

LARA BUSCHMANN, YVONNE PRÖBSTLE

Kulturtourismus – Transformationsfaktor oder Transformationsbedarf?

»Die beste Bildung findet ein gescheiter Mensch auf Reisen.« Diese Zeilen haben Generationen von Kulturtouristen als bildungsbürgerliches Gebot verstanden und es Johann Wolfgang von Goethe, dem Bildungsreisenden par excellence, gleich getan. Sie pilgerten bevorzugt zu den Stätten der griechischen und römischen Antike oder an Orte, wo ehemals das höfische oder geistliche Leben pulsierte. Insbesondere im Nachkriegsdeutschland, als das Reisen endgültig seinen Siegeszug als Freizeitbeschäftigung angetreten hatte und die jährliche Urlaubsreise als Ausdruck der Wirtschaftswunderjahre gefeiert wurde, begründeten die Bildungsreisenden eine lukrative Nische, die von Studienreiseveranstaltern als kommerziell agierende Tourismusunternehmen bedient wurde. Als 1988 das *Irish Tourist Board* für die damaligen EG-Mitgliedsstaaten erstmals gesicherte Daten zum Umfang der kulturtouristischen Nachfrage vorlegte, war klar, dass keinesfalls mehr von einer Nische die Rede sein konnte. Damals entfielen 23,5 Prozent (34,5 Mio.) aller Touristenankünfte auf das Marktsegment Kulturtourismus. 3,5 Millionen davon konnten als sogenannte »Specific Cultural Tourists« klassifiziert werden. Sie verreisten primär aus kulturellen Gründen, wählten ihre Reiseziele entsprechend aus und deckten sich auch in ihren weiteren Merkmalen mit dem bekannten Typus des Bildungsreisenden. Dieser kleinen Gruppe standen jedoch 31 Millionen sogenannter »General Cultural Tourists« gegenüber (Weissenborn 1997: 20)¹, eine beachtliche Zahl von Kulturtouristen also, die letztlich auch begründete, weshalb fortan das Interesse am Kulturtourismus von der Anbieterseite kontinuierlich zunahm. Dieser Typus verreiste aus anderen als kulturellen Reisemotiven. Dennoch ging er, am Reiseziel angekommen, kulturellen Aktivitäten nach, indem

1 Die Originalstudie Irish Tourist Board (1988): *Inventory of Cultural Tourism Resources in the Member States and Assessment of Methods Used to Promote Them*, Dublin/Brüssel: Tourism Study Ref. VII/A-4/1 ist vergriffen.

er das örtliche Museum oder ein Baudenkmal besuchte, an einer Stadtführung teilnahm oder die Gelegenheit des vor Ort seins nutzte und ein Festival besuchte. In Deutschland stärkten nicht zuletzt der Mauerfall und die Wiedervereinigung den Kulturtourismus, so Nahrstedt (1996), der das Bild der Kulturreise als »neue Kulturreise« in den 1990er Jahren prägte.

Bis heute ist das Interesse von Anbietern und Nachfragern am »Wachstumsmarkt Kulturtourismus« ungebrochen. Die Nachfrage hat sich freilich ausdifferenziert. Auch angebotsseitig lassen sich die Erscheinungsformen des Kulturtourismus heute nicht mehr nach dem gängigen Spartenmodell oder Einrichtungen systematisieren. Scharen von Heavy Metal-Anhängern, die zu einem Musikerlebnis der besonderen Art auf ein Kreuzfahrtschiff pilgern oder »Locals«, die Neugierigen abseits der ausgetretenen Touristenpfade die Hot Spots ihres Kiezes zeigen, mögen eindruckliche Beispiele dafür abgeben. (Klein/Pröbstle/Schmidt-Ott 2016)

Die Hoffnungen und Begehrlichkeiten, die Kultur- und Tourismusakteure gleichermaßen mit dem Kulturtourismus in Verbindung bringen, lassen sich in wenigen Zeilen zuspitzen und wurden bereits mehrfach dargestellt: Touristiker begreifen kulturelle Ressourcen als Attraktivitätsfaktor und potenzielles Alleinstellungsmerkmal in der Konkurrenz um die Gunst der Touristen, die Kulturbetriebe sehen ihrerseits Potenzial zur Besucherentwicklung, wobei das Augenmerk – wohl auch, weil seitens der Politik Erfolgsmeldungen in Form von rekordverdächtigen Besucherzahlen gefordert werden – primär *mehr* Besuchern als *neuen* Zielgruppen gilt. (Pröbstle 2015) Dabei wird freilich vergessen, dass nicht jede Kultureinrichtung in gleichem Maße vom Kulturtourismus profitieren kann (Föhl/Pröbstle 2011: 115 ff.) und mit dem Kulturtourismus gleichzeitig aber über die Besucherentwicklung hinaus weitere Ziele verfolgt werden können. (Vgl. dazu die folgenden Ausführungen zum Fallbeispiel Thüringen)

Wenn auch die Nachfrage nach Kulturtourismus im doppelten Sinne ungebrochen ist, so ist es, mehr als 25 Jahre nach Erscheinen erster verlässlicher Daten, an der Zeit, die Frage zu stellen, welchen Professionalisierungsgrad der Kulturtourismus auf Seiten der Anbieter erreicht hat und welche Effekte der Kulturtourismus, jenseits der touristischen, für den Kulturbetrieb bereithält. Um in der Begriffslogik dieses Jahresbuches zu bleiben, könnte die Frage auch dergestalt formuliert werden, dass der Aspekt der Transformation in den Fokus der Betrachtung rückt: Besitzt der Kulturtourismus eine transformative Kraft, indem durch die im Tourismus genuin erforderliche Zusammenarbeit mit touristischen Leistungsträgern kooperative Strukturen geübt werden, die allseits im Kulturbereich gefordert, aber nur äußerst zögerlich angepackt werden, wo zunächst keine direkte Notwendigkeit gesehen wird? Gewinnt der Kulturbetrieb durch die Orientierung an touristischen Servicestandards an Professionalität? Und profitieren von kooperativen Marketingaktivitäten letztendlich nicht auch die Einheimischen, gerade zum Beispiel im ländlichen Raum, wo den vielen ehrenamtlichen Initiativen und kleineren Kultureinrichtungen Kompetenzen und Budgets zum Beispiel im Marketing fehlen? Oder verhält es sich ganz anders und der Kulturtourismus hat selbst Transforma-

tionsbedarf, weil in der Praxis die Kooperation doch nicht ganz so einwandfrei funktioniert oder es an klaren Verantwortlichkeiten zwischen Kultur und Tourismus fehlt?

Diesen und weiteren Fragen gilt es nachzugehen, deshalb fächert der Beitrag im ersten Teil eine Reihe von Thesen zum Ist-Zustand des Kulturtourismus auf, die im Zuge der sogenannten »Kulturtourismusstudie«² formuliert wurden und vom *Institut für Kulturmanagement Ludwigsburg* und der *projekt2508 GmbH* partnerschaftlich verantwortet wird. Im zweiten Teil des Beitrags soll anhand eines Fallbeispiels – einer interkommunalen Kulturentwicklungsplanung in zwei Thüringer Modellregionen – insbesondere die Frage vertieft werden, welche Transformationskraft der Kulturtourismus nach innen birgt.

Die »Kulturtourismusstudie« und ihre Thesen

Mit der »Kulturtourismusstudie« erfolgt erstmalig für den deutschsprachigen Raum eine umfassende Bestandsaufnahme des Phänomens Kulturtourismus aus Sicht von Kultur- als auch Tourismusakteuren. Konkret zielt die Studie darauf ab, die spezifischen Bedingungen und Entwicklungsmöglichkeiten des Kulturtourismus aufzuzeigen. Gefragt wird nach der Relevanz des Kulturtourismus für die jeweilige Kommune, Destination oder Kultureinrichtung (z. B. Museen, Kulturerbestätten, Schlösser und Gärten, Gedenkstätten und kulturtouristische Netzwerke), nach konkreten Aktivitäten im Bereich des Marketings und der Vermittlungsarbeit, nach Kooperationen zwischen Kultur und Tourismus und ihren Wechselwirkungen. Die Thesen sind das Ergebnis von leitfadengestützten Gruppendiskussionen und Experteninterviews, welche die Forschungsgruppe mit Kultur- und Tourismusakteuren geführt hat und der Konzeptspezifizierung von insgesamt vier Online-Befragungen mit standardisierten Fragebögen diente³. Die Studienbetreiber reagieren mit der Kulturtourismusstudie auch auf ein politisches Ziel, das im jüngsten Koalitionsvertrag zwischen *CDU*, *CSU* und *SPD* auf Bundesebene formuliert wurde: »Wir wollen eine »Initiative Kulturtourismus« ins Leben rufen und in Zusammenarbeit mit den Ressorts Kultur und Wirtschaft gestalten. Wesentliche Ziele sind Akteure aus den Feldern Kultur und Tourismus in ihrem Zusammenwirken zu qualifizieren sowie Modellprojekte und innovative Kooperationsformen zu fördern« (CDU/CSU/SPD 2013: 19). Die Studie soll mit ihren Ergebnissen dazu beitragen, sichtbar zu machen, wo konkreter Handlungsbedarf besteht und für welche Maßnahmen eine Förderung sinnvoll erscheint. Im Folgenden sollen dazu die Thesen aus der Studie präsentiert werden:

2 Weitere Informationen zur Studie finden sich auf der Projektwebseite www.kulturtourismusstudie.de.

3 Drei von vier Online-Befragungen sind bereits abgeschlossen (Stand: März 2016). Es konnten im Zeitraum von Mitte 2015 bis Anfang 2016 insgesamt 323 vollständige Datensätze aus Kulturbetrieben (gesamt 910 mit unvollständigen Datensätzen), 93 vollständige Datensätze aus öffentlichen Kulturverwaltungen (gesamt 232) und 190 vollständige Datensätze aus Tourismusorganisationen (gesamt 504) generiert werden (vgl. zu ersten Ergebnissen Burzinski 2016 und Pröbstle 2016). Eine gesonderte Befragung von Reiseveranstaltern findet im Jahresverlauf 2016 statt.

Dem Kulturtourismus fehlt es an strategischer Ausrichtung

Es fällt in den Aufgabenbereich von Tourismusorganisationen Strategien zu entwickeln, die der Destination gegenüber den zahlreichen Mitbewerbern eine erkennbare und – im besten aller Fälle – eine unverwechselbare Ausrichtung erlauben. Eine solche Positionierung beinhaltet unter anderem die Konzentration auf (kulturelle) Themen und in Folge (kulturelle) Angebote, die für das Werden des jeweiligen Ortes entscheidend waren oder ihn im Hier und Heute prägen sowie in die Zukunft weisen. Sieht man von Einzelfällen wie den großstädtischen Destinationen ab, agieren Tourismusorganisationen und in Folge auch ihre Partner wie Kultur- und Freizeiteinrichtungen, Beherbergungsbetriebe und andere touristische Leistungsträger, allerdings in der Praxis häufig noch ohne verbindliche Strategie. Dies verhindert nicht nur ein erfolgreiches Marketing – anstelle einer fokussierten Produktpolitik werden Kulturtouristen mit Angeboten überhäuft – sondern steht auch strategischen Kooperationen mit Kulturanbietern im Weg. Es bleibt deshalb bei punktuellen Kooperationen und Parallelstrukturen, die von Konkurrenzdenken geprägt sind.

Kenntnisse über kulturtouristische Zielgruppen sind veraltet

Kulturtouristen sind eine begehrte Zielgruppe, dennoch beziehen sich die Kultur- und Tourismusakteure auf veraltete beziehungsweise vereinfachte Zielgruppenmodelle, aktuelle Untersuchungen hingegen bleiben unbeachtet. Die simple Differenzierung zwischen »Specific Cultural Tourists« (»Kulturtouristen«) und »General Cultural Tourists« (»Auch-Kulturtouristen«) oder eine Unterscheidung nach Lebensphasen, die obligatorisch und meist ausschließlich die sogenannten »Best Ager« als kulturaffine Zielgruppe ausweist, greift längst nicht mehr. Touristen werden heute gemeinhin als reiseerfahren und anspruchsvoll beschrieben. Dies gilt zweifelsohne auch für Kulturtouristen, die heterogene Bedürfnisse, Erwartungen und Interessen artikulieren. (Pröbstle 2014: 37, 171 ff.) Ferner konzentriert sich die Betrachtung von Kulturtouristen auf den Übernachtungstourismus. Das Potenzial regionaler Tagesausflügler, die kulturell aktiv sind, wird dabei selten erkannt.⁴

Kulturtourismus wird als bloße Marketingaufgabe verstanden

Kulturtourismus findet im Kulturbetrieb in den Marketing- und Kommunikationsabteilungen statt, wenn es solche Abteilungen gibt und Aufgaben nicht, wie häufig im ländlichen Raum der Fall, in Personalunion abgedeckt werden müssen. Sind diese Abteilungen vorhanden, werden dort neben dem alltäglichen Kerngeschäft, das sich vielerorts noch auf das lokale oder allenfalls regionale Publikum konzentriert, je nach Verfügbarkeit von Ressourcen zusätzlich einzelne touristische Maßnahmen umgesetzt. Eine strategische Planung fehlt folglich auch hier und ist nicht zuletzt der Tatsache geschuldet, dass die Leitungsebene keine eindeutige

Position gegenüber den möglichen Chancen und Herausforderungen des Kulturtourismus für die eigene Institution bezieht. Zwar wird der Kulturtourismus ob der positiven Effekte, welche die öffentliche Diskussion beherrschen, vielfach allgemein befürwortet, an Kulturtourismusstrategien, die sämtliche Abteilungen – inklusive des internen und externen Servicepersonals – durchdringen, mangelt es allerdings auch auf Seiten der Kulturakteure.

Es fehlt an starken Tourismusorganisationen und »Kümmerern«

Jedwede Form des Tourismus, so auch der Kulturtourismus, kommt ohne Kooperation nicht aus. (Föhl/Pröbstle 2011) Die touristische Servicekette verlangt eine Vielzahl unterschiedlicher Einzelleistungen, die koordiniert und zu einem stimmigen Produkt zusammengeführt werden müssen. Sieht man erneut von den Tourismusorganisationen in den Metropolen ab, sind die Verantwortlichen in anderen Destinationen oftmals zu schwach mit Ressourcen ausgestattet, um die Vielzahl an Einzelleistungen zu orchestrieren. Insbesondere der Kulturtourismus braucht zudem glaubwürdige Persönlichkeiten, die sich als Mittler und Koordinatoren für die Kooperation zwischen Kultur und Tourismus stark machen, gilt es doch unterschiedliche Handlungslogiken – Kulturauftrag hier und kommerzielle Orientierung dort – zu überwinden. So stellt sich beispielsweise die Frage, welche Rolle die öffentliche Kulturverwaltung, Arbeitsgemeinschaften und Verbände im Kulturbereich nebst den Tourismusorganisationen spielen wollen und können.

Die Potenziale kulturtouristischer Kooperationen werden besonders im ländlichen Raum kaum genutzt

Kulturtourismus wird im ländlichen Raum zwar zunehmend als Chance erkannt und Angebote werden entsprechend beworben, jedoch fehlt es nach wie vor an inhaltlichen und organisatorischen Kooperationen und den dafür erforderlichen Strukturen sowie der Verknüpfung mit anderen Angeboten, wie zum Beispiel dem Natur- und Aktivtourismus. Ebenso mangelt es an geeigneten und zeitgemäßen themenübergreifenden Onlineauftritten (Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft 2014 a: 87) zur Darstellung der Angebote und zur Information über Kontaktstellen, die als »Knotenpunkte« vor Ort sowohl regionale Akteure als auch Kulturtouristen beraten. (Ebd. 2014 a: 101 ff.)

Onlinemarketing ist in Kulturbetrieben von ziellosem Aktivismus geprägt – auf Kosten strategischer Überlegungen

Marketing ist im Kulturbetrieb angekommen, aber die Ressourcen sind – finanziell wie personell – begrenzt. Anstelle gezielter, zielgruppenadäquater Aktivitäten auf der Grundlage strategischer Zielsetzungen werden die letzten Freistellen für die Aktualisierung diverser Internetplattformen und die Bespielung von Social-Media-Kanälen verwendet. Dem Ruf nach einem »hybriden Kulturmarketing« (Klein 2011) wird gehorsam geleistet, die zahlreichen zusätzlichen Aktivitäten werden aber bisher kaum einer Erfolgskontrolle unterzogen, also darauf hinter-

fragt, welche Wirkung sie erzielen und wen die Kultureinrichtungen damit (nicht) erreichen.

Marketing steht über Vermittlung im Kulturtourismus

»Marketing spricht den Konsumenten an, Vermittlung den Rezipienten«. (Mandel 2009: 33) Im Kulturtourismus dominieren Marketingaktivitäten, das heißt, Kulturtouristen werden primär in ihrer Rolle als Konsumenten betrachtet. Diese verkürzte Sichtweise ist gerade unter Verweis auf den öffentlichen Kulturauftrag eine vertane Chance, belegt die Besucherforschung doch, dass wir unter Kulturtouristen einen beachtlichen Teil von Nicht-Besuchern finden, die sich zwar weniger im Alltag, dafür aber auf Reisen für Kunst und Kultur interessieren. (Pröbstle 2014: 292 ff) Kommt die Vermittlung im Kulturtourismus grundsätzlich zu kurz, so ist zudem festzustellen, dass insbesondere zeitgemäße Formate, die jenseits von traditionellen Führungen auf Dialog und Partizipation, »Edutainment« und Experimentierfreude setzen, bisher eher die Ausnahme als die Regel darstellen. Hierzu gehört auch der sinnvolle Einsatz technischer Geräte als Vermittler.

»Von allem zu viel und überall das Gleiche.«⁵ Fokussieren anstelle von Addieren fällt den Akteuren im Kulturtourismus schwer

Deutschland weist eine einzigartige Kulturlandschaft auf und möglichst jeder Kulturakteur soll vom Wachstumssegment Kulturtourismus profitieren. So werden alle Angebote gleichermaßen kommuniziert und die Sortierung und Auswahl der unübersichtlichen Vielfalt dem Gast überlassen. Für den Gast unterscheiden sich die Destinationen dadurch kaum mehr voneinander und die Überhäufung mit Informationen führt im Zweifelsfall dazu, dass der potenzielle Besucher sich gar nicht erst auf den Weg macht. Gleichzeitig fehlen die finanziellen Mittel, um touristische Qualitätsstandards zu implementieren. Die Angst, Akteure auszuschließen, steht einer konzentrierten Darstellung und Vermittlung der Destination durch ausgewählte Themen im Wege, die im Sinne eines »roten Fadens« das Bindeglied zwischen den einzelnen Angeboten darstellen und ein klares Bild von der Destination entstehen lassen könnten.

Kulturtourismus wird bisher nicht als Transformationsfaktor erkannt

Die bisherigen Thesen offenbaren einen Transformationsbedarf innerhalb des Handlungsfeldes Kulturtourismus, gleichwohl hat der Kulturtourismus das Potenzial, für den Kulturbetrieb mit seinen gegenwärtigen Herausforderungen selbst zum Transformationsfaktor zu werden. Diese Sichtweise findet bisher wenig Beachtung. Tatsächlich aber sind dem Kulturtourismus Entwicklungsthemen inhärent,

5 So der Untertitel der Publikation »Der Kulturinfarkt: Von Allem zu viel und überall das Gleiche. Eine Polemik über Kulturpolitik, Kulturstaat, Kultursubvention«, Albrecht Knaus Verlag von Dieter Haselbach, Armin Klein, Pius Knüsel und Stephan Opitz aus dem Jahr 2012, die gegen die »Auswüchse der Subventionskultur« zu Felde zieht. Der Titel wird an dieser Stelle aufgegriffen, um deutlich zu machen, dass im kulturtouristischen Marketing häufig Angebote aneinander gereiht werden, die Konsequenz allerdings ein touristischer »Einheitsbrei« ist, der Destinationen der Beliebigkeit anheimfallen lässt.

die Kulturbetriebe auch jeweils für sich und damit organisationsspezifisch betreffen. In erster Linie ist es das Einüben kooperativer Strukturen, die im Tourismus unabdingbar, für den Kulturbetrieb aber nicht selbstverständlich sind. Wo sich allerdings Forderungen nach Ressourcenbündelung mehren, muss das Denken über den betrieblichen Tellerrand hinaus zu einem Automatismus werden. Kulturtouristische Initiativen und Projekte können auf diesem Weg ein erster Stein des Anstoßes sein. Die Notwendigkeit einer klaren touristischen Ausrichtung mag zugleich ein Anlass sein, die Stärken und Schwächen des jeweiligen Kulturangebots zu reflektieren. Der Kulturtourismus fordert regelrecht dazu auf, die Perspektive von Mitbewerbern und Gästen sowie potenziellen Partnern und Netzwerken zu ergründen. Er kann ein Anstoß zum Neudenken, zum Umdenken und ein Schritt zur weiteren Professionalisierung sein. Durch das gemeinsame Lernen im Verbund und den steten Austausch zwischen den Kooperationspartnern kann der Kulturtourismus also zum Transformationsfaktor für den Kulturbetrieb werden.

In den meisten Destinationen und Einrichtungen ist das bisher noch ein theoretisches Hirngespinnst, in manchen Regionen erwachsen jedoch erste zarte Pflänzlein. So wurde beispielsweise in zwei Modellregionen der interkommunalen Kulturentwicklungsplanung 2014/2015 in Thüringen – der Modellregion Süd (Landkreise Hildburghausen und Sonneberg) sowie der Modellregion Nord (Kyffhäuserkreis und Landkreis Nordhausen) – der Samen gesät.⁶

Kulturtourismus als Transformationsfaktor: Beispiele aus Thüringen

Ein Ausblick auf ausgewählte Maßnahmen, die im Rahmen des Prozesses im Austausch mit den Akteuren vor Ort erarbeitet wurden, soll abschließend am konkreten Fall deutlich machen, welche Art von Transformationsprozessen durch Aktivitäten im Handlungsfeld Kulturtourismus möglich sind.⁷

Eine gemeinsame Kommunikationsplattform für Kulturakteure, Bürger und Touristen

Die zentralen Zukunftsthemen im Kulturentwicklungsprozess in den Modellregionen waren und sind die Schaffung tragfähiger und effizienter Strukturen für die zukünftige Kulturentwicklung, eine klare Positionierung der beiden Regionen als Kulturdestinationen, eine zeit- und zielgruppengerechte Kommunikation sowie insbesondere kooperatives und vernetztes Handeln. Neben strukturellen Veränderungen wie der Gründung eines regionalen Tourismusverbandes und eines insti-

6 Die interkommunale Kulturentwicklungsplanung beruht auf einer Empfehlung des Thüringer Kulturkonzeptes aus dem Jahr 2012. Nach einem Bewerbungsprozess wurden zwei Modellregionen ausgewählt. Das Projekt wurde vom *Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft* und regionalen Koordinatoren begleitet und vom Freistaat Thüringen gefördert. Weitere Informationen finden sich auf den Projektwebseiten www.kulturkonzept-hbn-son.de und www.kulturkonzept-kyf-ndh.de sowie in der zusammenfassenden Broschüre. (Freistaat Thüringen 2015)

7 Die folgenden Maßnahmen stellen eine Auswahl dar, die exemplarischen Charakter hat. Zur vollständigen Übersicht der erarbeiteten Ziele und Maßnahmen vgl. ausführlich Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (2014 a; b; c) sowie Freistaat Thüringen (2015). Weitere Ergebnisse aus dem Kulturentwicklungsprozess in beiden Modellregionen sind zudem auf den Projektwebseiten verfügbar und frei zugänglich.

tutionellen Zusammenschluss als Dach der Museen wurde eine zeitgemäße Präsentationsplattform als Ergänzung zu professionellen Printmedien einzelner Akteure formuliert beziehungsweise insbesondere von jenen Akteuren als Chance begriffen, denen beispielsweise finanzielle Mittel, Kompetenzen und Zeit fehlen, um Marktaktivitäten gezielt umzusetzen. Das Bewusstsein für das Fehlen eines gemeinsamen Kommunikationsmediums, das technische Möglichkeiten von heute nutzt, hat nicht zuletzt die Diskussion über eine mögliche Positionierung als Kulturdestination hervorgebracht. In der Frage, wie Touristen erfolgreich angesprochen werden können, ist in beiden Modellregionen die Idee entstanden, eine multifunktionale Internetpräsenz für die Regionen zu etablieren, die gleichzeitig nach innen wie nach außen Nutzen stiften kann. Im Rahmen von Kulturworkshops mit Akteuren vor Ort wurden die unterschiedlichen Ansprüche an eine Plattform gesammelt und anschließend technische Möglichkeiten und Angebote von Dienstleistern⁸ geprüft sowie gemeinsam weiterentwickelt. Zu den formulierten Bedarfen, die über eine Internetplattform gedeckt werden können, gehören unter anderem die Terminplanung und -absprache über einen Planungskalender, der inhaltliche Austausch zu spezifischen Themen in Foren, ein Mapping der Angebote durch Landkarten, auf denen auch ergänzende, zum Beispiel aktivtouristische Angebote wie Wander- und Fahrradwege angezeigt werden, Profile für einzelne Kulturschaffende als Möglichkeit der Selbstpräsentation sowie für Institutionen, um Besuchern einen schnellen und einheitlichen Überblick über das Angebot zu ermöglichen. (Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft 2014 a)

Die Idee zu einer solchen Plattform mag zwar in Arbeitsgruppen mit touristischen Fragestellungen entstanden sein, der erarbeitete Lösungsvorschlag aber kommt nicht ausschließlich touristischen Besuchern, sondern ebenso Kulturakteuren und Bürgern zu Gute, da Nutzer-, Marketing und interne Arbeitsebene auf einer Plattform gebündelt werden. In der Modellregion Nord soll die Plattform vom neu gegründeten Tourismusverband verantwortet werden, im Süden sollen die geplante Museumsregion gemeinsam mit den kulturtouristischen »Knotenpunkten«⁹ die Plattform umsetzen.

Kulturtouristische »Kompetenzgruppen« und »Knotenpunkte« als Impulsgeber für die regionale Kulturentwicklung

Tourismusorganisationen sind in ihrem Leistungsspektrum auf Vermarktungstätigkeiten und andere touristische Serviceleistungen fokussiert. Das gilt auch für die neu gegründete regionale Tourismusorganisation der Modellregion Nord. Von diesen Leistungen können Kulturakteure profitieren. Die Kulturakteure selbst sind jedoch für das eigentliche Kulturangebot, seine Vermittlung und die Erschlie-

8 Exemplarisch wurde die Plattform »CULTUR NET« untersucht: www.cultournet.de.

9 Zur Ausgangsidee des »Knotenpunktes« siehe unter: www.schleswig-holstein.de/DE/Landesregierung/II/_startseite/Artikel/150930_kulturknotenpunkte.html (letzter Zugriff: 20.11.2015), Weiterentwicklung im Rahmen der Kulturentwicklungsplanung siehe weiter unten im Text.

ßung bislang nicht genutzter Potenziale verantwortlich. Ohne Kultur, ohne Inhalt, kann Vermarktung nicht erfolgreich sein. Wenn die Kultur eine tragende Säule in der Positionierung der Modellregion sein soll, müssen daher die Kulturakteure eingebunden werden, das heißt untereinander und mit der regionalen Tourismusorganisation kooperieren. Deshalb wurde im Rahmen des Planungsprozesses die Empfehlung ausgesprochen, Arbeitsgruppen, sogenannte »Kompassgruppen«, zu einzelnen Themen einzurichten. Insgesamt wurden sechs kulturhistorische Themenfelder ausgewählt, die für die Region identitätsstiftend sind und gleichzeitig eine erkennbare Positionierung als Kulturdestination erlauben. Die Themenorientierung soll zudem bewirken, Akteure mit ähnlichen Inhalten und Interessen zusammenzubringen und sie davor bewahren, Arbeitszeit zu verlieren. In den Aufgabenbereich der »Kompassgruppen« fallen die Auswahl der Angebote für die einzelnen Themenfelder und die Ausarbeitung von Routen, die Erarbeitung von Vorschlägen für kooperative Veranstaltungskonzepte (zum Beispiel Themenausstellung an verschiedenen Orten) sowie grundsätzliche Überlegungen zur Erschließung von definierten Potenzialen. Den Kreis der Akteure gilt es jeweils in Abhängigkeit des Themas zu konstituieren und zu erweitern.

Mittelfristig bergen diese »Kompassgruppen« angesichts des Mangels an steten Austauschmöglichkeiten die Chance, eine Plattform der regionalen Kulturakteure zu werden. Langfristig können sie gemeinsam mit der regionalen Tourismusorganisation die Funktion eines »Knotenpunktes« übernehmen. Diese Vision wurde im Laufe des Kulturentwicklungsplanungsprozesses auf der Grundlage folgender Überlegung entwickelt: Die Vielzahl an ehrenamtlich getragenen Kulturangeboten und -initiativen in der Region prägt die regionale Identität, gleichwohl fehlt es aufgrund eingeschränkter Ressourcen an Kapazitäten. Auch die öffentliche Kulturverwaltung kann, wenn entsprechende Strukturen überhaupt vorhanden sind, nicht ausgleichend wirken. Regionale »Knotenpunkte« könnten unterstützend wirken und einerseits als Netzwerkmanagement für Kultur- und Tourismusakteure fungieren sowie andererseits die Region und ihr touristisches Angebot präsentieren. Darüber hinaus können die Einrichtungen allgemeine Anlaufstelle für Kulturschaffende, Bürger, Initiativen und Vereine, Ehrenamtliche, Kommunalpolitik, Kreativwirtschaft, Gastgewerbe und Wirtschaft sein und über aktuelle Entwicklungen informieren, Fortbildungsangebote initiieren, Räumlichkeiten für Austausch bereithalten und gemeinsame Maßnahmen, zum Beispiel im Bereich Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, anregen und koordinieren.

In der Modellregion Süd sind »Knotenpunkte« geplant, die, rechtlich bestenfalls unabhängig, eng an den geplanten institutionellen Zusammenschluss von zentralen Museen sowie die regionalen Tourismusverbände als »Ankereinrichtungen« angebunden sind. Hier sollen Kulturmanager und Touristiker räumlich und inhaltlich zusammenarbeiten und erstmalig als Einrichtungen die Querschnittsaufgabe Kulturtourismus umsetzen. Der Service der »Knotenpunkte« soll aus drei Säulen bestehen: Der Bereich für regionale Akteure soll Räumlichkeiten zur Vernetzung sowie Weiterbildungsangebote bereithalten, die Kultur- und Tourist Info

soll Besuchern eine »Kulturvorschau« in die Kulturregion sowie die klassischen Services einer Tourist Info bieten. Ein Shop mit Café soll darüber hinaus das kulinarische und kunsthandwerkliche Angebot vorstellen und eine Verweilmöglichkeit bieten.

Strukturen schaffen: Als Museumsregion zur Kulturdestination

Der ungewissen Zukunft vieler Kulturangebote kann nur mit einer Bündelung knapper Ressourcen und unterschiedlicher Kompetenzen wie Budget, Personal und Wissen durch eine intensive und strategische Vernetzung und Koordination der Aktivitäten wirksam begegnet werden. In der Modellregion Süd kamen die Akteure nach intensiven Diskussionen und der Prüfung zahlreicher Beispiele zu dem Ergebnis, dass eine Vernetzung der Museen der Region hinsichtlich der knappen Ressourcen sowie aus kulturtouristischer Sicht dringend notwendig sei. Eine Vereinsgründung, so das Ergebnis, würde zwar im Bereich der Kommunikations- und Produktpolitik bereits erhebliche Vorteile bereithalten, jedoch zu zusätzlicher Arbeit anstelle von Ressourceneinsparung führen und nicht weit genug greifen. Aus diesem Grund wurde die Gründung einer Museumsregion (die Rechtsform befindet sich in Klärung) als koordinierende und organisationsunterstützende Einheit diskutiert und als zentrale Maßnahme festgeschrieben. Mit dem Beschluss, die über Jahre etablierten Parallelstrukturen und eingeübten Aktionsmustern aufzulösen und eine gemeinsame Rechtskörperschaft zu gründen, haben die Akteure sich auf einen mutigen Weg begeben – ein Weg, der seinen Ausgangspunkt in den Überlegungen gemeinsamer kulturtouristischer Angebote und der Darstellung der Destination als Museumsregion hat.

Fazit

Die Ausführungen zu den beiden Thüringer Modellregionen belegen: Der Kulturtourismus vermag transformative Impulse zu setzen. Auch wenn den vorgestellten Maßnahmen im Ursprung ein kulturtouristisches Ansinnen zugrunde liegt, so muss der langfristige Nutzen keinesfalls auf ein touristisches Zielpublikum beschränkt sein, sondern kann ebenso nach innen wirken, indem Kulturakteure über den touristischen Schulterschluss näher zueinander rücken, Ressourcen bündeln und zum Beispiel durch eine gemeinsame Kommunikationspolitik auch ein Mehrwert für die Bewohner der Region entsteht. Dieser Effekt setzt freilich voraus, dass neben gezielten Maßnahmen auch Strukturen geschaffen werden, die Verantwortlichkeiten definieren und »Kümmerer« (vgl. »Kompassgruppen«, »Knotenpunkte«, »Museumsregion«) installieren.

Folgt man den formulierten Thesen aus der »Kulturtourismusstudie«, weist der Kulturtourismus gleichzeitig aber auch im Hinblick auf seine Außenwirkung, das heißt die erfolgreiche Ansprache von touristischen Besuchern, selbst Transformationsbedarf auf: Strategischer Handlungsbedarf wurde für verschiedene

Aufgabenbereiche (u.a. Marketing und Vermittlung) formuliert. Inwiefern sich dieser falsifizieren oder verifizieren und gegebenenfalls weiter spezifizieren lässt, werden die gesammelten Ergebnisse¹⁰ zeigen. Für den Moment aber bleibt festzuhalten, dass der Kulturtourismus Transformationsbedarf birgt und dennoch das Potenzial besitzt, als Transformationsfaktor zu wirken.

Literatur

- Burzinski, Matthias (2016): »Zwischen Herdentrieb und Überwindung der Zwangskooperation. Kulturtourismus aus Perspektive der Tourismusakteure«, in: *KM-Magazin*, Heft 110 (2/2016), S. 14–22
- CDU/CSU/SPD (Hrsg.) (2013): *Deutschlands Zukunft gestalten. Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und SPD. 18. Legislaturperiode*, siehe unter: www.cdu.de/sites/default/files/media/dokumente/koalitionsvertrag.pdf (letzter Zugriff: 18.11.2015)
- Föhl, Patrick S./Pröbstle, Yvonne (2011): »Koooperationen als Wesenselement des Kulturtourismus«, in: Hausmann, Andrea/Murzik, Laura (Hrsg.): *Neue Impulse im Kulturtourismus*, Wiesbaden: VS-Verlag, S. 111–138
- Freistaat Thüringen, Thüringer Staatskanzlei, Abteilung Kultur und Kunst (Hrsg.) (2015): *Transformation Kooperation gestalten. Kulturentwicklungsplanung in den Modellregionen Kyffhäuserkreis/Landkreis Nordhausen und Landkreis Hildburghausen/Landkreis Sonneberg*, siehe unter: <http://apps.thueringen.de/de/publikationen/pic/pubdownload1605.pdf> (letzter Zugriff: 21.3.2016)
- Harrer, Bernhard/Scherr, Silvia (2013): *Tagesreisen der Deutschen*, München: Deutsches Wirtschaftswissenschaftliches Institut für Fremdenverkehr an der Universität München (dwif e. V.) (Band 55), siehe unter: www.dwif.de/publikationen/dwif-grundlagenstudien/publikation/55-tagesreisen-der-deutschen-heft-55-2013.html (letzter Zugriff: 21.3.2016)
- Haselbach, Dieter/Klein, Armin/Knüssel, Pius/Opitz, Stephan (2012): *Der Kulturinfarkt. Von Allem zu viel und überall das Gleiche, Eine Polemik über Kulturpolitik, Kulturstaat, Kultursubvention*, München: Knaus
- Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (2014 a): *Kulturentwicklungskonzeptionen für die Modellregionen Kyffhäuserkreis und Landkreis Nordhausen (Nord) sowie Landkreis Hildburghausen und Landkreis Sonneberg (Süd). Exposé zum Thema »Kommunikations- und Internetplattform für Kultur im ländlichen Raum«*, (verfasst von
- Lara Buschmann), siehe unter: www.kulturkonzept-hbn-son.de/fileadmin/_migrated/content_uploads/Expose_Kommunikationsplattform_Kultur_KEK-Prozesse_Dez2014_final.pdf (letzter Zugriff: 18.11.2015)
- Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (2014 b): *Kulturentwicklungskonzeptionen für die Modellregionen Landkreis Hildburghausen und Landkreis Sonneberg. Gutachten zum Handlungsfeld »Gründung einer Museumsregion«* (verfasst von Lara Buschmann), siehe unter: www.kulturkonzept-hbn-son.de/fileadmin/_migrated/content_uploads/Gutachten_Museumsregion_KEK-Modellregion_HBN_SON_Dez.2014_final.pdf (letzter Zugriff: 18.11.2015)
- Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (2014 c): *Kulturentwicklungskonzeptionen für die Modellregionen Kyffhäuserkreis und Landkreis Nordhausen. Gutachten zum Handlungsfeld »regionales Kulturmarketing/Kulturtourismus«* (verfasst von Yvonne Pröbstle), siehe unter: www.kulturkonzept-kyf-ndh.de/fileadmin/_migrated/content_uploads/Gutachten_Kulturtourismus_KEK-Modellregion_KYF_NDH_Dez.2014_final.pdf (letzter Zugriff: 18.11.2015)
- Klein, Armin (2011): »Hybrides Kulturmarketing«, in: Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (Hrsg.): *Jahrbuch für Kulturpolitik 2011. Thema: Digitalisierung und Internet*, Essen: Klartext, S. 195–205
- Klein, Armin/Pröbstle, Yvonne/Schmidt-Ott, Thomas (2016): »Kulturtourismus heute. Welche Kultur eigentlich? Und welches Publikum?«, in: *KM-Magazin*, Heft 110, (2/2016), S. 35–38
- Mandel, Birgit (2009): »Audience Development – Zwischen Marketing und kultureller Bildung«, in: Siebenhaar, Klaus (Hrsg.): *Audience Development. Oder die Kunst, neues Publikum zu gewinnen*, Berlin: B & S, Siebenhaar, S. 19–35
- Nahrstedt, Wolfgang (1996): »Die Kulturreise. Gedanken zur Charakterisierung einer Reiseform«, in: Dreyer, Axel (Hrsg.) (1996): *Kulturtourismus*, München: Oldenbourg, S. 5–23

10 Die Ergebnisse werden voraussichtlich ab Herbst 2016 gesammelt online zur Verfügung stehen.

Pröbstle, Yvonne (2016): »Was kann und was braucht der Kulturtourismus? Fragen an und Antworten von Kulturakteuren«, in: *KM-Magazin*, Heft 110 (2/2016), S. 6–13

Pröbstle, Yvonne (2015): »Förderkriterium Kulturtourismus. Chancen, Risiken und aktuelle Beispiele aus der Förderlandschaft«, in: Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesell-

schaft (Hrsg.): *Jahrbuch für Kulturpolitik 2014. Thema: Neue Kulturförderung*, Essen: Klartext, S. 115–125

Pröbstle, Yvonne (2014): *Kulturtouristen. Eine Typologie*, Wiesbaden: Springer-VS

Weissenborn, Benno (1997): *Kulturtourismus*, Trier: Geographische Gesellschaft (Trierer Tourismus Bibliographien, Band 10)