionalinformationsbüro ist es nun Anlaufstelle für Tourist\*innen, die hier Wanderkarten und Freizeittipps erhalten. Die Melchinger\*innen können sich in dem Büro aber zum Beispiel auch ihre Gelben Säcke abholen.

→ Neue Perspektiven auf Rollen und Aufgaben entwickeln

TRAFO-Region Schwäbische Alb  
www.theater-lindenhof.de



## Ein neues Berufsprofil – Regionalmanager\*in Kultur

In ländlichen Regionen gibt es oft keine hauptamtlichen Ansprechpartner\*innen für die meist ehrenamtlich tätigen Kulturaktiven. Der Aufbau solcher Netzwerkstellen für die Kultur ist Gegenstand des Pilotprojektes „Regionalmanager\*in Kultur“, einer Initiative von TRAFÖ und dem Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg. In sechs Landkreisen und kommunalen Verbänden in Baden-Württemberg sind Stellen für Regionalmanager\*innen Kultur entstanden – einige sind direkt im Landratsamt angesiedelt, andere an Kulturinstitutionen angedockt. Die Regionalmanager\*innen Kultur reagieren auf die Bedarfe der Kulturakteur\*innen der Region, sind Ansprechpartner\*innen, Impulsgeber\*innen und haben beratende, vermittelnde und koordinierende Funktionen, auch in die Verwaltung hinein. Einige von ihnen verfügen zudem über ein eigenes Budget und können Eigenprojekte umsetzen. Die von TRAFÖ herausgegebene Handreichung „Regionalmanager\*in Kultur“ bündelt die Praxiserfahrungen aus den sechs Pilotregionen und bietet einen kompakten Praxisleitfaden für Kommunen, Verbände und Förderer.

→ Neue Perspektiven auf Rollen  
und Aufgaben entwickeln

TRAFÖ-Region Schwäbische Alb  
[www.trafo-programm.de/regionalmanager-in-kultur](http://www.trafo-programm.de/regionalmanager-in-kultur)

## Kultur als Teil der Demografiestrategie – Die „Möglichmacherei“ im Saarpfalz-Kreis

Durch den Bevölkerungsrückgang, verbunden mit knappen kommunalen Kassen, verändern sich das kulturelle Leben und die Vereinskultur im ländlichen Raum. Die Kommunen sind gefordert, neue Ansätze und Strategien zu entwickeln. Der Saarpfalz-Kreis richtete aus diesem Grund die „Stabsstelle zur Gestaltung des gesellschaftlichen Wandels, Bildung und Demographie“ ein. Im Rahmen seiner Demografiestrategie setzt der Landkreis an bestehenden ehrenamtlichen Strukturen an und versucht, gemeinde- und spartenübergreifende Kooperationen anzuregen. Dabei kümmert er sich um Themen wie das lebenslange Lernen, Mobilität im Alter und – seit TRAFÖ – auch um Kultur. Sie ist seitdem Thema der Regionalentwicklung und Zukunftsgestaltung, bei der der Landkreis und die kreisangehörigen Kommunen Hand in Hand arbeiten. In der Landkreisverwaltung wurde eine sogenannte „Möglichmacherei“ geschaffen – ein Kulturbüro, das als Anlaufstelle für Akteur\*innen konkrete Beratung und Hilfe bietet, beispielsweise bei der Beantragung von Fördermitteln oder Genehmigungen und rechtlichen Fragen. Daneben koordiniert die Möglichmacherei kreisweite Netzwerke wie einen Instrumentenpool und ein Theaternetzwerk mit dem Staatstheater Saarbrücken.

→ Neue Perspektiven auf Rollen  
und Aufgaben entwickeln

TRAFÖ-Region Saarpfalz  
[www.trafo-programm.de/moeglichmacherei](http://www.trafo-programm.de/moeglichmacherei)

## Veränderung nach innen – Transformationsmanager\*innen in Rendsburg-Eckernförde

„Kultur muss heute mehr sein als Kunst und Bildung, als Ausstellungen, Aufführungen, Aktionen. Kultur kann und muss gesellschaftliche Bedeutung erzeugen: Geschichten erzählen, Horizonte öffnen, Perspektiven erschließen und zur Veränderung ermutigen. Entsprechend wollen wir uns verändern.“ Dieser Absatz leitete die Stellenanzeige für die Transformationsmanager\*innen ein, die das Projekt KreisKultur in der TRAFÖ-Region Rendsburg-Eckernförde im Frühjahr 2020 für die fünf beteiligten Einrichtungen suchte. Für das Nordkolleg, die Volkshochschule und Kreismusikschule, das Landestheater und ein großes Freilichtmuseum, die sich in dem Projekt KreisKultur zusammengeschlossen haben und jenseits der urbanen Zentren Kulturangebote mit der Bevölkerung vor Ort entwickeln, wurde jeweils ein\*e Transformationsmanager\*in gesucht. Diese haben das Mandat ihrer Institutionen, Veränderungen nach innen anzustoßen und eine neue Kultur teilhabebasierter Innovationsprozesse quer durch Hierarchien und Aufgabenfelder zu initiieren. Mit den Personalstellen der Transformationsmanager\*innen unterstreichen die Projektpartner\*innen ihre Bereitschaft zum Wandel und ihre Offenheit für neue Kooperationen und kokreative Verfahren jenseits eingespielter Arbeitsweisen und erprobter Wege.

→ Für Veränderungen und neue Arbeitsweisen bereit sein

TRAFÖ-Region Rendsburg-Eckernförde  
[www.kreiskultur.org/kreiskultur/das-team](http://www.kreiskultur.org/kreiskultur/das-team)

## Eine neue Form der Mitbestimmung – Der Schlossbund Köthen

„Neue Kulturen des Miteinanders – ein Schloss als Schlüssel zur Region“ haben die Köthener Kulturaktiven ihr TRAFÖ-Projekt benannt. Ziel des Projektes ist es, das Stadtschloss zu einem Ort für die Menschen in der Region zu machen, der über einen touristischen Anziehungspunkt hinausgeht. Dazu wurde der „Schlossbund“ ins Leben gerufen: Hier arbeiten Kulturinitiativen zusammen mit Vertreter\*innen der Stadt Köthen (Anhalt) und des Landkreises Anhalt-Bitterfeld sowie mit allen, die sich für die Weiterentwicklung des Schlossareals engagieren möchten. Der Schlossbund bietet eine neue Form der Mitbestimmung – ganz im Sinne der „neuen Kulturen des Miteinanders“. Zivilgesellschaft und kommunale Vertreter\*innen arbeiten in Projektgruppen Hand in Hand. Nicht nur die Entwicklung von Ideen, auch die Entscheidungen über die Umsetzung von Projekten und deren Finanzierung werden gemeinsam getroffen. Im sogenannten „Initiativkreis“ steuern die zivilgesellschaftlichen Akteur\*innen und die kommunalen Vertreter\*innen mit gleichem Stimmrecht und auf Augenhöhe die gemeinsame Arbeit.

→ Für Veränderungen und neue Arbeitsweisen bereit sein

TRAFÖ-Region Köthen  
[www.schlossbund.de](http://www.schlossbund.de)

## Gemeinsam zu neuen Ideen kommen – Kokreation bei KreisKultur

Das Projekt KreisKultur rückt Kokreation in den Mittelpunkt. „Bei KreisKultur schaffen Bürger:innen zusammen mit uns ortsbezogene Kulturformate. Kokreation ermöglicht es Menschen, sich im Schaffensprozess von Formaten und Zielen für die Gemeinde aktiv, kreativ und miteinander einzubringen. Kokreative Prozesse sind ergebnisoffen.“ So steht es auf der Website des Projektes, in dem sich fünf große Kultureinrichtungen des Landkreises Rendsburg-Eckernförde zusammengeschlossen haben. Die Bereitschaft, sich auf diese ergebnisoffene Arbeitsweise einzulassen, eint alle Akteur\*innen. Ergebnisoffen heißt dabei aber nicht „planlos“. KreisKultur hat dafür die so genannte „KreisKultur-Route“ entwickelt, die beschreibt, wie Stadtteile, Dörfer oder Gemeinden mit dem Team von KreisKultur zusammenarbeiten. Startpunkt ist eine Bewerbung der Dörfer, gefolgt von mehreren Gelegenheiten, bei denen sich Interessierte aus den Orten mit dem KreisKultur-Team bei Pop-Up-Cafés und ersten künstlerischen Aktionen kennenlernen. Während der kokreativen Werkstätten einigen sich die Beteiligten auf gemeinsame Themen und ein Kulturwunschangebot. Sie erhalten bis zu einem Jahr Zeit für die gemeinsame Entwicklung und Umsetzung.

→ Für Veränderungen und neue  
Arbeitsweisen bereit sein

TRAFO-Region Rendsburg-Eckernförde  
[www.kreiskultur.org/kokreation/was-ist-kokreation](http://www.kreiskultur.org/kokreation/was-ist-kokreation)  
[www.kreiskultur.org/mitmachen/was-passiert-wann](http://www.kreiskultur.org/mitmachen/was-passiert-wann)



Kokreatives Arbeiten: Mit Playmobil werden Ideen für neue gemeinsame Kulturformate sichtbar gemacht.

# Wichtige Voraussetzungen für die Regionale Kulturarbeit

Die Regionale Kulturarbeit setzt auf Vernetzung unterschiedlicher regionaler Akteur\*innen und auf die gemeinsame Gestaltung in partizipativen und kokreativen Formaten. Damit Kulturprojekte ihr Potenzial für die regionale Entwicklung nachhaltig entfalten können, benötigen sie stabile Rahmenbedingungen – und häufig einen längerfristigen Entwicklungsprozess, um diese Rahmenbedingungen zu schaffen. Für diesen Prozess sind die folgenden Leitplanken wichtig:

## ● Bündnis aus Kultur, Politik und Verwaltung

Für die Regionale Kulturarbeit braucht es nicht nur die Akteur\*innen der Kultur, sondern ebenso die Bereitschaft aus der Politik und den Kommunen, dauerhaft und nicht nur punktuell mitzuarbeiten. Schließlich geht es darum, dass Kultur, Politik und Verwaltung gleichermaßen ein Verständnis dafür gewinnen, wo die Herausforderungen in der Region liegen und in welcher Form Kultur hierbei wirksam werden kann.

→ Im Rahmen von TRAFO wurde in allen Regionen ein Gremium gebildet, das sich mindestens zweimal im Jahr trifft und dessen Hauptaufgabe es ist, regelmäßig die Wirkung der Maßnahmen zu reflektieren. Vertreter\*innen aus Kultur, Politik und der Verwaltung haben sich verpflichtet, in diesen Gremien mitzuarbeiten. Darin engagieren sich zum Beispiel die Bürgermeister\*innen beteiligter Gemeinden, Landrät\*innen, Kreistagspräsident\*innen, Kreisausschussmitglieder oder Vertreter\*innen der lokalen Sparkasse sowie Vertreter\*innen des Landes und der beteiligten Kulturinstitutionen der Region.

## ● Hauptamtliche Koordination

Die Entwicklung einer Regionalen Kulturarbeit funktioniert nur in einem Netzwerk. Menschen und Institutionen für dieses Netzwerk zu gewinnen, Vorhaben miteinander abzustimmen und Ergebnisse einer breiteren Öffentlichkeit zugänglich zu machen, erfordert viel Kommunikation. In einem verbindlichen Prozess kann diese Arbeit nicht im Ehrenamt geleistet werden. Dafür wird eine hauptamtliche Koordination benötigt. Diese kann an einer Kultureinrichtung, im Kulturamt oder bei einem freien Träger angesiedelt sein.

→ Im Rahmen von TRAFO wurde die hauptamtliche Koordination oft von den Kommunen gestellt. Diese übernahmen

in der Startphase organisatorische Aufgaben und die Kommunikationsarbeit mit einem Zeitkontingent zwischen 10 und 20 Wochenstunden.

## ● Zeit für die ersten Schritte

Ein Entwicklungsprozess braucht eine längerfristige Perspektive. Für den Start sollte mindestens ein Jahr vorgesehen werden, bis das Kulturbündnis steht, erste Strukturen aufgebaut sind und die Partner\*innen gut ins Arbeiten gekommen sind.

→ In TRAFO brauchten die beteiligten Regionen zwischen einem und zwei Jahren, um ihre Ziele festzulegen, Maßnahmen zu bestimmen und Strukturen für ihre Zusammenarbeit zu entwickeln.

## ● Mittel für Erprobungen und für künstlerische Projekte

Erste Ideen müssen schnell sichtbar werden, andernfalls verliert das Vorhaben an Rückhalt. Workshops und Beteiligungsformate ermöglichen zwar, zentrale Anliegen mit einer größeren Öffentlichkeit zu diskutieren, sie schaffen aber kaum Gelegenheiten, sich über konkrete Ergebnisse zu freuen oder über sie zu streiten. Künstlerische Projekte und kulturelle Formate haben dieses Potenzial. Es ist daher wichtig, Dinge auszuprobieren und bereits in der Entwicklung sichtbar zu machen. Hierfür müssen Mittel bereitgestellt werden.

→ Im Rahmen von TRAFO benötigten die beteiligten Regionen ein Budget zwischen 40.000 und 70.000 Euro für die ein- bis zweijährige Startphase. Diese Mittel wurden eingesetzt zur personellen Unterstützung der hauptamtlichen Koordination, für eine externe Prozessbegleitung sowie für die Finanzierung erster künstlerischer Erprobungen.

Wenn der Rahmen für eine stärker vernetzte und beteiligungsorientierte Kulturarbeit in der Region geschaffen worden ist, kann der Prozess starten. Die nächsten Schritte einer längerfristigen Zusammenarbeit sind, handhabbare Ziele zu formulieren, konkrete Maßnahmen in einem Konzept festzulegen – und dann: auszuprobieren.





Teil B  
Den Prozess starten

## 5. Wer kommt für den Prozess zusammen?

„Wir haben eine Art trichterförmige Auswahlstrategie verfolgt: Man spricht zuerst mit mehreren Akteur\*innen und letztlich bleiben die übrig, die wollen.“

*Stefanie Kruse*, Referentin Nordkolleg Rendsburg  
(TRAFO-Region Rendsburg-Eckernförde)

Zu Beginn des Prozesses bedarf es nicht zwingend einer breit angelegten Beteiligung, aber es ist wichtig, dass sich bestimmte Schlüsselakteur\*innen in einer Projektgruppe zusammenschließen. Sukzessive können sich weitere Beteiligte einbringen.



## 5.1 Den Anstoß geben

Der Anstoß für einen Prozess kann von unterschiedlichen Seiten kommen. Im Rahmen des TRAFO-Programms wurden die ersten Schritte zu einer gemeinsamen Planung in den Regionen entweder über Kultureinrichtungen in öffentlicher oder freier Trägerschaft oder über die Landkreise und in einem Fall über eine zivilgesellschaftliche Initiative in die Wege geleitet. Verwaltungen, Kulturinstitutionen und Zivilgesellschaft benötigten aber die jeweils anderen, um die nächsten Schritte gemeinsam planen und umsetzen zu können.

Außerhalb der TRAFO-Förderung lässt sich beobachten, dass regionale Entwicklungsprozesse im Spannungsfeld zwischen Kultur und regionaler Entwicklung zum Beispiel auch von den LEADER-Regionalmanagements oder der Wirtschaftsförderung angestoßen werden können. Teilweise übernehmen auch externe Förderinstitutionen, wie zum Beispiel lokale Stiftungen, diese Funktion.

## 5.2 Die Projektgruppe besetzen

In den Regionen gründet sich für die ersten Planungen eine Projektgruppe, die bereit ist, Zeit zu investieren und Ressourcen einzubringen. Für die Zusammensetzung der Partner\*innen gibt es keine ideale Besetzung, aber Diversität zahlt sich aus. Unterschiedliche Akteur\*innen bringen vielfältige Perspektiven, Kompetenzen und Ideen ein.

Die Größe dieser Gruppe kann sehr unterschiedlich sein, wichtig ist aber, dass sich interessierte Vertreter\*innen aus Kultur, Politik und den kommunalen Verwaltungen, das heißt, Akteur\*innen aus der Zivilgesellschaft und aus hauptamtlichen Strukturen, von Anfang an beteiligen. Diese Akteur\*innen verfügen über unterschiedliche Ressourcen. Die Projektgruppe ist daher gefordert, passende Möglichkeiten zur Mitwirkung anzubieten, damit sich Haupt- und Ehrenamtliche gleichermaßen einbringen können. Voraussetzungen für das Funktionieren sind vor allem gute Kommunikationsstrukturen, Transparenz in der Entscheidungsfindung und eine koordinierende Stelle, die Einladungen ausspricht, Termine im Blick behält und Sitzungen vor- und nachbereitet. Die Zusammenarbeit in der Projektgruppe ist am fruchtbarsten, wenn Entscheidungen gemeinsam getroffen werden. Entscheidungen, die nur „Top-down“ oder nur „Bottom-up“ getroffen werden, haben nicht den größten Rückhalt. Entscheidungsträger\*innen aus Politik und Institutionen müssen ebenso hinter den gemeinsamen Aktivitäten stehen wie zivilgesellschaftliche Akteur\*innen, damit diese ihre volle Kraft entfalten können.

## 5.3 Den Blick von außen gewährleisten

In einem Netzwerk der Regionalen Kulturarbeit sind Akteur\*innen beteiligt, die in dieser Konstellation noch nicht zusammengearbeitet haben. Sie bringen unterschiedliche Erfahrungen und Erwartungen mit und begegnen sich außerhalb bestehender Hierarchien. Personen, die den Prozess moderieren, strukturieren und regelmäßig hinterfragen, sind daher eine wichtige Unterstützung. Im Rahmen von TRAFO wurde diese Aufgabe durch das TRAFO-Programmbüro und von externen Prozessbegleitungen übernommen.

Gleichzeitig sollte man sich bewusst machen, dass auch darüber hinaus jede Rückmeldung von außen einen Einfluss auf den Prozess hat und für das Gelingen aktiv genutzt werden kann – sei es durch die regelmäßige Reflexion mit Förderinstitutionen oder die Berücksichtigung von weiteren externen Impulsen, zum Beispiel durch den Austausch in Netzwerken oder bei Fachkonferenzen.

Der kontinuierliche Blick von außen lässt sich gewährleisten durch:

### **Externe Prozessbegleitung**

Welche konkreten Aufgaben eine Prozessbegleitung übernimmt, hängt von der Konstellation des Projektes ab und sollte von der Projektgruppe entschieden werden. Sie kann zum Beispiel dazu beitragen, Rollen und Verantwortlichkeiten zwischen den Partner\*innen zu klären. Sie kann dabei helfen, unterschiedliche Erwartungshaltungen und Verständnisse offenzulegen. Im Prozess sollte sie bei der Zielfindung unterstützen und regelmäßige Reflexionsschleifen einfordern. Bei Bedarf kann sie auch in Konflikten moderieren und gemeinsam mit den Beteiligten Verabredungen zu den nächsten Arbeitsschritten treffen. Wichtig ist, dass die Prozessbegleitung eine neutrale Position einnimmt und sich weder als Sprachrohr eines Beteiligten bzw. einer Gruppe versteht, noch die inhaltliche Planung selber übernimmt.

### **Begleitende Förderinstitutionen**

Externe Finanzierungen sind oft an bestimmte Rahmenbedingungen geknüpft. In der Regel dienen diese dazu, die Nachhaltigkeit des Prozesses möglichst von Anfang an sicherzustellen. Konzeptionen werden dementsprechend ausgerichtet und angepasst. Oft endet die Rolle der Förderinstitution jedoch mit der Auswahl der eingereichten Konzeptionen und der Bewilligung der Mittel. Dabei ist ihr Blick von außen nicht zu unterschätzen. Fördernde können die regelmäßige Reflexion mit allen Beteiligten organisieren und nachhaken, wenn

der Prozess ins Stocken kommt. Wichtig ist, dass Fördergeldempfänger\*innen und Geldgeber\*innen eine Vertrauensbasis schaffen, in der es möglich ist, auch das „Scheitern“ offen und ohne finanzielle Konsequenzen benennen zu dürfen und gemeinsam nach Wegen der Optimierung zu suchen.

### Weitere externe Impulse

Beispiele aus anderen Regionen, Erfahrungen anderer Initiativen, Wissen aus anderen Projekten, Hinweise von Expert\*innen, Konferenzen und Tagungen zum Thema können Ideen und Anregungen von außen liefern. Dabei sind gute Beispiele meist nicht Eins-zu-Eins übertragbar, aber sie eröffnen neue Perspektiven und liefern Ansatzpunkte, um ähnliche Fragestellungen anzugehen. Regelmäßige Vernetzungstreffen zwischen Regionen, die an ähnlichen Themen arbeiten, oder Veranstaltungen, auf denen externe Impulse eingeholt werden können, sind eine sinnvolle, fortlaufende Maßnahme der Prozessgestaltung. Diese überregionale Vernetzung kann aber nur selten von den regionalen Akteur\*innen selbst organisiert werden. Dies sollten überregionale Stellen regeln, die einen entsprechenden Überblick über die Entwicklung in verschiedenen Regionen besitzen, wie beispielsweise Fördernde, Landeseinrichtungen oder Verbände.

### Worauf es ankommt

#### Auf eine Kerngruppe konzentrieren

Wichtig ist, dass die Gruppe, die inhaltliche Entscheidungen trifft und erste Formate erprobt, nicht zu groß ist. Es sollte nicht der Anspruch bestehen, möglichst alle kulturellen Akteur\*innen der Region gleich zu Beginn einzubeziehen, und möglichst viele Bedarfe und Interessen auszugleichen. Vielmehr sollten sich diejenigen Akteur\*innen finden, die bereit sind, Zeit und Ressourcen in eine langfristige Zusammenarbeit zu investieren. Darin unterscheidet sich der Ablauf von manchen Kulturentwicklungsplanungen oder Kulturkonzeptionen, die eine breit angelegte Beteiligung voranstellen. Die Ansätze, die in dieser Handreichung beschrieben werden, zeichnen sich gerade durch ein schrittweises Erproben von Strategien und Formaten sowie eine praxisnahe Entwicklung von Strukturen aus. Was sich im kleineren Rahmen bewährt hat, kann ausgeweitet und mit weiteren regionalen Akteur\*innen fortgeschrieben werden.

#### Unterschiedliche Rahmenbedingungen der Beteiligten berücksichtigen

Hauptamtlich Mitarbeitende aus Kultureinrichtungen, Vertreter\*innen aus Kommunalpolitik und -verwaltung, Kulturaktive, Menschen aus Vereinen und Initiativen – diese Akteur\*innen verfügen über unterschiedliche zeitliche Ressourcen für die gemeinsame Arbeit. Zudem besteht ein Machtgefälle zwischen denjenigen, die über den Einsatz von Geldern entscheiden, und denjenigen, die diese Gelder beantragen. Diese Voraussetzungen sind zu berücksichtigen. Oft herrscht zunächst Skepsis bezüglich der Arbeitsweise und des Rollenverständnisses der jeweils anderen Gruppe. Um gemeinsam Ideen für die Region zu entwickeln, müssen diese Barrieren abgebaut werden. Die Akteur\*innen sind gefordert, passende Möglichkeiten zur Mitwirkung zu finden, damit sich alle gleichermaßen einbringen können. Das persönliche Kennenlernen ist hier ein erster wichtiger Schritt, aus dem nach und nach gemeinsam Regeln für die Zusammenarbeit auf Augenhöhe aufgestellt werden können. Wichtig ist dabei, dass eine Vertrauensbasis entsteht, in der gemeinsam kreativ gearbeitet werden kann.



## 6. Wie verständigt man sich auf gemeinsame Ziele?

„Über die Zielfindung lassen sich ganz andere Commitments erzeugen. Weil sich dann zeigt, wer eigentlich ähnliche Interessen hat, aber auch, wer welche unterschiedlichen Maßnahmen braucht. Wenn es gelingt, dies in gemeinsamen Zielen zusammenzubringen, dann hat man plötzlich ganz starke Verbündete.“

*Folkert Uhde, Intendant Köthener Bachfesttage (TRAFO-Region Köthen)*

Oftmals haben die Beteiligten zu Beginn nur eine grobe Idee davon, wohin die Zusammenarbeit führen soll und was es dafür braucht. Die Formulierung konkreter Ziele ist daher ein wichtiger Schritt zu Beginn der gemeinsamen Arbeit. Erst im offenen Austausch über gemeinsam getragene Ziele wird das Vorhaben konkret und langfristig umsetzbar.

## 6.1 Zeit in die Zielklärung investieren

Durch konkrete Ziele schafft man eine belastbare Basis für die Zusammenarbeit. Oft scheinen sich die Beteiligten hier zunächst einig. Bei der Ausformulierung und der Priorisierung treten dann aber unterschiedliche Erwartungen und Annahmen zutage, die geklärt werden müssen. Um gemeinsam getragene und belastbare Ziele zu erarbeiten, braucht es daher wiederholte Verständigungen zwischen den Partner\*innen und eine Rückkopplung mit interessierten Bewohner\*innen und regionalen oder auch überregionalen Multiplikator\*innen. Es ist daher wichtig, für die Zielfindung und -formulierung ausreichend Zeit einzuplanen: Aus der Erfahrung der TRAF0-Regionen braucht diese Verständigung einen Zeitraum von bis zu einem Jahr.

Im weiteren Verlauf ist es sinnvoll, dass die umgesetzten Maßnahmen regelmäßig daraufhin überprüft werden, ob das Vorhaben mit dem eingeschlagenen Weg den gesetzten Zielen näherkommt. Durch diese Reflexion werden notwendige Kurskorrekturen sichtbar. Eventuell müssen im Laufe der Zeit auch die Ziele angepasst werden, sollten sich andere Dinge als relevant erweisen als zu Beginn gedacht.

Aus der TRAF0-Praxis:

→ Ziele präzise formulieren – Kulturlandbüro, S. 47

## 6.2 Grundlagen der Verständigung schaffen

Zur Zielfindung gehört, ein gemeinsames Verständnis von Begriffen, institutionellen Eigenlogiken und Rollen zu entwickeln und sich auf dieser Basis auf umsetzbare Ziele zu einigen.

### **Institutionelle Eigenlogiken reflektieren**

Die jeweilige Eigenlogik einer Einrichtung oder einer Verwaltung beeinflusst, was für sie leistbar ist. So arbeiten große Kulturinstitutionen wie Theater mit langfristigen Zeitplanungen. Sie können damit nur sehr schwer auf kurzfristige Anfragen reagieren, da Personal und Technik bereits verplant sind. Dagegen steht zum Beispiel die Logik in der Projektarbeit, die eher in Quartalen plant und arbeitet, da sie zu meist auf kurzfristige Förderzusagen angewiesen ist. Diese verschiedenen Logiken erfordern eine gemeinsame Anstrengung, gewohnte Abläufe und Routinen zu verändern, um sich mit den Partner\*innen auf gemeinsame Ziele verständigen zu können.

### **Gemeinsames Begriffsverständnis erarbeiten**

Die Klärung zentraler Begriffe befördert nicht nur die interne Verständigung, sondern dient auch einer

guten Außenkommunikation. Was verstehen die Beteiligten unter der „Öffnung einer Einrichtung in die Region“ oder unter einem „Dritten Ort“? Besonders deutlich wird dies bei der Auslegung des Begriffs „Partizipation“. Die Vorstellungen können hier beispielsweise von einer punktuellen Einbeziehung oder Befragung von Ortsansässigen bis hin zu einer längerfristigen Zusammenarbeit mit geteilter Verantwortung reichen.

### **Rollen und Aufgaben klären**

In einem Veränderungsprozess braucht es Akteur\*innen mit unterschiedlichen Kompetenzen, die sich mal stärker und mal weniger stark einbringen. Es ist hilfreich, die Rollenklärung bereits bei der Zielformulierung mitzudenken und Transparenz darüber herzustellen, welche Kompetenzen, Ressourcen und institutionellen Ausgangsbedingungen die Beteiligten mitbringen und wer für welchen Aspekt Verantwortung übernehmen kann und will.

## 6.3 Indikatoren des Gelingens bestimmen

Ziele bieten eine Grundlage dafür, dass die Beteiligten kritisch mit dem eigenen Vorhaben umgehen. Schließlich geht es darum, zu entscheiden, wo man Energie, Zeit und Geld investiert, und wo nicht.

Ziele sollten daher mit einfachen, selbst zu erhebenden und leicht zu kommunizierenden Indikatoren des Gelingens unterlegt werden. Solche Indikatoren des Gelingens ermöglichen es, Entwicklungen nachzuvollziehen und die Wirkungen der gemeinsamen Arbeit zu dokumentieren. Dabei werden Erfolge, aber auch das Nichterreichen von Zielen sichtbar. Es geht weniger darum, starre Zielgrößen festzulegen wie: Wie viele Menschen haben wir erreicht? Vielmehr geht es darum, die Wirkung der gemeinsamen Arbeit nachvollziehbar zu machen: Gibt es ein nachhaltiges Interesse? Gibt es nachvollziehbare Verbesserungen?

Dadurch, dass die Beteiligten die Kriterien selbst festlegen, schärfen sie ihre Erwartung an die eigene Arbeit und sie werden aussagefähiger gegenüber Dritten, wenn es um ihre Ziele und das Erreichen dieser Ziele geht. Wird die erhoffte Wirkung nicht erreicht, kann man nachsteuern. Die Wirkungsanalyse bleibt dabei immer ein subjektiver Prozess, der stetig neu bewertet und angepasst werden sollte.

Aus der TRAF0-Praxis:

→ Wirkung messen – Indikatoren des Gelingens am Oderbruch Museum Altranft, S. 47

## Worauf es ankommt

### Ziele in den Institutionen rückkoppeln

Im Zuge der Zielbestimmung können sich für die beteiligten Institutionen wie Kultureinrichtungen und Kulturverwaltungen Anforderungen an die Organisation selbst ergeben. Daher empfiehlt es sich, deren Leitungen frühzeitig in die Zieldiskussion einzubinden. Sollten sie nicht persönlich an der Zielfindung teilnehmen, ist es wichtig, dass die formulierten Ziele frühzeitig und regelmäßig mit ihnen rückgekoppelt werden. Außerdem ist es wichtig, die Ziele mit den Mitarbeitenden der beteiligten Institutionen zu erörtern. Aus der Größe der jeweiligen Institution können sich verschiedene Anforderungen an die Kommunikation und Beteiligung ergeben.

### Auf wenige konkrete Ziele konzentrieren

Die Erfahrungen in den TRAFÖ-Regionen zeigen, dass viele der Beteiligten die Zielklärung zunächst als zäh und kleinteilig empfinden. Sie würden lieber direkt mit der Umsetzung ihrer Ideen beginnen. Gleichzeitig treten die unterschiedlichen Erwartungen der Beteiligten umso frühzeitiger und klarer hervor, je genauer die Zielformulierung ist. Spätestens mit der Priorisierung auf wenige – drei bis fünf konkrete – Ziele wird klar, welche Visionen und Hoffnungen die Beteiligten mit dem Prozess verbinden. Späteren Missverständnissen und Frustrationen kann so zumindest in Teilen vorgebeugt werden.

### Evaluation als Mittel zur Reflexion nutzen

Eine Evaluation ist Standard, wenn öffentliche Mittel eingesetzt werden. Wenn sie gut gemacht ist, kann sie wertvolle Hinweise für Entscheidungen liefern und ist nicht nur „lästige Pflicht“. Bei jeder Evaluation sollten sich die Akteur\*innen daher fragen, welche Ergebnisse für sie selbst relevant sind und dabei helfen könnten, die zukünftige Arbeit noch zu verbessern. Daraus lässt sich für die Konzeption der Evaluation ableiten: Was kann eigenständig dokumentiert und beschrieben, also selbst evaluiert werden? Und wofür ist externe Unterstützung angeraten? Es kann sinnvoll sein, sich bei der externen Evaluation auf einzelne Prozessbestandteile oder nur auf einzelne der vereinbarten Ziele zu konzentrieren.

## Ziele präzise formulieren – Kulturlandbüro

Was soll ein „Kulturlandbüro“ leisten? Das Projekt „Kulturlandbüro Uecker-Randow verbindet“ hat sich intensiv mit der Formulierung von gemeinsam getragenen Zielen beschäftigt, um so passgerechte Maßnahmen entwickeln und umsetzen zu können. Als Partner arbeiten hier der Projektträger Schloss Bröllin e. V., ein internationales Produktions- und Residenzzentrum für Darstellende Künste, und der Landkreis Vorpommern-Greifswald zusammen. Gemeinsam haben sie als Hauptziel für das neu formierte Kulturlandbüro festgelegt: „Das Kulturlandbüro ist als Beratungs-, Kommunikations- und Netzwerkstelle für alle Kunst- und Kulturakteure sowie -interessierte im Altkreis Uecker-Randow tätig und wirkt mit den Mitteln partizipativer Kunst aktivierend auf die Entwicklung der Region“.

Was das konkret für die Arbeit des Büros bedeutet, wurde durch sechs Unterziele definiert und mit konkreten Maßnahmen verbunden. Das erste Teilziel „Vernetzung“ lautet beispielsweise: „Das Kulturlandbüro pflegt und entwickelt ein offenes Netzwerk für Kulturschaffende, Ehrenamtliche, sowie Akteur\*innen in Politik und Verwaltung, sorgt für dessen Sichtbarkeit und leitet aus dessen Wünschen und Bedürfnissen die eigenen Arbeitsaufträge ab.“ Um dieses Teilziel zu erreichen, veranstaltet das Kulturlandbüro vierteljährliche Netzwerktreffen und tritt als Partner des durch den Landkreis organisierten, jährlich stattfindenden „Fachtags Kultur“ auf. Beide Foren dienen dazu, mehr Sichtbarkeit für die Kulturakteur\*innen und kulturpolitischen Themen der Region zu schaffen und gleichzeitig Bedarfe und Ideen für die Arbeit des Kulturlandbüros zu sammeln.

→ Zeit in die Zielklärung investieren

TRAFO-Region Uecker-Randow  
www.kulturlandbuero.de

## Wirkung messen – Indikatoren des Gelingens am Oderbruch Museum Altranft

Besuchszahlen sind häufig der erste, manchmal auch der einzige Indikator, an dem Kultureinrichtungen gemessen werden. Das Team des Oderbruch Museums Altranft misst die Wirkung seiner Projektarbeit hingegen anhand von vier „Indikatoren des Gelingens“, die vom Team relativ einfach selbst erhoben werden können. Die Indikatoren für diese Art der Selbstevaluation sollen bestehende bzw. das Fehlen von Resonanzen sichtbar machen und damit Rückschlüsse auf die Wirkung und Wahrnehmung der Arbeit des Museums ermöglichen. So wird der Indikator „Resonanz in der regionalen Presse“ daraufhin befragt, ob die regionale Presse nicht nur über Veranstaltungen und Ereignisse, sondern auch über die Beteiligten und die Hintergründe berichtet. Mit dem Indikator „Resonanz in der kommunalen Finanzierung“ bezieht das Museum die Bereitschaft der Kommunen ein, in die kulturellen Programme zu investieren – ein weiterer Hinweis zur Wirkung und Wahrnehmung der Projektarbeit. Auch der Indikator „Überregionale Resonanz“, also der Zuspruch von externen Personen aus Landes- oder Bundespolitik, Unternehmen oder Stiftungen, wird in die Evaluation einbezogen. Und schließlich erfasst der Indikator „Regionale Resonanz“ nicht nur die Anzahl der Museumsbesucher\*innen, sondern betrachtet vor allem die Intensität der Kooperations- und Arbeitsbeziehungen mit einzelnen Akteur\*innen, Initiativen und Vereinen der Region.

→ Indikatoren des Gelingens bestimmen

TRAFO-Region Oderbruch  
www.oderbruchmuseum.de

## 7. Wie wird das Konzept konkret und bleibt doch flexibel?

„Wir haben bei der Konzeptentwicklung quasi bei null angefangen und gefragt: Was braucht die Region aus eurer Sicht? Das waren tatsächlich von Anfang an nur diese Themen: Vernetzung, einen Kümmerer und Ansprechpartner haben. Und jemand, der ein bisschen Unterstützung leisten kann. Damit sind wir gestartet und darauf aufbauend haben wir uns durchgekämpft, das war wirklich ein sehr, sehr intensiver Prozess.“

*Andrea Ortstadt, Sachgebietsleiterin Wirtschaftsförderung, Tourismus und Kultur Vogelsbergkreis (TRAFO-Region Vogelsberg)*

Ziele lassen sich auf unterschiedlichen Wegen erreichen. Hilfreich ist daher ein Konzept, das den Startpunkt bildet. Das Konzept übersetzt die Ziele in konkrete Maßnahmen und Arbeitsbausteine. Aus einer Vielzahl möglicher Ideen entscheiden sich die beteiligten Akteur\*innen für bestimmte Schwerpunkte, Partnerschaften und Zeithorizonte. Durch die Erprobung der Maßnahmen und die regelmäßige Überprüfung der Zielerreichung entwickelt sich die Planung stetig weiter – und ein lernendes Konzept entsteht.



## 7.1 Machbares priorisieren und Langfristigkeit anlegen

Bei der Konzeptentwicklung rückt das konkrete Vorgehen in den Vordergrund. An welchen Themen und Vorhaben will man gemeinsam arbeiten, um die Region mit kulturellen Mitteln zu gestalten? Wer entscheidet über neue Ideen? Wer will sich wie an der Umsetzung einzelner Maßnahmen beteiligen? So entsteht eine konzeptionelle Grundlage, die Überblick, Orientierung und Struktur schafft. Zuständigkeiten, Zeitplanung und Ressourceneinsatz werden unter den mitwirkenden Akteur\*innen verhandelt.

Jeder Prozess ist einzigartig und für die Konzeption der Regionalen Kulturarbeit gibt es kein Patentrezept. Die Vorhaben und Projekte erfinden die beteiligten Akteur\*innen neu. Die Konzeptentwicklung ist folglich komplex und anspruchsvoll. Vor allem sollte sie offen sein für die Ideen, die zusammen mit verschiedenen Beteiligten entstehen. Hier sind die Impulse und Interessen der Menschen vor Ort gefragt, ebenso wie Kenntnisse über Formate und Methoden aus der Kultur und Wissen über die lokale Situation der Kommunen und der Politik. So können Maßnahmen entwickelt werden, die zur Region passen.

Aus der Erfahrung in den TRAFÖ-Regionen ergeben sich zwei Empfehlungen für die Konzeptentwicklung:

### **Prioritäten setzen**

Im Vordergrund stehen die Fragen: Welche Maßnahmen sind geeignet, um die Ziele zu erreichen? Womit beginnt man? Und was wird dafür benötigt? Fokussierung ist das zentrale Stichwort. Es gilt, Prioritäten zu setzen und zu entscheiden, was vor dem Hintergrund der verfügbaren Ressourcen in einer bestimmten Zeit leistbar ist. In der Ausformulierung konkreter Maßnahmen wird das gemeinsame Vorgehen skizziert.

### **Langfristige Perspektiven formulieren**

Das Konzept nimmt auch die langen Linien in den Blick: Welche Voraussetzungen finanzieller und struktureller Art müssen geschaffen werden, um die kulturellen Vorhaben langfristig zu verankern? Je frühzeitiger sich die beteiligten Akteur\*innen beispielsweise mit den Anforderungen an eine Personalstelle auseinandersetzen, desto eher können diese mit den zuständigen Entscheidungsträger\*innen diskutiert werden. So sind zum Beispiel die Stellenplanungen in Verwaltungen und Kultureinrichtungen nicht ad hoc anpassbar und brauchen eine langfristige Perspektive. Außerdem gilt es, schon von Beginn an Partner\*innen

für das Vorhaben zu gewinnen, die sich daran beteiligen, dem Projekt zu Nachhaltigkeit zu verhelfen.

## 7.2 Inhalte der Region adressieren

Will man die Kultur stärker in einem regionalen Kontext, mit neuen Partner\*innen und neuen Ansätzen denken, ist es wichtig, im Konzept Themen und Fragestellungen der Region zu identifizieren und mit konkreten Maßnahmen zu adressieren. So werden Kultur und Regionalentwicklung zusammengedacht.

In den TRAFÖ-Projektregionen wurden dazu zwei grundlegende konzeptionelle Ansätze verfolgt:

### **Formate in den Gemeinden vor Ort**

In den Gemeinden der Region entstehen Beteiligungsformate, die dazu dienen, die Fragen und Themen des jeweiligen Ortes zu erfassen. Dabei sprechen die Bewohner\*innen nicht unbedingt klassische Kulturthemen an. Oft geht es um Herausforderungen, die vor Ort aktuell sind oder um allgemeine Themen der regionalen Entwicklung. Ausgehend von diesen Themen können mithilfe künstlerisch-kreativer Projekte geeignete Formen der Auseinandersetzung entwickelt werden. Denn es ist wichtig, die Themen nicht nur öffentlich zu machen und Aufmerksamkeit für sie herzustellen, sondern inspirierende Gelegenheiten zu schaffen, bei denen neue Ideen und Perspektiven entwickelt werden. Im Konzept können diese Formate selten von Beginn an ausformuliert werden, vielmehr gilt es hier, den konzeptionellen Rahmen für die Formatentwicklung vor Ort anzulegen.

### **Kultureinrichtungen mit der und für die Region weiterentwickeln**

Kultureinrichtungen nutzen die Expertise der Menschen in der Region als Grundlage, um das Kulturangebot und das Programm ihres Hauses zu gestalten. Ausgehend von den regionalen Besonderheiten und Themen, entwickeln sie Formate in ihrem Haus oder öffnen sich für neue Nutzungen. Bei der Konzeptentwicklung sollten Kultureinrichtungen daher so konkret wie möglich solche neuen Aufgaben oder Nutzungen benennen.

### 7.3 Mit einem lernenden Konzept arbeiten

Bei der Regionalen Kulturarbeit geht es in erster Linie darum, geeignete Ansätze auszuprobieren, Erfahrungen zu sammeln und diese in die weitere Arbeit einzubeziehen. Damit ist auch das Konzept nicht statisch, es wird basierend auf den gemachten Erfahrungen immer wieder angepasst. Was funktioniert und was nicht, und vor allem warum? Im Ausprobieren zeigt sich, wo die Stolpersteine liegen, welche Wirkungen entfaltet werden und ob die Maßnahmen dazu beitragen, die gesetzten Ziele zu erreichen. Der Prozess bleibt offen für weitere Akteur\*innen. Zu jedem Zeitpunkt können sich weitere Interessierte einbringen. Die Offenheit, ein Konzept stetig anzupassen oder ab einem gewissen Punkt vielleicht sogar ganz neue Wege einzuschlagen, kann durchaus herausfordernd sein. In der Möglichkeit, Ideen und Arbeitsweisen, die sich nicht als produktiv erweisen, zu verwerfen und neu zu denken, liegt aber auch eine Freiheit, die in krisenhaften Zeiten wieder zu neuer Motivation verhelfen kann.

Aus der TRAFÖ-Praxis:

- Konzeptanpassung im Prozess – Vom „Open Call“ zum Schnuppersalon, S. 51
- Änderung der Strategie – Neustart im Saarpfalz-Kreis, S. 51

## Konzeptanpassung im Prozess – Vom „Open Call“ zum Schnuppersalon

Kooperationen zwischen Akteur\*innen sowie eine neue Diskussionskultur in der Region anzustoßen – so lautet die Zielstellung der fliegenden Salons im Altenburger Land. Hierfür arbeiten vier hauptamtlich geführte Kultureinrichtungen des Landkreises mit Vereinen, Initiativen und Interessierten in den Gemeinden zusammen und entwickeln gemeinsame Kulturprojekte vor Ort. Die lokalen Kulturakteur\*innen wurden zunächst aufgerufen, sich mit eigenen Ideen zu bewerben. Das Antragsformular weckte allerdings falsche Erwartungen: Die Einreichenden wollten vor allem ihre bereits konzipierten Projekte umsetzen, anstatt sich mit neuen Partner\*innen zusammenzutun und gemeinsam an neuen Ideen zu arbeiten. Auch eine intensive Beratung der Antragstellenden führte nicht zu der gewünschten Öffnung. Oft waren die Konzepte bereits zu weit entwickelt. Nach einem Jahr beschloss das Projektteam daher ein neues Vorgehen, das ein größeres Gewicht auf das gemeinsame Gestalten legt: In einer Gemeinde kommen interessierte Initiativen, Kulturaktive und Vertreter\*innen der Kultureinrichtungen in einem „Schnuppersalon“ zusammen, um zunächst Themen und erste Ideen zu sammeln und weitere lokale Akteur\*innen anzusprechen. Entsteht zu diesem Zeitpunkt Energie und Interesse bei den Beteiligten, folgen weitere Salonwerkstätten, die zum Schluss in einem gemeinsamen Kulturprojekt, einem „großen“ fliegenden Salon, münden.

- Für Veränderungen und neue Arbeitsweisen bereit sein
- Mit einem lernenden Konzept arbeiten

TRAFO-Region Altenburger Land  
[www.fliegender-salon.de](http://www.fliegender-salon.de)

## Änderung der Strategie – Neustart im Saarpfalz-Kreis

Die Zusammenarbeit in einem Netzwerk verläuft nicht immer geradlinig: Zu Beginn festgelegte Vorhaben können mit der Zeit andere Ansätze erfordern. Diese Erfahrung machte der Saarpfalz-Kreis. Das Projektteam stellte nach zwei Jahren fest, dass der Förderfonds, der im Zentrum des Projektes stand, das erhoffte Ziel einer dauerhaften Belebung der Kulturlandschaft nicht erreichen würde. Durch den offenen Förderaufruf konnten zwar viele kleine Projekte gefördert werden, aber es war abzusehen, dass eine Vielzahl nach Ende der Förderung wieder einschlafen würde. Der Förderfonds wurde daher gestoppt. Es erfolgte ein Strategiewechsel mit dem Ziel, themenbezogene Netzwerke und langfristig auf die Region wirkende Projekte zu entwickeln. Einen Überblick über die aktiven Akteur\*innen der Region hatte man mit dem Förderfonds bereits gewonnen. Diese wurden nach ihren Bedarfen und Kooperationsmöglichkeiten befragt. So entstand unter anderem das Konzept eines Instrumentenpools. Schulen und Musikvereine wünschten sich die Einrichtung von Musikklassen für alle Interessierten, unabhängig davon, ob sie sich ein eigenes Instrument leisten können. Daher wurde im Landkreis ein Aufruf gestartet, um ungenutzte Instrumente zu sammeln. Vereine erklärten sich bereit, diese aufzuarbeiten und instandzuhalten, der Kreis kümmert sich um einen Aufbewahrungsort und ein Entleihsystem. Aus dem wachsenden Pool können seitdem kostenlos Instrumente an Vereine oder Schulen verliehen werden.

- Für Veränderungen und neue Arbeitsweisen bereit sein
- Mit einem lernenden Konzept arbeiten

TRAFO-Region Saarpfalz  
[www.kultur-plus.com/instrumentenpool](http://www.kultur-plus.com/instrumentenpool)

## 8. Wie legt man in der Praxis los?

„Wir sind prozessorientiert. Wir sollen Fehler machen dürfen.  
Und Fehler kann man nur machen, wenn man etwas umsetzt.“

*David Adler*, Leiter Kulturlandbüro, Schloss Bröllin e. V.  
(TRAFÖ-Region Uecker-Randow)

Wenn die konzeptionelle Grundlage entwickelt ist, steht dem nächsten Schritt nichts mehr im Weg. Erst wenn man loslegt, wird klar, ob die Ideen tatsächlich funktionieren und wie sie vor Ort ankommen. Die Erprobungen sind die Basis dafür, das lernende Konzept stetig weiterzuentwickeln. Erfolgreich ist, was sich in der Praxis bewährt und die erhoffte Wirkung entfaltet.

## 8.1 Künstlerische Impulse setzen

Künstlerische Projekte bieten einen Weg, mit den Bürger\*innen in Austausch zu treten und gleichzeitig Impulse zu setzen. Sie eröffnen neue und ungewohnte Perspektiven, schaffen Sichtbarkeit, inspirieren und stiften Identifikation mit einem Ort, wenn sie Themen aufnehmen, die den Bewohner\*innen wichtig sind und sie bewegen. Darüber hinaus schafft ein künstlerisches Projekt auch Sichtbarkeit für das gesamte Vorhaben.

In regionalen Prozessen haben künstlerische Impulse das Potenzial, Nähe zu den Bewohner\*innen der Region aufzubauen, wenn sich die Künstler\*innen auf die Besonderheiten eines Ortes und die Ideen der Bewohner\*innen einlassen. Die Menschen ihrerseits sind gefordert, ihr lokales Wissen bereitzustellen und sich der gestalterischen Kompetenz der Künstler\*innen anzuvertrauen. Aus den künstlerischen Impulsen können dann ein gemeinsames Werk und im besten Fall neue Ideen entstehen, die vor Ort fortgeführt werden können.

Aus der TRAFÖ-Praxis:

- Vom Dorfkrimi zum Schlossduell
  - Theaterwerkstatt Schwäbische Alb, S. 54
- Eine kokreativ-künstlerische Arbeitsmethode
  - Das TraVoSpiel, S. 54
- Impulse für Kunst und Kommune
  - Dorfesidenzen in Uecker-Randow, S. 55

## 8.2 Rahmen und Bühnen schaffen

Formate, die Raum zur Mitgestaltung bieten, helfen, das Interesse der Menschen in der Region zu wecken. Kultureinrichtungen können zum Beispiel Teile ihrer Flächen freiräumen und dazu einladen, sie gemeinsam neu zu bespielen. Ein Theater oder ein Festival kann in seinem Programm Zeiten für neue Formate reservieren und diese gemeinsam mit Partner\*innen, Initiativen und Menschen der Region erarbeiten. Die Institutionen schaffen also den konzeptionellen Rahmen, sind aber nicht alleine für die Entwicklung der Inhalte verantwortlich. Das in der Region vorhandene Wissen, die Ideen und Erfahrungen ortsansässiger Akteur\*innen stehen im Mittelpunkt. Die Hauptaufgabe der Kultureinrichtungen liegt in der Kommunikation zwischen den Beteiligten und in der professionellen Unterstützung derjenigen, die zusammenarbeiten wollen.

Aus der TRAFÖ-Praxis:

- Festival der Akteur\*innen – #BLICKWECHSEL in Köthen, S. 55
- Kulturprogramm auf Wanderschaft
  - „Unser Circus – eure Bühne“, S. 56

## 8.3 Austausch ermöglichen

Bei Netzwerktreffen oder regionalen Kulturkonferenzen begegnen sich die Akteur\*innen aus der Region und treten in Austausch miteinander. Es entstehen neue Kontakte sowie die Gelegenheit, aktuelle Fragen und Themen der regionalen Entwicklung zu diskutieren oder Möglichkeiten für Kooperationen auszuloten. Dabei entwickeln sich neue Partnerschaften und Ideen, die ihrerseits die Regionale Kulturarbeit bereichern. Voraussetzung für den Aufbau und die Pflege von Netzwerken ist die Kenntnis über die Akteur\*innen vor Ort. Es braucht aktuelle Verteiler und es braucht – besonders am Anfang – eine persönliche Ansprache, um Menschen davon zu überzeugen, sich für das Vorhaben einzusetzen. Die Erfahrung im Rahmen von TRAFÖ zeigt, dass die Beteiligten einen besonderen Gewinn darin sehen, wenn auf den Veranstaltungen Akteur\*innen aus Verwaltung, Politik, Regionalentwicklung und Kultur zusammenkommen und so neue Synergien und Ideen entstehen können.

Aus der TRAFÖ-Praxis:

- Ein Forum für Kultur, Verwaltung und Politik
  - Kulturplattform auf der Schwäbischen Alb, S. 56
- Zwei Austauschformate – Bürgermeister\*innentreffen und Netzwerktreffen, S. 57



Bürgerbühne auf dem Land: Aufführung des Stücks „Der Schatz von Upflamör“.

## Vom Dorfkrimi zum Schlossduell – Theaterwerkstatt Schwäbische Alb

Mit der „Theaterwerkstatt Schwäbische Alb“ war das Landestheater Tübingen zwei Jahre lang auf dem Land unterwegs – nicht mit einem fertigen Programm, sondern mit dem ergebnisoffenen Angebot, gemeinsam vor Ort ein Kulturprojekt zu realisieren. Eine Theateraufführung, aber vielleicht auch etwas ganz anderes: „Am Anfang steht immer ein Kennenlernen und ein gemeinsames Nachdenken und Forschen über die Frage, welche Kultur ein Ort braucht und sucht“, beschreiben die Initiator\*innen vom Landestheater ihren Ansatz. Die Theaterwerkstatt brachte Dramaturg\*innen, Autor\*innen, Theaterpädagog\*innen und andere Künstler\*innen mit den Menschen vor Ort zusammen, mit Schulklassen, Vereinen und allen, die Lust auf gemeinsames Kulturmachen hatten. In Upflamör entwickelten beispielsweise rund 30 Dorfbewohner\*innen das Stück „Der Schatz von Upflamör“, ein Openair-Dorfkrimi zum Mitwandern, der sich auch mit den Qualitäten des Landlebens auseinandersetzte. In der Gemeinde Engstingen wurde künstlerische Raumforschung betrieben: Wie lebt es sich wirklich auf dem Land und wie wird sich das Leben zukünftig verändern? Als Forschungsarbeiten entstanden unter anderem ein Musikvideo, eine Zukunftswerkstatt für das Jugendhaus, ein Schlossduell und eine Zeitkapsel, die von den Bewohner\*innen mit ihren Wünschen für das Jahr 2042 befüllt wurde und die bis dahin im Kirchturm verwahrt werden soll.

### → Künstlerische Impulse setzen

TRAFO-Region Schwäbische Alb  
www.landestheater-tuebingen.de/stadtlandimfluss

## Eine kokreativ-künstlerische Arbeitsmethode – Das TraVospiel

Um neue Kulturformate zu entwickeln, setzt die Projektpartnerschaft TraVogelsberg auf einen spielerischen Ansatz nach dem Zufallsprinzip. Das „TraVospiel“ richtet sich an Akteursgruppen aus Verwaltung, Politik und Zivilgesellschaft. Ziel dieser kokreativ-künstlerischen Methode ist es, gemeinsam Orte in der Region wiederzuentdecken und kulturell aufzuladen. Im Rahmen eines Spieleabends wählen kleine Gruppen von Spieler\*innen per Zufall eine bestimmte Kategorie von Orten aus: Stein-, Natur-, Architektur- oder Ruinenorte. Die Spieler\*innen tragen zur gewählten Kategorie einen persönlichen Ort in der Region bei und teilen Erinnerungen, Begebenheiten oder Erlebnisse, die sie mit dem Ort verbinden. Die (Neu)-Entdeckung und Auseinandersetzung mit den Häusern, Orten und Plätzen in der Gemeinde sowie der Region dienen als Anstoß, sich nicht nur mit ihrer Geschichte zu beschäftigen. An den Orten lassen sich vielfach auch Themen entdecken, die die Menschen aktuell beschäftigen, und die ihrerseits Ausgangspunkt sind für Veranstaltungen, Projekte und Kulturangebote in der Gemeinde.

### → Künstlerische Impulse setzen

TRAFO-Region Vogelsbergkreis  
travogelsberg.podigee.io  
Podcast zum Spiel: Episode 2



Temporeiches Geschichtenerzählen: Beim TraVospiel sprechen Spielende über Orte im Vogelsberg, die für sie bedeutsam sind.



„Das lauteste Dorf“: Videodreh bei der Dorfesidenz in Nieden.

## Impulse für Kunst und Kommune – Dorfesidenzen in Uecker-Randow

Mit den Dorfesidenzen verwirklicht das Kulturlandbüro ein partizipatives Format, das Kommunen mit Künstler\*innen unterschiedlichster Sparten zusammenbringt. „Der Prozess hinter den Dorfesidenzen ist sehr komplex, im Grunde haben wir den neu erfunden“, erläutert David Adler, Leiter des Kulturlandbüros, die mehrschrittige Herangehensweise. Erstens bewerben sich Kommunen als Gastgeberinnen für eine Residenz. Zweitens bewerben sich die Künstler\*innen darum, in den Dörfern und Städten Uecker-Randows mehrere Monate zu leben und zu arbeiten – mit dem Ziel, in einen offenen und inspirierenden Austausch mit den Bewohner\*innen zu treten. Wird ein Ort als Gastgeber ausgewählt, entscheiden sich die Einwohner\*innen selbst für die jeweiligen Künstler\*innen, mit denen sie arbeiten möchten. Der gesamte Prozess wird durch das Kulturlandbüro, die kulturelle Netzwerkstelle in der Region Uecker-Randow, begleitet. In den Dorfesidenzen entstehen Aufführungen, literarische Texte, Ausstellungen oder ein Dokumentarfilm, wie in dem Dorf Nieden. Ursprünglich hatte sich das Dorf einen Imagefilm zum 900-jährigen Dorfjubiläum gewünscht. Aus dem Residenzaufenthalt der Künstler\*innengruppe StudioStudio ist ein bewegendes 40-minütiges Filmportrait mit dem Titel „Das lauteste Dorf“ entstanden, in dem Bewohner\*innen von der Bürgermeisterin bis zu Mitgliedern der Freiwilligen Feuerwehr zu Wort kommen und aus ihrem Leben in der Gemeinde berichten.

→ Künstlerische Impulse setzen

TRAFO-Region Uecker-Randow  
www.kulturlandbuero.de

## Festival der Akteur\*innen – #BLICKWECHSEL in Köthen

Im Köthener Schloss befinden sich die Museen der Stadt, ein modernes Veranstaltungszentrum, das Stadtarchiv und die Musikschule. Im Rahmen des TRAFO-Projektes sollen sich im und um das Schloss herum „Neue Kulturen des Miteinanders“ entfalten können, bislang verschlossene Räume für Kulturvereine und andere Akteur\*innen der Zivilgesellschaft geöffnet werden und ein Begegnungsort für die Region entstehen. Vorangetrieben wird das Projekt vom Schlossbund, einem Zusammenschluss aus kommunalen Vertreter\*innen, zivilgesellschaftlichen Initiativen und engagierten Bürger\*innen. Um das, was schon da ist und was möglich sein könnte, sichtbar zu machen, einer breiten Bevölkerung vorzustellen und diese in den Veränderungsprozess aktiv einzubeziehen, wurde das Format #BLICKWECHSEL ins Leben gerufen. Seit 2019 findet es einmal jährlich als Festival der Akteur\*innen im Schloss statt. Bislang ungenutzte Räume werden mit Installationen, Konzerten und Kunstaktionen von Köthener Initiativen, Vereinen und Künstler\*innen bespielt. Die Premiere 2019 fand unter dem Motto „Freiräume für schräge Vögel mit Leidenschaft“ statt. Sie zog mehr als 1.500 Besucher\*innen ins Schloss und stieß neue Projekte und Ideen an. Auch die #BLICKWECHSEL-Veranstaltungen, die aufgrund der Pandemie in den beiden Folgejahren ins Digitale verlegt werden mussten, mobilisierten eine Vielzahl kultureller Akteur\*innen in der Region.

→ Rahmen und Bühnen schaffen

TRAFO-Region Köthen  
www.schlossbund.de



Erfolgreicher Auftakt: Mehr als 1.500 Besucher\*innen kamen zum ersten #BLICKWECHSEL im Schloss Köthen.



Bühne und Begegnungsort: Das „Reisende Circuszelt“ schafft Raum für Vereine und Initiativen vor Ort.

## Kulturprogramm auf Wanderschaft – „Unser Circus – eure Bühne“

Unter dem Motto „Unser Circus – eure Bühne“ reist das Projektteam des Kulturlandbüros mit einem Zirkuszelt an verschiedene Orte in der Region. Mit ihm gastiert eine Artist\*innengruppe mit einer professionellen Show im Dorf. Im Zentrum aber stehen die Aktiven, Initiativen und Vereine der Gemeinden, die mit dem Zirkuszelt eine Bühne erhalten – und zwar vor allem in den kleinen Gemeinden, wo es keine Kulturhäuser oder Dorfgemeinschaftshäuser gibt. „Das ist ein ganz großer Traum! Wenn die Aufführungen stattfinden, wenn man das gemeinsam organisiert und erlebt, was das mit den Leuten macht – darin sehe ich die große Chance“, beschreibt Anja Seegert, Mitarbeiterin der Kreisverwaltung Vorpommern-Greifswald und Teil des Teams vom Kulturlandbüro, das partizipative Format. So entsteht eine Show im Zirkuszelt, die von den Menschen in den Kommunen selbst gestaltet ist und die zeigt, was in den Dörfern existiert, aber auch, was sich in wenigen Tagen kreativ und gemeinschaftlich erarbeiten lässt. Ein Zirkuszelt-Tag in Pasewalk sah 2021 beispielsweise so aus: Vormittags fand eine Jugendkonferenz zum Thema „Meine Stadt“ statt, nachmittags traf man sich zum „Fest der Vereine“ und abends gab es Konzerte mit lokalen Bands.

### → Rahmen und Bühnen schaffen

TRAFO-Region Uecker-Randow  
www.kulturlandbuero.de

## Ein Forum für Kultur, Politik und Verwaltung – Kulturplattform auf der Schwäbischen Alb

Ein- bis zweimal im Jahr tagt auf der Schwäbischen Alb die Kulturplattform – immer an wechselnden Standorten der Region. Hier treffen sich nicht nur Kulturakteur\*innen vom Theaterintendanten bis zur freischaffenden Künstlerin. Der Einladung des TRAFO-Projektes „Lernende Kulturregion Schwäbische Alb“ folgen regelmäßig auch Landrät\*innen und Bürgermeister\*innen, Landtags- und Bundestagsabgeordnete, Verwaltungsvertreter\*innen und Vertreter\*innen von Kultur- und Landwirtschaftsministerien. Sie diskutieren Aspekte der Kulturarbeit in der Region: Welche kulturellen Angebote brauchen ländliche Räume? Was braucht die Kultur in ländlichen Räumen? Welche Spielräume haben Kommunen und Landkreise bei der Förderung von Kulturangeboten? Wie lassen sich bestimmte Förderinstrumente stärker für kulturelle Initiativen über kommunale Grenzen hinweg öffnen? „Die Diskussionen auf den Kulturplattformen schaffen Bewusstsein dafür, dass Kulturförderung nicht als Subvention, sondern als Investition in Daseinsvorsorge verstanden werden muss“, resümiert Landrat Thomas Reumann aus Reutlingen. Inzwischen ist das Format in mehreren Landkreisen etabliert und wird auch nach Ende des TRAFO-Projektes dazu beitragen, das Kulturleben auf der Schwäbischen Alb und in weiteren Regionen Baden-Württembergs voranzubringen.

### → Austausch ermöglichen

TRAFO-Region Schwäbische Alb  
www.trafo-programm.de/kulturplattform



Angeregter Austausch auf der Kulturplattform #2 der Lernenden Kulturregion Schwäbische Alb.



## Zwei Austauschformate – Bürgermeister\*innentreffen und Netzwerktreffen

Mit zwei Foren geht das Kulturlandbüro sein Ziel der Vernetzung von Akteur\*innen in der Region an: dem Bürgermeister\*innentreffen und dem Netzwerktreffen. Frühzeitig wurde beispielsweise Kontakt zu den haupt- und ehrenamtlichen Bürgermeister\*innen in der Region aufgenommen und persönliche Treffen wurden verabredet. In der weiteren Folge sind Veranstaltungen in großer Runde geplant. Auch mit den kulturellen Akteur\*innen wurden vor Ort Einzelgespräche geführt. Aus den Treffen mit Bürgermeister\*innen und den Werkstattberichten der Dorfesidenz-Künstler\*innen leitet das Kulturlandbüro seine Arbeitsaufträge ab und wählt Ideen aus, die in das Netzwerk gestreut, zur Diskussion gestellt und zur Nachahmung empfohlen werden. Außerdem werden vierteljährliche Netzwerktreffen mit Akteur\*innen aus Kultur, Soziokultur, Kirche und Wirtschaft initiiert. Diese werden dazu genutzt, dass sich Akteur\*innen mit ihren Vorhaben vorstellen, Bedarfe ermittelt und Kooperationen vereinbart werden. Regelmäßig stellen Verbände oder Servicestellen bestehende Beratungs- und Qualifizierungsangebote vor. Mittlerweile hat sich das Netzwerk einen Namen gegeben, „Netzwerk Kulturland UER“, und es existiert auch eine eigene Facebookgruppe. Das Kulturlandbüro fördert mit diesen Formaten die Verstärkung und Verstetigung des kulturpolitischen Dialogs in der Region.

→ Austausch ermöglichen

Fazit: Das macht prozesshaftes Arbeiten  
in der Regionalen Kulturarbeit aus

Aus den TRAFÖ-Regionen lassen sich für die Regionale Kulturarbeit folgende Erkenntnisse zusammenfassen:

- Regionale Kulturarbeit setzt auf die Stärken der Region: ein verbindendes Thema und engagierte Akteur\*innen.

Die Aktivitäten stützen sich zunächst auf diejenigen, die in der regionalen Entwicklung eine Perspektive für ihre eigene Arbeit sehen. Zu Beginn muss nicht zwingend ein großes Beteiligungsverfahren stehen. Es ist nicht das Ziel, alle Kulturakteur\*innen von Anfang an zu beteiligen und alle möglichen Themen zu berücksichtigen. Im Kern geht es darum, dass Kultur, Verwaltung und Politik gemeinsam Ideen entwickeln und umsetzen und neue Formen der Zusammenarbeit zwischen hauptamtlichen und nicht-hauptamtlichen Akteur\*innen etabliert werden.

- Planung und Erprobung von Ideen gehen Hand in Hand.

Erst, wenn man sie ausprobiert, sieht man, wie eine Idee wirkt und ob sie funktioniert. Eine Veranstaltung kann noch so gut geplant und kommuniziert und trotzdem schlecht besucht sein. Ideen entwickeln und ausprobieren, Erfolge feiern und Fehler machen, aus ihnen lernen und weitermachen – all das sind Bestandteile der gemeinsamen Arbeit. So entwickelt sie sich fortlaufend weiter. Der Prozess ist nicht linear, sondern entwickelt sich in Schleifen, die Raum für Reflexion lassen.

- Entscheidungen werden weder Top-down, noch Bottom-up getroffen, sondern gemeinsam.

Die Partner\*innen aus Kultur, Verwaltung und Politik, aus Institutionen, Ämtern und der Zivilgesellschaft tragen gemeinsam und möglichst gleichberechtigt Verantwortung. Dabei ist zu beachten, dass die Partner\*innen gegebenenfalls über sehr unterschiedliche Voraussetzungen und Ressourcen verfügen und sich nicht ohne Weiteres auf Augenhöhe begegnen.

- Ein guter Prozess nimmt das erwünschte Ergebnis nicht vorweg.

Oft entwickeln sich Vorhaben anders als erwartet. Selbst wenn etwas, das man sich vorgenommen hat, scheitert, ergeben sich daraus Erkenntnisse und Perspektiven für die weitere Arbeit.

- Die gemeinsame Arbeit ist auf Dauer angelegt.

Nach ein oder zwei Jahren steht kein abgeschlossenes Ergebnis. Vielmehr etabliert sich unter den beteiligten Akteur\*innen in der Region Schritt für Schritt eine kooperative Arbeitsweise in einem gemeinsam verabredeten Themenfeld. Ein solches Arbeiten ist für viele Beteiligte neu, daher ist die Bereitschaft zur Veränderung unter den beteiligten Akteur\*innen unerlässlich. Für die Zusammenarbeit sind zudem starke Leitplanken wichtig: mit klaren Zielen und einem lernenden Konzept. Und es braucht ausreichend Zeit.

## TRAFO–Modelle für Kultur im Wandel



Mit TRAFO hat die Kulturstiftung des Bundes 2015 ein bundesweites Programm ins Leben gerufen, das ausgewählte ländliche Regionen in ganz Deutschland dabei unterstützt, ihre Kulturinstitutionen für neue Aufgaben zu öffnen und einen Veränderungsprozess der Regionalen Kulturarbeit anzustoßen und zu gestalten. Die an TRAFO beteiligten Museen, Theater, Musikschulen und Kulturzentren reagieren auf gesellschaftliche Herausforderungen ihrer Region und entwickeln ein neues Selbstverständnis ihrer Aufgaben: Sie ermöglichen Begegnungsorte, öffnen ihr Programm und ihre Räume für die Inhalte Dritter. Sie schaffen Gelegenheiten für den Austausch und die Zusammenarbeit von Politik, Verwaltung, Kulturakteur\*innen und ehrenamtlichen Initiativen. Und sie richten den Blick auf die Anliegen der

Menschen in ihrer Region. TRAFO trägt dazu bei, die Bedeutung der Kultur in der öffentlichen Wahrnehmung und die kulturpolitischen Strukturen in den Kommunen und Landkreisen dauerhaft zu stärken.

Von 2015 bis 2021 unterstützte TRAFO Projekte in den Regionen Oderbruch, Saarpfalz, Schwäbische Alb und Südniedersachsen bei der Weiterentwicklung ihrer kulturellen Infrastruktur. In der zweiten Phase werden von 2019 bis 2024 die Regionen Altenburger Land, Köthen, Rendsburg-Eckernförde, Uecker-Randow, Vogelsbergkreis sowie die Westpfalz gefördert. Diese sechs gehören zu deutschlandweit 18 Regionen, die TRAFO 2018 und 2019 bei der Entwicklung von Transformationsvorhaben beriet und förderte.

## Erste Förderphase: 2015–2021

### Oderbruch Museum Altranft, Oderbruch

Im Jahr 2014 stand das damalige Freilichtmuseum Altranft und heutige Oderbruch Museum Altranft vor dem Aus. Zu Wenige wollten die Ausstellungen des Hauses sehen, es fehlten ein zukunftsfähiges Museums-konzept und eine sichere Trägerschaft. Im Rahmen von TRAF0 hat sich das Museum als „Werkstatt für ländliche Kultur“ neu erfunden und damit den Grundstein für eine stetige Weiterentwicklung gelegt. Nach seiner organisatorischen Neustrukturierung sichert heute ein Verein die Trägerschaft des Museums. Die im Rahmen von TRAF0 entwickelten Formate der Jahresthemen und der landschaftlichen Bildung bleiben fester Bestandteil der Museumsarbeit. Die Zukunft des Hauses ist über TRAF0 hinaus gesichert: Der Landkreis fördert das Museum weiterhin mit jährlich 400.000 Euro. Zudem hat das Oderbruch Museum das Netzwerk Kulturerbe Oderbruch gegründet, in dem sich 40 Kulturerbe-Orte gemeinsam präsentieren. Das Netzwerk, das mittlerweile von 17 Gemeinden gefördert wird, hat sich erfolgreich auf das Europäische Kulturerbe-Siegel beworben. Als erste Kulturlandschaft in Deutschland wird das Oderbruch nun mit dem Siegel ausgezeichnet.

Dr. Kenneth Anders und Lars Fischer  
Projektleitung  
Tel.: 03344 4553900  
info@oderbruchmuseum.de  
→ www.oderbruchmuseum.de  
Instagram: @oderbruchmuseum

### Harz|Museen|Welterbe, Oberharz

Vier kleine Bergbaumuseen und Besucherbergwerke im Oberharz haben sich 2015 im Rahmen von TRAF0 mit der Stiftung Welterbe Harz auf den Weg gemacht, um gemeinsam eine stärkere Ausstrahlung in die Region und eine neue Anziehungskraft für Besucher\*innen zu entwickeln. Im Verbund haben die teils ehrenamtlich getragenen Museen Alleinstellungsmerkmale erarbeitet, ihre Ausstellungen modernisiert und sich auf ein verbindendes Erscheinungsbild geeinigt. Die Welterbestiftung verantwortet auch in Zukunft die übergreifende Öffentlichkeitsarbeit aller beteiligten Museen sowie Kooperationsveranstaltungen und die weitere Vernetzung der Museen mit den anderen Weltkulturerbe-Orten im Harz. Die Museen haben ihrerseits einen Pool an Museumsführer\*innen aufgebaut, auf den sie gemeinsam zugreifen, und teilen sich ein Informations- und Kassensystem. In einem nächsten Schritt werden individuelle wie gemeinsame Trägerschaftsstrukturen der Museen entwickelt.

Ulrich Reiff  
Projektleitung  
Tel.: 05323 989527  
reiff@welterbeimharz.de  
→ www.welterbeimharz.de  
Instagram: @welterbe\_im\_harz

### Jacobson-Haus, Seesen

In den vergangenen fünf Jahren hat sich das Jacobson-Haus in Seesen strukturell und inhaltlich neu erfunden. Im Rahmen von TRAF0 wurde ein Kulturbüro gegründet und hat sich dort mittlerweile als wichtigster Akteur für Fragen der Kultur in Seesen und Umgebung etabliert. Das Haus wurde mit Mitteln aus der Städtebauförderung umfassend umgebaut. Es erhielt einen neuen Veranstaltungsbereich, Räume für multifunktionale Nutzungen, einen offenen Bibliotheks-bereich und einen Coworking-Raum. Die Stadt Seesen hat eine Teilzeitstelle eingerichtet, die das Kulturbüro auch in Zukunft betreibt. Nicht zuletzt der regelmäßig stattfindende Kultur-Stammtisch sorgt auch weiterhin dafür, dass das Jacobson-Haus immer wieder neue Nutzer\*innen gewinnt und das Kulturangebot im Haus lebendig bleibt. Für die Förderung der Kulturarbeit im Jacobson-Haus hat die Stadt Seesen für die Zeit nach Ende der TRAF0-Förderung jährlich 20.000 Euro zusätzlich in ihren Kultur-etat eingestellt.

Thorsten Scheerer  
Projektleitung  
Tel.: 05381 74281  
scheerer@seesen.de  
→ www.jacobson.haus

### Kultur+, Saarpfalz-Kreis

Im Rahmen des Transformationsprojektes „Kultur+“ hat der Saarpfalz-Kreis nach Wegen gesucht, wie die öffentliche Verwaltung kulturelle Einrichtungen und Akteur\*innen besser unterstützen kann, und das in einer Region, in der das Kulturangebot mehrheitlich von ehrenamtlich agierenden Vereinen getragen wird. Was bleibt: Der Saarpfalz-Kreis hat das Thema Kultur als eines von drei Handlungsfeldern – neben den Themen Lebenslanges Lernen und Soziale Teilhabe – fest in seiner langfristigen Demografiestrategie verankert. Die in TRAF0 eingerichtete Projektstelle hat der Kreis dauerhaft in seinen Stellenplan übernommen. Unter dem Namen „Möglichmacherei“ hat sich die Kreisverwaltung damit einer neuen Aufgabe angenommen und betreibt auch zukünftig ein Kulturbüro für den gesamten Landkreis. Die „Möglichmacherei“ unterstützt als Ansprechpartnerin die Arbeit der zahlreichen Vereine, die das Kulturangebot der Region prägen. Darüber hinaus organisiert das Kulturbüro auch weiterhin den Instrumenten- und Notenpool sowie die im Rahmen von TRAF0

entstandenen Kooperationen des Saarländischen Staatstheaters mit Theatervereinen der Region.

Mark Herzog  
Projektleitung  
Tel.: 06841 1048073  
mark.herzog@saarpfalzkreis.de  
→ www.kultur-plus.com

### Lernende Kulturregion, Schwäbische Alb

Kultureinrichtungen in den größeren Städten rund um die Schwäbische Alb entwickelten im Rahmen des TRAF0-Projektes „Lernende Kulturregion“ gemeinsam mit lokalen Akteur\*innen auf der Alb kulturelle Angebote: das Landestheater Tübingen, das Theater Lindenhof in Melchingen, die Opernfestspiele Heidenheim, das Kunstfestival Interim und das Federseemuseum. So entstanden Bürgerbühnen auf dem Land, Kinderopern, eine Kunstbiennale, Wohnzimmertheater oder Erzählcafés. Zentral war auch die Kulturplattform, eine jährliche regionale Kulturkonferenz, bei der sich Leiter\*innen von Kulturinstitutionen, Künstler\*innen, Politiker\*innen und kommunale Vertreter\*innen zweimal im Jahr zum Austausch trafen und Sichtbarkeit für Themen von Kulturakteur\*innen herstellten. Die Lernende Kulturregion verband die TRAF0-Förderung mit dem europäischen Förderinstrument LEADER. Das Besondere daran: Statt investiver Maßnahmen wurden im TRAF0-LEADER-Fonds Kunst- und Kulturprojekte unterstützt. So konnten acht Kulturprojekte mit rund 290.000 Euro gefördert werden. Eine Folge des intensiven Austausches zwischen Kultur, Politik und Verwaltung ist das Pilotprojekt „Regionalmanager\*in Kultur“, das nach TRAF0 vom Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg bis 2024 weiter gefördert wird. Damit werden Stellen für Regionalmanager\*innen Kultur und jährliche Kulturkonferenzen in sechs Landkreisen in Baden-Württemberg langfristig gesichert. Außerdem ist mit Unterstützung von Stadt, Landkreis und Land die „Musikwerkstatt OH!“ der Opernfestspiele Heidenheim verstetigt, welche die Vermittlungs- und Nachwuchsarbeit in Stadt und Kreis organisiert. Das Theater Lindenhof hat die in TRAF0 erprobten Formate dauerhaft in sein Programm übernommen. Und das Ministerium für Ernährung, Ländlichen Raum und Verbraucherschutz Baden-Württemberg wird auch in der nächsten Förderperiode die Förderung nicht-investiver Kulturprojekte im europäischen Förderprogramm LEADER ermöglichen.

Ines Mangold-Walter  
Projektleitung  
Tel.: 07361 5031233  
ines.mangold-walter@ostalbkreis.de  
→ www.ostalbkreis.de  
Instagram: @regionalmanagement\_oak

## Zweite Förderphase: 2019–2024

### Der fliegende Salon, Altenburger Land

Der Landkreis Altenburger Land will im Rahmen von TRAFÖ mit seinen Kultureinrichtungen zu einer neuen Diskussionskultur in der Region beitragen. Das Projekt „Der fliegende Salon – Kulturaustausch im Altenburger Land“ lädt die Menschen im Landkreis zu einem neuen, selbstgestalteten, kreativen Miteinander ein. Fliegende Salons sind Veranstaltungen, die von interessierten Gemeinden, Vereinen und lokalen Initiativen im Altenburger Land zusammen mit den Kultureinrichtungen des Landkreises – dem Lindenau-Museum, der Musikschule, dem Theater Altenburg Gera und dem Museum Burg Posterstein – gestaltet werden.

Gemeinsam entscheiden sie, welche Fragen die Salons in welcher Form verhandeln. Die fliegenden Salons knüpfen an die aufklärerische Tradition der Salonkultur an und finden in Kirchen, Gemeindegästen, Gasthöfen, in privaten oder auch in verlassenen Räumen im gesamten Landkreis statt. Sie sind Orte für Diskussionen und den kreativen Austausch zu Themen, die die Menschen vor Ort bewegen. Diskutiert wird beispielsweise über Fragen der Mobilität oder über die mögliche Wiederbelebung traditionsreicher Gebäude. Zeitzeug\*innen teilen Ihre Erinnerungen zu bestimmten Orten oder es wird danach gefragt, wie bürgerschaftliches Engagement gestärkt und unterstützt werden kann. Die beteiligten Einrichtungen ihrerseits wollen aus den Salons Themen und Formate für ihre jeweiligen Häuser ableiten. So öffnen sie sich stärker für die Anliegen der Bevölkerung.

Luise Krischke  
Projektleitung  
Tel.: 03447 586163  
luise.krischke@altenburgerland.de  
→ [www.fliegender-salon.de](http://www.fliegender-salon.de)

### Ein Schloss als Schlüssel zur Region, Köthen (Anhalt)

Zivilgesellschaft, Politik und Kultureinrichtungen schaffen in Köthen (Anhalt) gemeinsam ein neues kulturelles Zentrum. Das Schloss und die Veranstaltungen in und um diese historischen Mauern sind ein touristischer Anziehungspunkt und besitzen Strahlkraft über die Region hinaus. Im Rahmen von TRAFÖ soll das Schlossareal in Köthen (Anhalt) jetzt auch zu einem Ort für ein bürgerschaftliches Miteinander entwickelt werden, an dem sich Menschen begegnen, kennenlernen und ins Gespräch kommen. Das Köthener Schlossareal hat eine besondere Geschichte, war Herrschaftssitz, Polizeiamt und Gefängnis und erfährt nun eine zeitgemäße Umdeutung. Mit einem neuen Raum für die Zivilgesell-

schaft – dem Dürerbundhaus – sowie durch eine Vielzahl öffentlicher Veranstaltungen, Kooperationsprojekte, Zusammenarbeit in Projektgruppen und Stärkung des Ehrenamts soll das Schlossgelände in seine neue Rolle als bürgerschaftliches Kulturareal für Köthen (Anhalt) und die Region hineinwachsen. Das jährlich stattfindende Kulturfest „#BLICK-WECHSEL“ belebt das gesamte Schlossareal, Projektgruppen entwickeln Lesereisen mit Musik, setzen sich mit jüdischem Leben in Köthen (Anhalt) auseinander oder suchen Lösungen für eine bessere Verbindung zwischen Schloss und Innenstadt sowie für das Thema Mobilität in der Region. Dahinter steht ein breites Bündnis aus Kulturakteur\*innen, zivilgesellschaftlichen Initiativen, lokalen Gewerbetreibenden, Verwaltungsmitarbeiter\*innen und Privatpersonen. Für das TRAFÖ-Projekt arbeiten die Kulturinitiative Köthen 17\_23, die lokale Politik, die Stadt Köthen (Anhalt), der Landkreis Anhalt-Bitterfeld und die Kulturstiftung Sachsen-Anhalt zusammen.

Ines Schmiegel  
Leiterin Gesamtkoordination  
Tel.: 03496 3099888  
i.schmiegel@schlossbund.de  
→ [www.schlossbund.de](http://www.schlossbund.de)  
Instagram: @schlossbund

### KreisKultur, Rendsburg-Eckernförde

Fünf Kultureinrichtungen fragen gemeinsam nach ihren künftigen Aufgaben: Wie können wir gemeinsam besser für die Gesellschaft wirken? Welche Verantwortung haben wir für das kulturelle Leben außerhalb der Städte? Wie müssen wir die Arbeit unserer Einrichtungen verändern, um künftig Angebote machen zu können, die dringend benötigt werden? Das Nordkolleg Rendsburg, das Freilichtmuseum Molfsee, die VHS Rendsburger Ring, die Rendsburger Musikschule, das Schleswig-Holsteinische Landestheater sowie assoziiert die Kulturstiftung des Kreises Rendsburg-Eckernförde erarbeiten im Austausch mit Vereinen, Künstler\*innen und Vertreter\*innen aus den Gemeinden des Landkreises Veranstaltungen, Aufführungen und Bildungsangebote vor Ort in den Städten und Dörfern. Schritt für Schritt entstehen so zum Beispiel ein gemeinsames Dorfkochbuch, ein eigener Kurzfilm oder ein Scheunenkinno, zu dem die Nachbargemeinden eingeladen werden. In dem wachsenden Netzwerk „KreisKultur“ kommen die Impulse aller zur Geltung, Projekte werden zusammen konzipiert und umgesetzt. Es geht um den Aufbau langfristiger Partnerschaften zwischen Land und Stadt, Land und Land und Stadt und Stadt – und darum, Ideen und Angebote auch zukünftig gemeinsam zu entwickeln.

Stefanie Kruse  
Team- und Projektkoordination  
Tel.: 04331 143830  
kruse@kreiskultur.org  
→ [www.kreiskultur.org](http://www.kreiskultur.org)  
Instagram: @kreiskultur

### Kulturlandbüro, Uecker-Randow

Das internationale Produktions- und Residenzzentrum für Darstellende Künste Schloss Bröllin bei Pasewalk gründet mit dem Landkreis Vorpommern-Greifswald ein innovatives Kulturlandbüro. Angesiedelt im Schloss Bröllin wird es zum Knotenpunkt in einem Netzwerk kultureller Akteur\*innen der Region. Das Büro hat die Aufgabe, Künstler\*innen, kulturelle Initiativen, Vereine und öffentliche Verwaltungen bei der Entwicklung und Umsetzung von Veranstaltungen, Kulturprojekten und künstlerischen Vorhaben zu unterstützen. Mit eigenen künstlerisch-partizipativen Formaten setzt das Büro Kunst als Mittel für Regionalentwicklung ein: Im Rahmen der Dorfresidenzen leben Künstler\*innen über mehrere Monate in einem Dorf und setzen gemeinsam mit der lokalen Bevölkerung künstlerische Projekte um. Künstler\*innen und Ortsansässige in den Dörfern drehen zum Beispiel einen Film über ihren Wohnort, planen ein Fest mit einem Tanzkollektiv oder arbeiten an einem Buchprojekt, das die Geschichten von Frauen aus der Region erzählt. Mit der Kulturlandschau unterstützt das Kulturlandbüro Dörfer dabei, Anlässe zu schaffen, bei denen lokale Kulturakteur\*innen und Vereine eine individuelle Bühne erhalten. Bauernverband, Fußballverein, Schultheatergruppe, Schalmeykapelle oder Chor zeigen und feiern gemeinsam die kulturelle Vielfalt vor Ort.

David Adler  
Projektleitung  
Tel.: 039747 565002  
leitung@kulturlandbuero.de  
→ [www.kulturlandbuero.de](http://www.kulturlandbuero.de)  
Instagram: @kulturlandbuero

### TraVogelsberg, Vogelsbergkreis

Die Lauterbacher Musikschule, das Sozio-kulturelle Zentrum Kreuz in Fulda und der Vogelsbergkreis initiieren mit dem Projekt „TraVogelsberg“ ein ganzjähriges Veranstaltungsprogramm im gesamten Landkreis. Dafür bereisen sie mit ihrem „Büro für kulturelle Einmischung“ die Region und unterstützen jeweils über mehrere Monate lokale Akteur\*innen und kulturelle Projekte an einem Ort. So wurde mit Unterstützung des Büros in der Stadt Schlitz ein Kulturladen eröffnet, der nun von regionalen Akteur\*innen betrieben und von der Kommune unterstützt wird. Unter dem Motto „Tauschen und Teilen“ werden Kunstausstellungen auf Wanderung durch den Landkreis geschickt. Das Kulturzentrum Kreuz gibt seine Erfahrungen in Beteiligungsprozessen und Veranstaltungsorganisation an lokale Akteur\*innen außerhalb der Stadt Fulda weiter und bringt neue künstlerische Formate in die regionalen Veranstaltungen ein. Auch zukünftig will das Kulturzentrum Vielfalt, Teilhabe und Demokratie in der Region fördern. Die

Lauterbacher Musikschule will sich ihrerseits als „KulturSpinnerei“ zu einem festen Anlaufpunkt und als Ort der Kultur und Begegnung im Vogelsbergkreis weiterentwickeln. Dafür hat sie unter anderem ein wanderndes Kulturcafé ins Leben gerufen, in dem Themen der Kulturakteur\*innen regelmäßig in gemütlicher Atmosphäre diskutiert werden.

Andrea Ortstadt  
Projektleitung  
Tel.: 06641 9778266  
andrea.ortstadt@vogelsbergkreis.de  
→ [www.travogelsberg.de](http://www.travogelsberg.de)  
Instagram: @travogelsberg

## Westpfälzer Musikantenland, Westpfalz

Bis heute zeugen die Architektur und Kulturlandschaft der Westpfalz von der Tradition des Wandermusikantentums des 19. Jahrhunderts. Die Landkreise Kusel und Kaiserslautern wollen diese Tradition als identitätsstiftendes Moment stärken und neu interpretieren. Hierfür haben sie ein Musikantenlandbüro gegründet, das die Städte und Dörfer der Region dabei unterstützt, ihre individuelle Beziehung zur Musikantenlandkultur zu erforschen und sich zu einem Musikantenlanddorf weiterzuentwickeln. Gleichzeitig begleitet das Büro das Pfälzer Musikantenland-Museum Burg Lichtenberg und das Westpfälzische Musikantenmuseum Mackenbach bei der Überarbeitung ihrer Ausstellungen und Vermittlungsangebote. Interessierte Bürger\*innen sind eingeladen, sich in Projektgruppen zu engagieren und dabei zu helfen, das Wandermusikantentum in Veranstaltungen sichtbar zu machen. So führen sie die Tradition in die Zukunft.

Elaine Neumann  
Projektleitung  
Tel.: 0151 55863109  
elaine.neumann@kv-kus.de  
→ [www.westpfaelzer-musikantenland.de](http://www.westpfaelzer-musikantenland.de)  
Instagram: @musikantenlandbuero

**Herausgeber**

TRAFO – Modelle für Kultur im Wandel  
 Eine Initiative der Kulturstiftung des Bundes  
 Projekteure bakv gUG  
 Crellestr. 29–30, 10827 Berlin  
 → [www.trafo-programm.de](http://www.trafo-programm.de)

Deutsches Institut für Urbanistik (Difu)  
 Zimmerstraße 13–15, 10969 Berlin  
 → [www.difu.de](http://www.difu.de)

**Autor\*innen**

Samo Darian, Harriet Völker (TRAFO)  
 Julia Diring, Gudrun Kirchhoff (Difu)

**Redaktion und Beratung:**

TRAFO: Johanna Krümpelbeck  
 (Gesamtkoordination),  
 Toska Grabowski, Monika Krajka  
 EINSATEAM: Franziska Eidner, Andrea Nakath  
 Kulturstiftung des Bundes: Hannah Crass

**Critical Friend**

Dr. Beate Kegler

**Lektorat**

EINSATEAM: Kascha Lemke

**Gestaltung**

NODE Berlin Oslo

**Infografik**

EINSATEAM: Karo Rigaud

**Druck**

Druckhaus Sportflieger, Berlin

**Redaktionsschluss**

3. Juni 2022

Auflage Print 2.000

**Die digitale Version der Handreichung ist abrufbar unter**

→ [www.trafo-programm.de/handreichung\\_regionale-kulturarbeit](http://www.trafo-programm.de/handreichung_regionale-kulturarbeit)

ISBN 978-3-00-072464-0

**Fotos**

S. 12–13 Theater Lindenhof S. 20 Michael Anker  
 S. 21 TRAFO/Harriet Völker, Silvia Basche  
 S. 25 Tobias Brabanski, Westpfälzer Musikanten-  
 landbüro S. 26 Oderbruch Museum Altranft,  
 TraVogelsberg S. 27 Kultur+, KreisKultur  
 S. 28 Jörg Neumerkel S. 32 Alex Pop Schirmer,  
 Theater Lindenhof/Simone Haug S. 35 KreisKultur  
 S. 38–39 Tourismus Pfälzer Bergland S. 43 Alex  
 Pop Schirmer S. 54 David Klumpp, TraVogelsberg  
 S. 55 StudioStudio, Henner Fritzsche  
 S. 56 Peter Van Heesen, Florian Lehrmann



Die vorliegende Handreichung „Neue Ideen und Ansätze für die Regionale Kulturarbeit. Teil 1: Loslegen“ beschreibt, wie sich unterschiedliche regionale Akteur\*innen aus Kultur, Politik, Verwaltung und Zivilgesellschaft gemeinsam auf den Weg machen und einen regionalen Entwicklungsprozess mit und für die Kultur anstoßen können.

Teil 2 der Handreichung (Veröffentlichung Anfang des Jahres 2023) widmet sich vertieft den Themen der Vernetzung und Mitgestaltung: Wie können Netzwerke und die Arbeit eines regionalen Gremiums zu einer kooperativen Kulturarbeit in ländlichen Räumen beitragen? Wie können künstlerische Methoden Räume für Begegnung und Mitgestaltung öffnen? Außerdem widmet sich die kommende Handreichung auch der Frage nach der Nachhaltigkeit: Mit welchen Strategien lassen sich Strukturen der Regionalen Kulturarbeit verstetigen?

Alle Publikationen von TRAFÖ – Modelle für Kultur im Wandel finden Sie unter:  
[www.trafo-programm.de/veroeffentlichungen](http://www.trafo-programm.de/veroeffentlichungen)

ISBN 978-3-00-072464-0



9 783000 724640