



### Schwerpunkt

Hör mir bloß auf mit Kulturmanagement!

### KOMMENTAR

Eine Wirtschaft mit guter regionaler Küche (Armin Klein)

• Seite 3

When all is done ... (Pius Knüsel)

• Seite 4

4 Antworten auf eine Frage, die nie gestellt wurde (Leonie Hotkevitch)

• Seite 6

Beruf aus Leidenschaft (Birgit Mandel)

• Seite 9

### INFOSHOT

Kultur 2011 (Lorenz Pöllmann)

• Seite 10

### Liebe Leserinnen und Leser,

mal ganz ehrlich, geht es Ihnen nicht auch ab und zu so, dass Sie "Kulturmanagement" nicht mehr hören können? Den ganzen Tag verfolgt uns dieses Thema auf Schritt und Tritt – ob wir wollen oder nicht. Wer in der Kultur arbeitet, wird damit konfrontiert. Ob es nun Kulturmanagement heißt und mehr oder weniger erfolgreich angewendet wird oder dessen dringend bedürfte. Aber gibt es nicht auch noch andere Dinge im Leben, die uns umtreiben und uns zu dem Menschen machen, der wir sind?

Vertiefen Sie sich nicht auch in Träume davon, was Sie machen würden, wenn Sie die nötige Zeit dazu hätten? Was tun Sie in Ihren Mußestunden? Womit beschäftigen Sie sich sonst so, wenn die nötige Zeit dafür da ist?

Die Beantwortung solcher Fragen bringt einem Menschen näher, und man versteht ihr Reden und Handeln besser. Und gerade in unserer Arbeitswelt ist es von besonderer Bedeutung, dass wir als Führungskraft und Teammitglied den Anderen oder die Andere besser verstehen. Dies erleichtert vieles im Umgang miteinander.

Wir fragten daher Kulturmanagerinnen und Kulturmanager, ob sie uns von den Dingen erzählen würden, die sie so - neben ihrer täglichen Arbeit in und mit der Kultur - umtreiben, mit denen sie sich gerne beschäftigen oder intensiver beschäftigen würden. Nun, viele der angefragten Personen waren so überlastet, dass sie die Zeit in der kulturell sehr stressigen Vorweihnachtszeit nicht fanden. Umso mehr freuen wir uns, dass vier Autoren sich dazu bereit erklärten, uns einen kleinen Blick in ihre Gedanken und ihr Tun zu geben, wenn sie einmal nicht mit dem Thema Kulturmanagement beschäftigt sind.

Und am eigenen Leib erfahren wir immer wieder, dass es besonders herausfordernd wird, wenn man zu viele Interessen und Optionen hat. Dann fällt es schwer zu entscheiden, was man zuerst machen würde, wenn man das Kulturmanagement einmal außen vor lässt. So steckt Dirk Schütz derzeit wieder in den Vorbereitungen einer Automobilmesse, die jährlich in Erfurt stattfindet und er, gemeinsam mit Freunden, organisiert. Und des öfteren denkt er darüber nach wie es wäre, wenn er seinen Traum von einem eigenen Teehaus verwirklichen würde. Und Dirk Heinze würde sich politisch sicher noch mehr als Mitglied des Stadtrats in seiner Heimatstadt Weimar einbringen und wollte schon immer einmal eine Weltreise antreten, wenn es die Zeit denn hergeben würde.



## KM – der Monat

### THEMEN & HINTERGRÜNDE

Wie viel Kommunikation braucht die Kunst (Egbert Knobloch)

• Seite 12

Theaterarbeitsgesetz (Isabella Urban)

• Seite 20

### KONFERENZEN & TAGUNGEN

Personalmanagement in der Kultur, Weimar (Dirk Heinze / Ulrike Ahlbrecht / Theresa Fannrich)

• Seite 23

Kulturpolitik, Rendsburg (Elisabeth von Helldorff / Birthe Dierks)

• Seite 32

Symposium Musikvermittlung, Aarau (Andres Valer)

• Seite 34

### ... Editorial

Ein Grund dafür, dass wir dieses Thema für das Januar-Heft wählten war, dass wir gerne mehr über die anderen Facetten von Kulturmanagerinnen und Kulturmanagern, Kulturarbeiterinnen und Kulturarbeitern erfahren wollten. Und dies treibt uns eigentlich auch immer um, in den Gesprächen mit unseren Leserinnen und Lesern, unseren Autorinnen und Autoren, unseren Interviewpartnern und natürlich auch bei unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Nur wenn wir mehr über sie wissen, können wir auch ihr Denken und Handeln besser einschätzen und laufen nicht Gefahr, jeden in seine Schublade einzuordnen und den nötigen Raum zur persönlichen Entfaltung zu versperren

Es tut daher gut, immer wieder die gewohnten Sichtweisen zu hinterfragen, Wege und Abläufe zu verlassen und seine Umgebung mit anderen Augen und Ohren wahrzunehmen und so offen für Neues oder für Besonderheiten oder Veränderungen zu sein.

Eine kleine Ahnung von dem, was andere Menschen bewegt, bekommt man durch die neuen Sozialen Netzwerke. Verfolgt man bei Blogs, Facebook, Twitter & Co die Tweeds, Pinnwände und Einträge, bekommt man facettenreiches Bild dessen, was andere Menschen umtreibt und wo ihre Interessen liegen. Hier gibt es immer wieder Erstaunliches zu entdecken.

Aber dazu brauchen wir eigentlich nicht die Online-Hilfen. Ganz praktisch sollten wir uns jeden Tag vornehmen – auch in unserem Umfeld – in unseren Teams, Freundeskreisen und Familien etwas genauer hinzuhören und hinzuschauen oder einfach nur ein paar offene Fragen zu stellen und seine Mitmenschen reden lassen, um so jeden Tag mehr über die Dinge zu erfahren, die anderen Menschen in unserer Umgebung wichtig sind. Manchmal reichen ein paar einfache Fragen und 10 Minuten ungeteilte Aufmerksamkeit. Die Studierenden unserer Seminare wissen, wovon wir sprechen.

Nehmen Sie sich also Zeit für Dinge, die Sie gerne tun und nehmen Sie sich auch die Zeit für andere Menschen. Es lohnt sich immer. Und wenn Sie dennoch nicht genug bekommen vom Thema Kulturmanagement, können Sie ja auch die anderen Beiträge dieses Magazins lesen, denn diese sind wieder vollgepackt mit Anregungen, Rückblicken und Vorschauen.

Wir wünschen Ihnen für 2011 alles Gute, Gesundheit, Glück, Erfolg und Zufriedenheit

Ihr Dirk Schütz und Dirk Heinze  
sowie das Team von Kulturmanagement Network



PROF.  
ARMIN KLEIN



Studium der Germanistik, Politikwissenschaft und Philosophie an der Uni Mainz; Promotion zum Dr. phil.; Leitender Dramaturg am Theater am Turm in Frankfurt am Main, anschließend Kulturreferent der Universitätsstadt Marburg/Lahn; seit 1994 Professor für Kulturwissenschaft und Kulturmanagement an der Pädagogischen Hochschule Ludwigsburg. Gastdozent an den Universitäten Basel und Freiburg. Vorstandsmitglied der Kulturpolitischen Gesellschaft. Herausgebereigenschaften bei den Verlagen VS und NOMOS sowie beim Int. Journal of Arts Management.

## Eine Wirtschaft mit guter regionaler Küche

Ein Beitrag von Prof. Dr. Armin Klein

Kulturmanagement (und die Lehre davon) ist wunderbar, aber weiß Gott nicht das ganze Leben. Was also sonst noch: Neben lesen, lesen, lesen: wandern, wandern, wandern. Klingt arg spießig, ist es aber keineswegs. Mit Familie, mit Freunden haben wir über die Jahre hinweg das ganze Elsass von Weißenburg bis Colmar, die Süd- und die Nordpfalz durchwandert, jedes Tal, jeden Berg. Mit wenig anderem ist das Gefühl zu vergleichen, sich auf den Bergrücken des *Col de la Schlucht* hinaufzuarbeiten, die Champagnerluft zu atmen, den Blick zig-kilometerweit über die Rheinebene bis hin zum Schwarzwald wandern zu lassen. Wenn das Sonnenlicht durch den Laubwald glitzert, wenn sich der Weg kilometerweit vor einem durch den Wald zieht: nichts anderes ist dann mehr wichtig. Und anschließend, nach fünf, sechs Stunden Wanderung in einer der wunderbaren *Fermes Auberges* einzukehren oder den zahllosen Weinstuben der Pfalz – was gibt es Schöneres?

Womit wir beim „Traum“ wären: Immer schon wollte ich eine Wirtschaft aufmachen. Nein, keine Kneipe, kein Restaurant, keinen Schnickschnack. Eine Wirtschaft mit guter regionaler Küche – etwas, was es in Deutschland leider immer weniger gibt, höchstens noch in Bayern. Eine große Schiefertafel, zehn wöchentlich wechselnde Gerichte, guter Wein zu vernünftigen Preis – das wär's doch. Ein jahrzehntelanger Traum; dafür habe ich als Student sogar einst einen Schein in Doppelter Buchführung gemacht (um fit zu sein, wenn sich die Möglichkeit böte): eine vierstündige Veranstaltung, wöchentlich, im Sommersemester in einem Seminarraum unter dem Dach – etwas Öderes und Unkreativeres habe ich in meinem Leben kaum je gemacht.

Das dritte ist das Reisen. Kulturtourismus war für mich schon vor 35 Jahren ein Thema, als ich während des Studiums als Studienreiseleiter in Frankreich, Spanien und Skandinavien arbeitete. 1980 führte ich die wohl erste Kulturreise nach Mallorca durch – „Isla de la Calma“, die Insel der Ruhe, wie ein katalanischer Dichter schrieb, eine Insel, die neben dem Massentourismus die wunderbarsten Kulturgüter von der Frühzeit der Menschheit bis in die Gegenwart bewahrt und die es zu entdecken gilt; und die Küche und die Musik.... Ja, und darüber vielleicht irgendwann einmal das Buch zu schreiben, oder in gleicher Perspektive über das unentdeckte Elsass – das wäre neben allen Publikationen über Kulturmarketing und Projektmanagement auch noch so ein Traum, wenn Zeit da ist. ¶



## PIUS KNÜSEL

1957 in Cham (Schweiz)

geboren. Nach dem Studium

der Germanistik, Philoso-

phie und Literaturkritik an

der Universität Zürich Kul-

turredaktor beim Schweizer

Fernsehen; von 1992 bis 1997

Programmleiter des Jazz

Clubs MOODS und Mitglied

des Direktoriums des Europe

Jazz Networks; 1996 Pro-

grammleiter des ersten

Jazzno jazz-Festivals in Zu-

rich; von 1998 bis 2002 Lei-

ter des Kultursponsorings

der Credit Suisse; 2000 Mit-

begründer des Forums Kul-

tur und Ökonomie; seit 2002

Direktor der Schweizer Kul-

turstiftung Pro Helvetia.

Sporadische Lehrtätigkeit

im Fach Kulturmanage-

ment u.a. an der Zürcher

Hochschule Winterthur, den

Universitäten von Basel,

Neuchâtel, Fribourg, Lau-

sanne und im Ausland.

# When all is done, ...

Beitrag von Pius Knüsel, Direktor der Schweizer Kulturstiftung Pro Helvetia

... let's dance! Die Frage ist nur, wann fertig gearbeitet ist. Oder wenigstens genug. Kaum eine Arbeit ist so expansiv wie Kulturarbeit, das darf ich im Vergleich zu meinen früheren Tätigkeiten (Sponsoring auf einer Bank und Redaktor beim Fernsehen) ruhig sagen. Aus jedem Projekt entspringen zehn neue, noch bevor man den Schlussstrich gezogen hat, und auch der ist nur vermeintlich, weil das Projekt, schon gar wenn es geglückt ist, nach seiner Verlängerung ruft. So ging's mir als Leiter des Jazzclubs Moods in Zürich, und so geht es mir noch immer als Direktor der Schweizer Kulturstiftung Pro Helvetia. Erfolg steckt an, das auch gilt für einen öffentlichen Dienstleister wie uns.



Immer mehr Künstler und Veranstalter suchen unsere Unterstützung, finanziell, aber auch logistisch, in Form von Beratung, Kontakten...

So it's never done. Und das hat meine damalige Partnerin in kluger Voraussicht geahnt und mich unter Androhung von Liebesentzug zu einem Tango-Crash-Kurs geschleppt. Das war, ich gesteh's, eine historische Leistung ih-



... When all is done, ...

rerseits, a) weil ich mich wie die meisten Kulturmanager selber als maximal amüsig und unbegabt sehe, mich deshalb lieber hinter den Bergen vor Arbeit für die von der wahren Muse Geküssten verstecke, b) und weil meine Agenda ein solches Vergnügen gar nicht zulassen kann, c) nicht zu vergessen, dass das kulturelle Arbeitsethos eine rein vergnügliche Nebenbeschäftigung vollständig ausschloss. Ikonen sammeln ginge ja noch, Kulturreisen, die Lektüre von mittelalterlichen Philosophen – aber Tango?

Nun, es wurde der Tango. Der Crash-Kurs, von dem wir aus Unachtsamkeit die erste Hälfte sogar verpassten, erwies sich als äußerst vergnüglich, meine so genannt hölzernen Füße zeigten erstaunliche Beweglichkeit, und die Menschen (die Frauen, als Mann tanzt man ja mit Frauen!) waren doch sehr nett.

So kam der Tango vor elf Jahren in mein Leben. Und da blieb er. Es dauerte ein paar Monate, bis er seinen festen Platz hatte, Training am Montag, freies Tanzen am Donnerstag oder Sonntagabend. Doch diesen Platz verteidigt er seither mit Kraft, da kommt keine Einladung gegen an! Weil der Tango sich als wunderbares Gegenmittel gegen zu viel Management und zu viel Kulturförderung erwies. Erstens sind die Überschneidungen zwischen der Tangoszene und der übrigen Kulturszene so minimal, dass ich inkognito unterwegs sein kann und nicht wegen Projekten angebaggert werde. Auch ist Kulturpolitik in der Tangogemeinde kein Thema. Zweitens geht es im Tango um Haltung, Improvisation und Koordination. Eine gerade Haltung ist für den Mann, der führt, unerlässlich, dann aber ist Tango eine laufende Improvisation, es gibt keine vorgegebenen Abläufe, und diese Improvisation muss der Führende vorgestalten und gleichzeitig seiner Partnerin mittels Körpersignalen kommunizieren. Denn nur wenn sie sofort versteht, entsteht Harmonie, bzw. jenes Gefühl eines erweiterten Körpers und erweiterter Sinne, für das der Tango so berühmt ist. Haltung, Improvisation, Koordination – sind das nicht die drei grundlegenden Dimensionen der Managertätigkeit? Drittens aber, ganz unerwartet, bewegt sich der Tango ganz außerhalb jeder Kulturförderung. Es beeindruckt mich immer noch, wie die Tanzszene, an die man in jeder Großstadt andocken kann, sich selber finanziert. Und wie hier Bescheidenheit, Vertrauen und Risikobereitschaft zusammengehen. So also bleibe ich dem Tango erhalten – er tut der Seele gut, dem Körper und sogar dem Job!👍



**LEONIE  
HODKEVITCH**

ist Schriftstellerin, Journalistin und Kulturproduzentin. Nach dem Studium der Völkerkunde und Romanistik an der Universität Wien veröffentlichte sie 1996 ihre erste Prosasammlung. Sie war Marketingleiterin des Klangforum Wien sowie Mitbegründerin der Gruppe 'Short Message Productions'. Sie ist Beraterin und Dozentin für Kulturmanagement und interkulturelle Kommunikation in Wien, Tallinn, Belgrad u.a. 2010 erschien der Roman „Der Stadtbauer“. Regelmäßige Veröffentlichungen zu den Themen Kulturbereich und Südosteuropa.

## 4 Antworten auf eine Frage, die nie gestellt wurde

Beitrag von Leonie Hotkevitsch, Wien/Sofia

### 1 Das Meer

„Fordewind“, Holländisch für „Vor dem Wind“ und zugleich Teil meiner persönlichen e-Maildomain, ist ein Kurs, bei dem der scheinbare Wind genau von hinten einfällt. Das bedeutet, dass der scheinbare, also auf dem Surfbrett wahrgenommene Wind, und der wahre, meteorologische Wind die gleiche Richtung haben. Bei diesem Kurs geht es nach vorne, der Vortrieb wird ausschliesslich durch den Winddruck und nicht durch Strömung am Segel erzeugt. Dies ist der Wind, dem man den Seeleuten wünscht, wenn sie in See stechen, es ist kein sehr schneller Wind, aber ein sehr angenehmer. In meiner Bucht führt er mich vom Ufer weg und meistens wieder zum Ufer zurück. Ich beherrsche nicht den Wasserstart. Ich kann nicht, ohne festen Grund unter den Füßen, das Segel anheben und starten, daher habe ich grosses Interesse daran, wenn ich bereits in der Tiefe bin, das Segel nicht fallen zu lassen. Ausser an Tagen, wo der Wind mild und zahm ist, berechenbar und ohne Böen, wenn er sozusagen ein Pferd ist und kein Wind. Dann lässt man das Segel kontrolliert herunter, so, dass es nachher bequem ist, es zu heben, und setzt sich auf das Brett. Man kann sich auch hinlegen, doch das setzt ein wirklich ruhiges Meer und Vertrauen in die Unveränderlichkeit der Situation voraus. Wenn man sich hinlegt, hört man das Meer, das zu diesem Zeitpunkt nur noch ein Wasser ist, ein grosses Wasser, auf dem styroporbehafteten Material des Surfbrettes aufschlagen. Der Schaumstoff und die im Inneren zweifellos gelagerte Luft antworten dem Meer, resonieren. Das ist der Moment, in dem ich mich vollkommen allein fühle, aber nicht allein, denn das Meer ist bei mir. Die intime, fast anrühige Nähe mit dem Meer löst sich dann auf, wenn ich mich hinsetze. Dann sehe ich wieder alles, die charakteristische Umarmung der Bucht, die ich seit meiner Kindheit kenne, das Ufer, das weit weg ist, das kleine Kap, das nahe ist, das den Übergang zur offenen See bildet und von dem mich zum Glück noch einige Meter trennen. Zeit zum Zurückfahren. Das Segel hat sich gedreht.

### 2 Der König

Es war eine kleine, äusserst trockene Insel, ganz von roter Farbe geprägt. Eine karge Insel, wo es nichts gab ausser der Burg, zu der zahlreiche, gewundene und mühevoll geführte Wege führten. Die Insel war bar jeder Vegetation. Sie war umgeben von viel Wasser, aber von sehr salzigem, bitterem Wasser. Nicht



#### ... 4 Kurzgeschichten

ein einziger Quell, Bach oder Fluss spendete süßes, trinkbares Wasser. Nur auf dem Berg der Insel, an ihrem anderen, nordwestlichen Rand, hatte man eine Mulde entdeckt, in der frisches Wasser was, und von dort hatten die Bewohner, vor Jahrhunderten, als sie noch von Piraten belagert wurden, ein Aquädukt gebaut und Trinkwasser in ihre kleine Hauptstadt gebracht. Es war das längste Aquädukt, das ich jemals gesehen hatte, man sah nicht seinen Anfang, und man sah nicht sein Ende, wie bei einem Regenbogen. Das Aquädukt war der König der Insel, es bildete ein Drittel der Insel, und so habe ich es dann auch gemalt. Ich habe es dann gemalt. Ein Aquädukt zu malen ist schwierig. Man würde meinen, die typische geschwungene Form seiner Bögen mache es leicht, ein wiedererkennbares Aquädukt zu malen, aber gerade diese aus Bildern von Malern an der Fontana di Trevi wohlbekanntes Rundformen, ergeben sich einem schwer. So malte ich die Hitze, die die Insel verbreitete, mit Sand, den Geruch des Wassers mit Salz, den Himmel, in den das Aquädukt hineinragte, mit Wasser, und das blendende Weiss des Aquädukts mit unberührter Leinwand. Heraus kam ein Abbild des Aquädukts, der kleine Bruder des Aquädukts, das nun an der Wand hängt. Wenn ich hinsehe, verspüre ich Ärger, weil das Original, das jetzt, mitten in der Nacht, noch sicherlich prächtig dort steht und in der Dunkelheit glänzt, soviel schöner ist. Hitze, die drückt, und eine Anzahl von Treppen, die vor einem liegen. Und Durst, den gleichen Durst, den ich verspürte, als ich damals zur Burg hinaufstieg und die letzten zwei Stufen endlich auf einmal nahm.

### 3 Die Zungen

Es gibt drei Sprachen, von denen alle Sprachen zu kommen scheinen, Latein, das ich kann, Griechisch, das ich zur Hälfte kann, und Hebräisch, das ich nicht kann. Von diesen Wörtern und Urwörtern, Müttern von Wörtern, schälen sich die Worte der heutigen Sprachen heraus. Es bereitet mir Freude, diese Sprachen zu entkleiden, sie vom Hörensagen zu lernen und ihren gemeinsamen Ursprung zu enttarnen. In einem Café zu sitzen und einer neuen, noch unbekanntes oder auch vertrauten Sprache zu lauschen, ist ein Vergnügen, die Menschen reden viel, und in den meisten slawischen und romanischen Sprachen hat Sprache die Doppelbedeutung von ‚Zunge‘. Worte ziehen an einem vorbei, sind Schiffe, man nimmt ihnen die Ladung ab der unterschiedlichen grammatikalischen Endungen, man lüftet den landessprachlich gefärbten Klang, und schon ist ein nacktes Wort da, eine rohe Rübe, mit der sich vielleicht unsere Vorfahren verständigt haben, als sie sich irgendwo begegneten, im Teutoburger Wald oder auf Rhodos. Die alte Rosenkreuzerregel hilft da sehr – nämlich dass Worte bewirken, was sie bedeuten. Klingt doch der ‚Bär‘ schon wie der Bär, in diesen drei Buchstaben hört man den schweren, unabwendbaren Schritt des Bären, sieht seine mächtige Gestalt, es ist so lakonisch wie der Tod. Luna, das auf Spanisch, Italienisch, Russisch und Bulgarisch weiblich ist, auf Deutsch aber auf einmal männlich ist und



#### ... 4 Kurzgeschichten

Mond heisst. Warum ? Was kommt da für ein Substrat herein, genau wie bei ‚Kuu‘ auf Estnisch und ‚Seleni‘ auf Griechisch. Was haben sich diejenigen gedacht, die den Gegenstand, den sie wahrscheinlich zur damaligen Zeit für einen Gott (Dios, Bog) hielten und der im Himmel (cielo, nebe) hing, luna nannten, und was unterschied sie von jenen, die mond verwendeten. Und doch, wenn man genau hinschaut, ist da noch eine vage Ähnlichkeit, l und n in luna und m und n in mond. Und in Gott, da ist oft ein O: Gott, Bog, Dios. Das bringt mich auf den Gedanken, dass Gott so rund und perfekt ist im menschlichen Wahrnehmen wie ein O, und dieser Gedanke stimmt mich sehr heiter.

#### 4 Die Gerechtigkeit

Es gibt da eine Publikation, ein Buch, ich habe es in Florenz gekauft und in Sevilla verloren und auf der Reise dazwischen gelesen. Es handelt von einem Mann, der im 6. Jahrhundert in Alexandria lebte und dort Hafenvorsteher war. Es ist kein Roman, vielmehr ist es sein Notizbuch oder Tagebuch und offenbart hochinteressante Informationen. Dieser Mann, dessen Name unbekannt bleibt, kannte alle Kapitäne und andere Hafenverwalter seiner Zeit und seines Territoriums, ihre Vorlieben und Gewohnheiten, ihre Frauen und deren Vorlieben. Er wusste, wen er womit gewinnen konnte, welche Partnerschaften er aufstellen musste, er war mit dem Gouverneur ebenso befreundet wie mit dem Fischer, und er liebte es, Probleme zu lösen. Man kann direkt nachlesen, wie sehr es im Freude bereitet, dass ein Problem aufgekommen ist, denn nun gilt es ja, ein geschicktes Netz von Beziehungen zu knüpfen, mit Menschen zu sprechen und am Schluss einen günstigen Ausgang zu feiern. Ich fühle mich diesem Mann in seiner Arbeitsweise sehr verbunden. Man kann es lobbying, networking oder door-opening nennen oder ihm auch keinen Namen geben. Ich habe diebische Freude an Komplikatione, sei es eine Bagatelle, wenn es darum gilt, einen Freund, der beim Schwarzfahren erwischt wurde, aus der Patsche zu ziehen, damit er nicht zahlen muss, oder ein Projekt von gesellschaftlichem Belang wie das Engagement unseres Teams für die Innenstadt Sofias, bei dem wir auf höchster politischer und EU-Ebene verhandeln und alternative Konzepte schaffen. Wenn dann die Dinge sich in eine positive Richtung entwickeln, was in dem einen Fall leichter ist und in dem anderen schwerer, aber genauso befriedigend, habe ich das Gefühl, dass ein Stück der Gerechtigkeit wiederhergestellt wurde und des Gleichgewichts in der Welt. Der darauf folgende Abend bei einem Glas Wein mit Freunden oder Familie bestätigt nur meine Vermutung, dass das Leben schön ist.¶



**PROF. DR. BIRGIT  
MANDEL**

geb. 1963, verantwortlich für den Bereich Kulturmanagement und Kulturvermittlung im Institut für Kulturpolitik der Universität Hildesheim; Forschungsprojekte in den Bereichen Audience Development, Kulturbesucherforschung, Kultur-PR und Kulturmarketing, Kultur und Arbeitsmarkt, Theorie des Kulturmanagements.

## Beruf als Leidenschaft

In meinem Leben vor dem Kulturmanagement, zur Zeit meines Studiums, war ich den Großteil des Tages künstlerisch tätig: Ich spielte Theater und inszenierte, fotografierte, collagierte, schrieb Kurz-Geschichten. Mein gesamtes Leben war Roh-Stoff für die Transzendierung in Kunst.

Ein Beitrag von Prof. Dr. Birgit Mandel

Solche künstlerischen Prozesse brauchen sehr viel Zeit und Konzentration, sind nicht nebenbei mal ein Stündchen am Sonntagnachmittag als "Hobby" zu praktizieren. Und sind deshalb seit gut 20 Jahren auf Eis gelegt. Schade, denke ich manchmal und frage mich: Wohin geht jetzt eigentlich meine künstlerische Energie, meine Lust, zu gestalten, die Dinge aus ihrem banalen, fest definierten Sein zu befreien in eine andere, vieldimensionale, emotionale, ästhetische Perspektive?

Sie wird vermutlich katalysiert in scheinbar alltäglichen Verrichtungen, die weniger Freiheit in Raum und Zeit als genuin künstlerische Prozesse brauchen: beim Erfinden neuer Gerichte am Sonntagabend, wenn aus den spärlichen Resten im Kühlschrank neue Kreationen gekocht werden, beim Anlegen von Pflanzenarrangements in meinem chaotischen Landhausgarten in der Uckermark, beim Gestalten von Rallyes und kommunikationsstiftenden Spielen für Geburtstagsfeste, bei der Entwicklung von verrückten Stadtführungen in die entlegensten Winkel Berlins für Freunde, aber auch: bei der Inszenierung von Mitarbeitersitzungen, bei der Gestaltung von Lern-Räumen und neuen Vermittlungsformaten. In den letzten Jahren wurde mir zunehmend bewusst, dass die Erfahrung und die Fähigkeit künstlerisch zu denken und zu handeln, essentiell ist auch für die Vermittlung und das Management von Kunst und Kultur. Künstlerische Energie kann auch hier sehr bereichernd wirken.

Schön ist, wenn diese Momente der totalen Konzentration, der temporäre Rauschzustand und das plötzliche Wissen: "Das ist die Lösung", die Begeisterung über eine neue Idee, das Potential andere damit mitzureißen, auf meinen Beruf als Kulturmanagerin, Kulturvermittlerin und als Kulturmanagementwissenschaftlerin überschlagen. Dann nämlich wird mein Beruf zur Leidenschaft und es braucht keinen Plan B.

Und falls der doch mal notwendig werden sollte, würde ich meine private Leidenschaft, Menschen zu gemeinsamen Aktivitäten an spannenden Orten zusammen zu bringen, einfach zum Beruf machen und als Reiseleiter die Welt erkunden.

Den noch ausstehenden Roman schreibe ich dann mit 68. ¶



**LORENZ  
PÖLLMANN, M. A.**  
ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Professur für Kulturmanagement, Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder),  
<http://www.kuwi.euv-frankfurt-o.de/kulturmanagement>

## Kultur 2011

### InfoShot (XX)

Beitrag von Lorenz Pöllmann, M.A., Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder)

Das neue Jahr 2011 bietet eine Vielzahl kultureller Höhepunkte. Aus diesem Grund zeigt dieser *InfoShot* - entgegen der gewohnten Konzentration auf einen Themenaspekt des Kulturmanagements - eine Auswahl kultureller Besonderheiten in diesem Jahr. Gedacht ist dies als Idee und Motivation, Kultur und deren Organisation selbst vor Ort zu erleben und sich für die eigene Arbeit inspirieren zu lassen.

**Europäische Kulturhauptstädte 2011:** In diesem Jahr laden die Kulturhauptstädte Turku (Finnland) und Tallin (Estland) Kulturtouristen aus aller Welt ein. [www.turku2011.fi](http://www.turku2011.fi) und [www.tallinn2011.ee](http://www.tallinn2011.ee)

**RUHR 2011:** Im vergangenen Jahr standen Essen und das Ruhrgebiet als Kulturmetropole im Fokus kulturtouristischen Interesses. Auch nach 2010 bleibt das Ruhrgebiet voller kultureller Besonderheiten und es lohnt sich ein Besuch um herauszufinden, wie es dort nach dem Kulturhauptstadt-Jahr weitergeht. [www.ruhr2010.de](http://www.ruhr2010.de)

**Liszt Jahr 2011:** Unter dem Motto "Franz Liszt. Ein Europäer in Thüringen" feiert das Land Thüringen in diesem Jahr den 200. Geburtstag von Franz Liszt mit Konzerten, Wettbewerben, Ausstellungen und Installationen. [www.liszt-2011.de](http://www.liszt-2011.de)

**Viewing in Private Art Fair:** Mit einem neuen Messekonzept präsentiert sich die VIP Art Fair vom 22. bis zum 30. Januar erstmals als Kunstmesse im Internet. [www.vipartfair.com](http://www.vipartfair.com)

**Transmediale:** Dieses Jahr feiert die Transmediale als internationales Festival für zeitgenössische Kunst und digitale Kultur vom 1. bis 6. Februar in Berlin ihr zehnjähriges Jubiläum. [www.transmediale.de](http://www.transmediale.de)

**Berlinale:** Bereits eine Woche später treffen sich Cineasten vom 10. bis 20. Februar zu den *Internationalen Filmfestspielen* in Berlin. [www.berlinale.de](http://www.berlinale.de)

**ITB:** Neue Angebote und Anregungen für Kulturtouristen werden auf der *Internationalen Tourismusbörse* (ITB) vom 9. bis 13. März in Berlin präsentiert. [www.itb-berlin.de](http://www.itb-berlin.de)

**Max Frisch Jahr 2011:** Im Mai wäre der Schweizer Autor 100 Jahre alt geworden. Das Jubiläum wird u.a. mit mehreren Inszenierungen, Vorlesungen und neuen Hörbüchern gefeiert. [www.mfa.ethz.ch](http://www.mfa.ethz.ch)



... Kultur 2011 - InfoShot 2011

**Bayreuther Festspiele:** In diesem Jahr feiern die Richard Wagner Festspiele in Bayreuth vom 25. Juli bis 28. August ihre 100. Spielzeit.

[www.bayreuther-festspiele.de](http://www.bayreuther-festspiele.de)

**Otto Dix Jahr 2011:** Zum 120. Geburtstag von Otto Dix ehren Gera und Chemnitz den Künstler dieses Jahr mit Sonderausstellungen, Konzerten, Ballettaufführungen und Symposien. [www.chemnitz-tourismus.de](http://www.chemnitz-tourismus.de)

**Staatstheater Schwerin:** Vom 29. September bis 8. Oktober feiert das *Mecklenburgische Staatstheater Schwerin* das 125-jährige Bestehen seines Theatergebäudes mit zahlreichen Sonderveranstaltungen. [www.theater-schwerin.de](http://www.theater-schwerin.de)

**Art Forum Berlin:** Vom 29. September bis 2. Oktober präsentieren Museen, Galerien und private Kunstinstitutionen in Berlin ein vielfältiges Programm von Ausstellungen und Kunstevents. [www.art-forum-berlin.de](http://www.art-forum-berlin.de)

**Kleist Jahr 2011:** Im November jährt sich der Todestag des Dichters Heinrich von Kleist zum 200. Mal. Aus diesem Anlass finden in Berlin und Frankfurt (Oder) Ausstellungen, Theateraufführungen und mehr statt.

[www.heinrich-von-kleist.org](http://www.heinrich-von-kleist.org)

**Städel Museum:** Im Herbst wird der Erweiterungsbau des *Städel Museums* in Frankfurt (Main) und damit eine Neupräsentation der Sammlung eröffnet. Ab Oktober gibt es u.a. eine Ausstellung mit dem Titel „Beckmann und Amerika“. [www.staedelmuseum.de](http://www.staedelmuseum.de)

**3. Viadrina Kulturmanagement Symposium:** Spätestens zum Ende des Jahres darf dann auch wieder über Kulturmanagement gesprochen werden: Am 2. und 3. Dezember findet in Kooperation zwischen der *Europa-Universität Viadrina* und den *Berliner Philharmonikern* das 3. Viadrina Kulturmanagement Symposium zum Thema „Erfolgsfaktor Mitarbeiter im Kulturbetrieb“ statt.

[www.bit.ly/fawIvv](http://www.bit.ly/fawIvv)



**EGBERT  
KNOBLOCH**

Studium der Klassischen

Archäologie, Kunstgeschichte und Alten Geschichte in München und Berlin. Verschiedene Tätigkeiten am Deutschen Archäologischen Institut Berlin, Wechsel ins Marketing bei Canton Elektronik, Frankfurt. Langjährige Beraterstätigkeit in Agenturen an der Schnittstelle von Unternehmenskommunikation und Kulturprojekten. Zuletzt Leiter Kulturmarketing und Öffentlichkeitsarbeit des Freilichtmuseums Glentleiten sowie Programmleiter einer Stiftung für junge, zeitgenössische Kunst am Zentrum Paul Klee, Bern.

# Wie viel Kommunikation braucht die Kunst?

## Museen – Marke und Marketing

Eine Positionsbestimmung von Egbert Knobloch, Senior Consultant Kultur, huskamp Kommunikation, München, [www.huskampkommunikation.de](http://www.huskampkommunikation.de)

### Vom Boom zur Existenzfrage

Der Museumsbereich hat in Deutschland während der letzten 30 Jahre eine außerordentliche Entwicklung erfahren. In den 1980er und 90er Jahren gewannen Museen enorm an Aufmerksamkeit und haben eine neue gesamtgesellschaftliche Bedeutung erhalten. Kultur hatte Konjunktur: Die Gründung zahlreicher Häuser, steigende Besucherzahlen und das zunehmende Interesse von Kommunen, Unternehmen und privaten Förderern standen für das Phänomen „Museumsboom“. Sammlungen, Ausstellungsaktivitäten und Museumsarchitektur gerieten ins Blickfeld der Öffentlichkeit. Dadurch hat sich auch die Rolle des Museums in der Gesellschaft verändert. Dieser Prozess, der gleichzeitig Auseinandersetzung und Neubestimmung der Aufgabe und Funktion des Museums war, brachte den Kulturbetrieb in Bewegung wie selten zuvor. Heute allerdings sind Museen und Ausstellungshäuser in Schwierigkeiten, die gegenwärtige Diskussion läuft gegenüber der vorangegangenen unter ganz anderen Vorzeichen und steht in einem neuartigen gesellschaftlichen Zusammenhang.

Kultureinrichtungen stehen nicht nur in einem von ihnen selbst bestimmten Raum. Längst genügt es nicht mehr, den besonderen Wert und die Bedeutung des Museums einfach zu behaupten. Denn das gesellschaftliche Umfeld verändert sich rasant. Eine pluralistische, mobile Gesellschaft, die steigende Mediatisierung verbunden mit einer Aufsplitterung der Kommunikationssysteme sowie die Informationsflut richten ganz neue Fragestellungen an kulturelle Institutionen. Sie bewegen sich in vernetzten Systemen, müssen auf individuelle Austauschbeziehungen mit ihnen zuzuordnenden Interessen- und Anspruchsgruppen eingehen. Mittlerweile ist aber der Konsens über Sinn und Zweck von Museen in Politik und Gesellschaft brüchig geworden. Neben der Legitimität der Museen wird nun auch ihre Konkurrenzfähigkeit in Frage gestellt. Zusehends geraten Museen und Ausstellungshäuser in Konkurrenz untereinander und zu anderen Einrichtungen der Freizeit- und Bildungslandschaft, die immer vielfältigere Angebote leisten. Wie aktuell etwa die Situation in der Hansestadt Hamburg zeigt, belebt Konkurrenz nicht automatisch das Geschäft, sondern schafft Engpässe, die sogar die rein betriebliche Existenz in Frage stellen. Die Vergabe der akut knapper werdenden Mittel durch die öffentliche Hand gewährleistet längst nicht mehr eine



### ... Wie viel Kommunikation braucht die Kunst?

umfassende Förderung. Auch die Einwerbung von Sponsorengeldern wird immer schwieriger. Die globale Wirtschafts- und Finanzkrise, deren langfristige Auswirkungen auf den Kultursektor in ihrer ganzen Tragweite noch gar nicht abzusehen ist, wird für eine weitere bedrängende Schiefelage und reichlich Diskussionsstoff sorgen.

### Die Konsequenz

Welche Konsequenzen sollten Museen und Ausstellungshäuser aus dem sich beschleunigenden gesellschaftlichen Wandel ziehen? Museumsbezogene Debatten kreisen in Deutschland häufig immer noch um neue Finanzierungs- und Organisationsstrukturen. Betriebswirtschaftliche Kosten-Nutzen-Rechnungen sind zum springenden Punkt kultureller Institutionen geworden. Dadurch wird das Dilemma aber nur doppelt: Weniger Gelder und instabile Besucherzahlen müssen durch ein Mehr an selbst erwirtschafteten Mitteln und besucherorientierten Angeboten ausgeglichen werden. Zudem unterliegen Museen einem wachsenden Rechtfertigungsdruck seitens der Politik und Öffentlichkeit, der sich u. a. im quantitativen Vorweisen von Statistiken und in aufoktroierten Privatisierungsmaßnahmen niederschlägt. Aber handelt es sich nicht auch um eine inhaltliche Krise? Was sind die heutige Funktion und Bedeutung von Museen?

Die Veränderungen der Rahmenbedingungen, die Gratwanderung zwischen bedarfsorientiertem Wirtschaften und klassischer Museumsarbeit verlangen nach neuen Argumentationsformen und zukunftsfähigen Modellen. Museen müssen selbst überzeugende, nachvollziehbare Antworten auf elementare Fragen geben: Worin besteht die Daseinsberechtigung einer Kultureinrichtung, wofür wird das Museum gebraucht? Was macht es einzigartig und unverwechselbar? Was kann ein bestimmtes Museum besser als andere? Was ist das exklusive Versprechen, das ein Haus seinem Publikum macht?

Daher brauchen Museen dringender denn je eine interdisziplinäre Auseinandersetzung mit anderen gesellschaftlichen Bereichen. Nur so sind sie dem derzeitigen Kulturwandel gewachsen und können den kommunikativen Wettbewerb um Aufmerksamkeit aufnehmen. Neuartige Instrumente werden für eine zunehmende Steuerung und Koordination der institutionellen Kommunikation immer wichtiger. An dieser Stelle kann ein speziell auf Museen zugeschnittenes Marketing helfen. In Abweichung zum erwerbswirtschaftlich ausgerichteten Marketing muss jedoch klar sein, dass es sich bei der Institution Museum nicht um ein profitorientiertes Unternehmen handelt, sondern um eine Non-Profit-Organisation mit kulturpolitischer Zielsetzung. Der gesellschaftliche Auftrag des Sammelns, Bewahrens, Forschens und Vermittelns darf nicht verloren gehen.

Trotzdem, ein ganzes Konglomerat von verschärften Rahmenbedingungen verschiebt zusehends die institutionellen Konturen und den Aufgabenschwerpunkt von Museen und Ausstellungshäusern. Unter diesem immer



### ... Wie viel Kommunikation braucht die Kunst?

stärker werdenden Druck unterschiedlicher Interessengruppen und als Reaktion sich verändernden Anforderungen seitens Publikums, Wissenschaft, Verwaltung, Politik und Wirtschaft sind Veränderungen bei angestammten kulturellen Non-Profit-Organisationen unerlässlich geworden, um konkurrenzfähig zu bleiben. Zwar ist Kulturförderung immer noch eine Aufgabe der öffentlichen Hand, jedoch ist dies dauerhaft kein Garant für eine funktionsfähige und zukunftssträchtige Museumsarbeit und Anerkennung durch das Publikum. Über die traditionellen museologischen Schwerpunkte hinaus weitet sich das Anforderungsprofil auf Managementaufgaben und wirtschaftliche Aspekte, die für ein zielgerichtetes, ressourcen- und profitorientiertes Handeln notwendig sind. Auch öffentliche, gemeinwohlorientierte Institutionen des Kulturbereichs müssen sich einer verschärften Marktsituation stellen. Verwandelt sich das Museum dadurch in einen Wirtschaftsbetrieb zur Erfüllung kultureller Zwecke?

Nicht notwendiger Weise. Aber Marktsituation und Wettbewerbsumfeld fordern Museen ganz neu. Um in der Konkurrenz um Aufmerksamkeit und Zuspruch potentieller Museumsbesucher bestehen zu können, ist eine möglichst einzigartige Positionierung auf den Märkten dringend nötig, die wiederum eine systematische Gestaltung und Vermittlung der eigenen Identität erfordert.

### Die Identität

Ohne Identität funktioniert kein Museum oder Ausstellungshaus, ohne Selbstbild und Profil führt es ein Schattendasein. Und ohne geeignete Maßnahmen und Vermarktungsinstrumente erfüllen sie ihre Funktion nur teilweise, bleiben Sammlungen und Ausstellungen tote Räume und verliert die Institution gegenüber anderen, offensiveren Kulturträgern. Wie aber kann Identität für eine Institution entstehen?

Als letzten Sommer die Meldung durch die Presse ging, dass Chris Dercon das Haus der Kunst in München verlässt, um Direktor an der Tate Modern in London zu werden, wurde in den Feuilletons genau das diskutiert. Dercon hat sich im Haus der Kunst, das eine reine Ausstellungsinstitution ist, mit der Programmgestaltung deutlich von der vor seiner Zeit geübten Linie abgesetzt. Mit seinem Ausscheiden könnten wieder ähnliche Umbrüche anstehen. Wird der Nachfolger Dercons Philosophie fortführen oder kommt es zu einem erneuten programmatischen Schnitt? Gibt die von persönlichen Vorlieben geführte Handschrift eines Direktors Identität vor? Ist es dessen charismatische Aura?

Auch Dercon hat nicht im bezuglosen Raum agiert. Vielmehr hat er in systematischer Auseinandersetzung mit Geschichte und Architektur des Haus der Kunst und dessen Verortung in München ein klares Profil erarbeitet und konsequent umgesetzt. Es sind inhaltliche Vorgaben, die losgelöst von seiner Person als zur Identität des Hauses gehörig erachtet werden können: die Aus-



### ... Wie viel Kommunikation braucht die Kunst?

einandersetzung mit der nationalsozialistischen Vergangenheit des Hauses, das Zeigen zeitgenössischer, auch nicht-westlicher Kunst oder das Einbeziehen anderer Kunstgattungen. Auch das visuelle Erscheinungsbild des Hauses reiht sich schlüssig in dieses Profil ein und ist aus dem Gegensatz zur NS-Geschichte des Hauses entwickelt. So kann Identität eines Museums nach innen und außen wirken.

Nach innen ist Identität die Verknüpfung von eigener Geschichte und organisationsspezifischen Werten, Normen und Verhaltensweisen. Die vielfältigen Faktoren einer Museumsidentität entziehen sich dem unmittelbaren Zugriff, weil sie Ausdruck eines dynamischen und komplexen innerbetrieblichen Beziehungsgeflechts sind. Sie beruhen auf einem Sozialisations- und Lernprozess aller Mitarbeiter und Beteiligten, der bestimmte Standards einer Einrichtung definiert und so zum einbindenden Identifikationsfaktor wird: Was will das Haus zeigen? Wen will es erreichen? Wo liegt der Schwerpunkt der eigenen Sammlung? Was machen die anderen Kulturträger? Wie weit soll das Museum ausstrahlen? Wie wird Museumsarbeit bewertet? Wie werden die Besucher gesehen? Welcher Stellenwert wird ihnen gegeben? Was ist der Vermittlungsauftrag?

Nach außen benötigen Museen und Ausstellungshäuser in einer medial komplexer gewordenen Wahrnehmungswelt ein prägnantes und eindeutiges Profil als ein bedeutsames Differenzierungsmittel. Inhalt, Programm, Kommunikation, Zeichen und Symbole machen Identität eines Hauses erfahr- und sichtbar. Es geht um die Erkennbarkeit eines Museums im öffentlichen Raum und im Wettbewerb mit anderen Kultureinrichtungen. Hierzu zählen das kuratorische Arbeiten mit der eigenen Sammlung, das Ausstellungsprogramm, auch die im Hause gepflegten besucherorientierten und internen Verhaltensrituale sowie die Museumsarchitektur oder das visuelle Erscheinungsbild der Werbe- und Kommunikationsmittel.

An dieser Vielschichtigkeit der musealen Organisationskultur wird deutlich, wie komplex der Organismus Museum ist. Jedes Museum bildet eine individuelle, historisch gewachsene Identität aus. Die gilt es zu erkennen und in einem kohärenten, nachhaltig angelegten Prozess in ein aussagekräftiges Selbstbild herauszuarbeiten und für alle Anspruchsgruppen nachvollziehbar zu kommunizieren. Nur so können Kulturinstitutionen glaubhaft ein Profil von sich erzeugen, wenn sie für gesellschaftliche Belange Relevanz besitzen wollen und ihre musealen Angebote erfolgreich angenommen werden sollen.

Welche Identitätsstrategien, die vor allem eine Neupositionierung im gesellschaftlichen, aber auch im kulturellen Wettbewerbsumfeld unterstützen, können für Kulturinstitutionen nutzbar gemacht werden? Hier nimmt das Instrumentarium der Marke eine Schlüsselfunktion ein. Es schafft die Grundlage für die Neuaufstellung einer Institutionsvision.



... Wie viel Kommunikation braucht die Kunst?

### Die Markenbildung

Die „Marke“ ist bei Wirtschaftsunternehmen seit der Industrialisierung eine der wichtigsten Themen des Marketing überhaupt. Markenartikel-Hersteller wie Nivea, Persil, Tempo oder Coca Cola nutzen schon seit über 100 Jahren Strategien, die heute der Begriff „Branding“ abdeckt. Ursprünglich für den Verbrauchsgütersektor entwickelt, hat die Marke längst alle Branchen erobert und findet sich auch in anderen gesellschaftlichen Bereichen wie etwa bei Fußballvereinen oder Universitäten wieder. Die Bedeutung von Unternehmen wird an der Stärke ihrer Marken gemessen.

Nicht selten werden Markenartikel aus dem Konsumgüterbereich heute ähnliche Qualitäten und ästhetische Charakteristika zugeschrieben wie Kunstwerken. Das Guerilla-Marketing als Trend in der Werbebranche greift Strategien der Konzeptkunst aus den 1960er und 70er Jahren auf, als Kunst den geschützten Raum des Museums verlassen und ungewöhnliche Orte und Situationen für temporäre Eingriffe gewählt hat. Diese ohnehin schon gegebene Beziehung von Kultur und Wirtschaft lässt es umso erstaunlicher erscheinen, dass auch unter den Gesichtspunkten des Museums-Marketings das Instrument der Markenbildung noch kaum Einzug in den Bereich der öffentlich finanzierten Kulturinstitution gehalten hat. Gründe mögen eine retardierende Kulturpolitik sein, die Museumstätigkeiten einer funktionalistischen Betrachtungsweise zuordnet und lange Zeit allein im Sponsoring, Fundraising und in Stiftungen ökonomische Problemlöser sah.

Ist Markenbildung auf den erwerbswirtschaftlichen Bereich beschränkt? Oder kann sie als übergeordnete Methode des systematischen Planens und kreativen Handelns auch im öffentlichen Non-Profit-Bereich ihre Leistungsfähigkeit beweisen? Für den Museumsbereich ist sie jedenfalls ein neuartiges Strategiekonzept, das auf Selbstverständnis und -darstellung, auf die Identität einer Organisation als geschlossenes Ganzes nach innen und außen abzielt. Dabei stellen sich vielgestaltige Fragen: Wie soll ein Museum zu einer eigenen Marke werden? Wie kann es in der Aufmerksamkeitsökonomie bestehen? Muss ein Museum „gebrandet“ sein? Widersprechen sich der Anspruch als Bildungsinstitution, auf inhaltliche Vermittlung und Bewahrung von Kulturgeschichte und die Kommunikation eindeutiger Markenzeichen? Wird das Museum gar „ökonomisiert“?

Die Frage nach der Marke ist auch immer die Frage nach „the big idea“, nach dem Leitbild, der Vision einer Unternehmung. Die Markenbildung ist somit ein Zugang zum Thema Museumsmanagement insgesamt.

Seit den 1950er Jahren haben sich in Europa die Käufermärkte zu Verkäufermärkten gewandelt: Durch die Marktsättigung wurden – und das ist auch auf den Kulturbereich übertragbar, weil immer mehr Einrichtungen unter marktähnlichen Bedingungen um Besucher kämpfen – andere Faktoren als das angebotene Produkt „Sammlung“ oder „Ausstellung“ immer wichtiger. Es entstand so auch hier ein zunehmender Konkurrenzdruck zwischen den Ein-



### ... Wie viel Kommunikation braucht die Kunst?

richtungen. Die Qualitäten der Sammlungspräsentationen wie der gezeigten Ausstellungen sind durch die gestiegene Professionalisierung im Museums-wesen zumeist auf hohem Niveau. Der Zwang des Marktes erfordert es, dass Kulturträger deshalb stetig Neues bieten müssen, um sich publikumswirksam in Szene setzen zu können. Dazu wird in immer stärkerer Weise die emotionale Seite des Publikums angesprochen, nach dessen Wünschen und Erwartungen gefragt. Diese Herangehensweise möchte neben der Vermittlung von Inhalten auch die gefühlsmäßige Ebene des Besuchers zufriedenstellen und mit ihm darüber in Kontakt treten.

Das bedeutet: Die individuelle Identität eines Museums wird zusätzlich zum steuernden Faktor für den kommunikativen Kontakt zum potentiellen Besucher. Ein positives Profil zu erreichen, kann beispielsweise unterstützt werden durch besonders fortschrittliche Museumsstrukturen, durch die historische Tradition des Hauses oder ein besonderes Engagement in Forschung oder Museumsdidaktik. Diese Elemente kennzeichnen einen Innovationsvorsprung und können für individuell gestaltete Botschaften und die Öffentlichkeitsarbeit als wesentlich kommuniziert werden.

Verstehen sich institutionelle Kultur-Anbieter mehr als ein nach ökonomischen Kriterien zu führendes Unternehmen denn als Behörde oder operativer Teil der Verwaltung, so wirkt sich dieser Wandel im Selbstverständnis zunehmend auf die Führung des „Unternehmens Kultur“ und entsprechend auf die externe wie interne Kommunikation aus. Das Produkt eines Museums wird zum kulturellen Nutzen, das Museum selbst zur Marke, die Herkunft und Urheberschaft im Sinne der klassischen Museumsaufgaben definiert.

Oft stehen die klassischen Bereiche der Museumsarbeit relativ unverbunden nebeneinander oder werden in ihrer Bedeutung von verschiedenen Seiten unterschiedlich bewertet. So wird z.B. in der Öffentlichkeit die Forschungstätigkeit der Museen nicht angemessen wahrgenommen. Der Marken-Ansatz macht die jeweiligen Bezüge der musealen Funktionsbereiche und ihren Beitrag zur gemeinsamen Aufgabenerfüllung transparent.

Der angewandte Marken-Ansatz erfordert die Entwicklung eines eigenen und unverwechselbaren kommunikativen Profils, um eine leichtere Identifizierung des Museums und seiner Leistungen angesichts zunehmender Informationsfülle in der Öffentlichkeit zu erreichen. In angelsächsischen Ländern sind mit Met, Guggenheim oder MoMA Museen bereits zu Marken geworden. Der Tate Gallery in Großbritannien gelang vor einigen Jahren mit einem erfolgreichen „Relaunch“ eine der schlüssigsten Markenbildungen im Museumsbereich. Was steckt nun hinter dem Begriff der Markenbildung und der damit verbundenen Corporate Identity und wie kann man ihn für Museen sinnvoll einsetzen? Welche Museen besitzen überhaupt Markenpotential?

Museumsmarketing ist dabei das Mittel diese Marke nach außen zu bringen, Besucherzahlen und die öffentliche Wahrnehmung zu steigern. Dabei geht es



### ... Wie viel Kommunikation braucht die Kunst?

nicht darum, die Marketingstrategien von Unternehmen nur zu kopieren, sondern die Maßnahmen auf die individuellen Anforderungen eines Museums abzustimmen.

### Das Marketing

Es ist das Produkt einer Marke, das Nutzen stiften muss, wenn es vom Verbraucher akzeptiert werden soll. Eine sehr hohe Bedeutung im Käufermarkt haben Markenartikel. Der Begriff „Markenware“ ist Ausdruck einer Erfolgsgeschichte, die zu einer festen Etablierung im Markt führte. Genauso wird es im Kulturbetrieb ausschlaggebend sein, eine vergleichbare „Markenposition“ zu erreichen. Und auch hier gilt: Keine Marke ohne Marketing.

Obwohl seit gut zehn Jahren die Sinnhaftigkeit des Museums-Marketings anerkannt ist, gibt es nach wie vor noch unaufgelöste Diskrepanzen. Vor allem der Grad der Professionalisierung und die Einführung bestimmter, in der profitorientierten Wirtschaft erprobter Instrumente stößt auf – nicht zuletzt kapitalismuskritische – Widerstände. Immer noch verstehen viele Museen unter Marketing lediglich werbliche Maßnahmen zur Präsentation ihres Hauses, einzelner Ausstellungen oder zur Besucherinformation. Als vergleichsweise junges Aufgabengebiet wird Marketing in Museen zumeist als isolierte Funktion wahrgenommen, die noch nicht bis in jede Hierarchieebene durchgedrungen ist und erst nach der Festlegung von Ausstellungskonzept, Begleitprogramm, Öffnungszeiten und Preisen beginnt. Das greift zu kurz: Wo die Ressourcen Zeit, Geld, Aufmerksamkeit und Interesse deutlich knapper werden, eine gewachsene Zahl von Museen sich ein kaum mehr vergrößerbare Besucherpotential teilen muss, also das Angebot die Nachfrage übersteigt, sind neue Strategien gefordert.

Marketing ist ein Gesamtkonzept zur marktorientierten Führung eines Museums, bei der auf der Basis der zielorientierten Strategie verschiedene Instrumentarien eingesetzt werden können („Marketing-Mix“). Dafür müssen die Bedürfnisse der potentiellen Nachfrager bzw. Besucher erforscht und in die jeweilige Strategie einbezogen werden. Da Marketing heutzutage einen prozessorientierten Ansatz verfolgt, gehört dazu auch eine stetige Kontrolle der Instrumente auf deren Wirksamkeit und ein ständiges Hinterfragen, ob die strategische Ausrichtung, also die Marketingziele und die dafür eingesetzten Mittel erfolgreich sind.

Die Frage ist, in welcher Weise ein im profitorientierten Marketing entwickeltes Instrumentarium auf die Institution des Museum übertragbar und nutzbar zu machen ist. Dabei legt sie eine breite Verankerung von Kulturinstitutionen in der modernen Ökonomie zugrunde. Sie richtet ihren Blick unter Einbeziehung sozial-, kultur- und kommunikationswissenschaftlicher Erkenntnisse sowie der mit aktuellen gesellschaftlichen, politischen und institutionellen Veränderungen einhergehenden Prozesse auf die Entwicklung von Entscheidungsinstrumenten zur kommunikativen Steuerung von Muse-



### ... Wie viel Kommunikation braucht die Kunst?

en. Im Mittelpunkt steht die Markenbildung und -führung sowie die Analyse und Reflexion der Positionierung und spezifischen Kommunikationsweisen von Kulturinstitutionen – sowohl aus Produktions- wie auch aus Rezipientenperspektive.

So kann es für die einzelne Institution Ziel sein, an Profil und Attraktivität zu gewinnen, die eigenen Stärken und Spezialgebiete deutlich zu präsentieren oder auch Unkonventionelles und Experimentelles nachvollziehbar zu vermitteln. Aufmerksamkeit und Ansehen, Besucherzuspruch und Weiterempfehlung hängen in hohem Maße davon ab, wie nachhaltig ein Museum im Bewusstsein der Zielgruppen verankert ist.

### Fazit

Die in der Managementliteratur lebhaft diskutierte Strategie der Markenbildung und -führung hat in der Praxis von Museen und Ausstellungshäusern bislang noch keinen nennenswerten Niederschlag gefunden. Dabei sollten Museen unabhängig von den enger werdenden finanziellen Spielräumen die beschriebenen drei Säulen einer zukunftsfähigen Kultureinrichtung – Identität, Markenbildung und Marketing – offensiv angehen. Dieser Ansatz untersucht die veränderten Anforderungen, die sich den Kulturinstitutionen speziell hinsichtlich ihrer Existenzsicherung, Zukunfts- und Fortschrittsfähigkeit stellen: die Relevanz und die Aktualität der Museumsaufgabe, die Attraktivität von Angeboten und deren kommunikativer Vermittlung sowie die Wettbewerbsvorgaben. Die systematische Entwicklung und marketing-strategische Kommunikation eines Museums oder eines Ausstellungshauses als Marke liefert einen effizienten Handlungsrahmen, nicht nur um das Besucherpotential in einem umkämpften „Museumsmarkt“ zu halten oder gar zu steigern, sondern sie ist auch ein entscheidender Faktor bei der Gewinnung von Finanzgebern. Ausbalanciertes Kultur-Marketing hat nicht zuletzt eine sichernde Funktion, die eigene Bestandsgarantie für das jeweilige Haus zu gewährleisten. Zudem bündelt es den zukünftigen Leistungsanspruch und Gesellschaftsauftrag der Kulturinstitutionen: Wesentliche Entwicklungs- und Erfolgspotenziale von Museen und Ausstellungshäusern liegen in der Neupositionierung ihres gesellschaftlichen Aufgabenverständnisses.¶



DR. ISABELLA  
URBAN, MAS

studierte Rechtswissenschaften in Wien und Paris und absolvierte ein Post Graduate in Kultur- und Medienmanagement am ICCM Salzburg. Sie ist Leiterin des Personalwesens an der Volksoper Wien. Von 2004 bis 2008 leitete sie die Interne Revision der Bundestheater-Holding. Sie ist seit 2003 Korrespondentin für die Bereiche Finanzen, Personal und Recht.

# Das Theaterarbeitsgesetz (TAG) – BGBl I 100/2010

*Neue Rechtsgrundlage für Mitarbeiter/innen von Theaterunternehmen in Österreich ab 1.1.2011*

Ein Beitrag von Dr. Isabella Urban, Korrespondentin, Wien

Das seit 1922 im Wesentlichen unverändert geltende Schauspielergesetz wird durch das Theaterarbeitsgesetz (TAG), das mit 1.1.2011 in Kraft tritt, ersetzt. Änderungen zielen auf eine Modernisierung des Gesetzes und die Umsetzung europarechtlicher Vorgaben ab.

Durch die Wahl des Titels wird erstmals klargestellt, dass einerseits alle Mitarbeiter/innen im Theaterunternehmen, andererseits aber auch nur Mitarbeiter/innen im Theaterunternehmen von den Regelungen erfasst sind, dh Filmschauspieler/innen verfügen weiterhin über keine eigenen gesetzliche Grundlage. Für sie sind die Bestimmungen des Angestelltengesetzes anwendbar.

Zahlreiche Bestimmungen des Schauspielergesetzes werden im TAG gleichlautend übernommen. Neu geregelt werden insbesondere die folgenden Punkte, die im Theateralltag relevant sind:

Das TAG ist nunmehr auf alle künstlerisch tätigen Mitglieder anwendbar, unabhängig vom Ausmaß der Tätigkeit - bisher musste das Mitglied hauptberuflich - also mehr als 20 Stunden - verpflichtet sein, um in den Anwendungsbereich des Schauspielergesetzes zu fallen.

Der Bühnenarbeitsvertrag beginnt nun laut Gesetz ausdrücklich mit den Vorproben, wenn nicht für die Dauer der Vorproben ein eigener Bühnenarbeitsvertrag vereinbart wird - bisher gab es dafür nur einen bereicherungsrechtlichen Anspruch des Mitglieds.

Im Falle einer Dienstverhinderung durch einen Arbeitsunfall verlängert sich der Entgeltfortzahlungsanspruch um 2 Wochen von 6 auf 8 Wochen - bisher war der Arbeitsunfall im Schauspielergesetz nicht gesondert geregelt. Viele Theater-Kollektivverträge sehen aber schon jetzt eine längere Entgeltfortzahlung vor, sodass in diesen Fällen jedenfalls die günstigere Kollektivvertragsregelung gilt.

Der Urlaubsanspruch ist nunmehr nach Werktagen (Montag bis Samstag) und nicht mehr wie bisher nach Kalendertagen (Montag bis Sonntag) geregelt: Der Urlaubsanspruch beträgt im ersten Arbeitsjahr 24 Werktagen (4 Wochen) und erhöht sich für jedes begonnene Spieljahr um zwei Tage bis zum Höchstausmaß von 36 Werktagen (6 Wochen). Das Mitglied hat auch bei



### ... Das Theaterarbeitsgesetz (TAG)

Kurzverträgen unter 6 Monaten einen aliquoten Anspruch auf Urlaub. Das gilt auch für Mitglieder mit Gastverträgen.

Grundsätzlich gilt auch für Theaterarbeitnehmer/innen das Arbeitszeitgesetz. Bei unbedingt nötiger Programmänderung darf das Theaterunternehmen die Lage der Arbeitszeit einseitig ändern. Pro Woche hat das Mitglied Anspruch auf 36 Stunden ununterbrochene Wochenruhe, die einen ganzen Wochentag (24 Stunden) einschließen muss. Die Wochenruhe kann verkürzt werden oder entfallen, wenn innerhalb von 14 Tagen eine durchschnittliche wöchentliche Ruhezeit von 36 Stunden sichergestellt ist. Durch Kollektivvertrag kann eine Jahresdurchrechnung vereinbart werden. Bei befristeten Arbeitsverhältnissen von nicht mehr als 6 Wochen kann die Ruhezeit zusammengefasst am Ende der Vertragsdauer gewährt werden. Diese Regelung ist insbesondere für Festivals von Interesse. Während der Ruhezeit kann ein Mitglied nur zur Arbeitsleistung verpflichtet werden, wenn es für ein anderes, verhindertes Mitglied einspringt oder wenn eine Programmänderung unbedingt erforderlich ist. Die Ersatzruhe ist im Ausmaß der während der Ruhezeit geleisteten Arbeitszeit unmittelbar vor Beginn der folgenden Ruhezeit zu gewähren.

Das System der Nichtverlängerungserklärung wird an die kollektivvertragsrechtliche Praxis angepasst, sodass nunmehr die Initiative zur Nichtverlängerung vom Theaterunternehmen auszugehen hat: Das Theaterunternehmen hat bis zum 31.1. der laufenden Spielzeit mitzuteilen, dass das Arbeitsverhältnis nicht verlängert wird. Falls keine Nichtverlängerungserklärung abgegeben wird oder die Erklärung verspätet erfolgt, gilt das Arbeitsverhältnis um ein weiteres Jahr verlängert, wenn nicht das Mitglied bis zum 15.2. schriftlich erklärt, dass es mit der Verlängerung nicht einverstanden ist. Laut Arbeitsverfassungsgesetz ist der Betriebsrat bei Nichtverlängerung eines Bühnenarbeitsvertrages eine Woche vor Absendung der Benachrichtigung über die Nichtverlängerung zu verständigen. Eine vor Ablauf dieser Frist ausgesprochene Nichtverlängerung ist unwirksam, es sei denn, der Betriebsrat hat eine Stellungnahme abgegeben. Mitteilungen über die Nichtverlängerung sind nur dann wirksam, wenn sie dem Vertragspartner spätestens am 31.1. bzw. am 15.2. (oder zu kollektivvertraglich vereinbarten früheren Terminen) zugegangen sind – bisher war das Absenden zu diesem Zeitpunkt für die rechtzeitige Nichtverlängerungserklärung ausreichend. Diese Bestimmung tritt mit 1.3.2011 in Kraft, sodass für Nichtverlängerungserklärungen zum 31.1.2010 noch das Datum des Poststempels mit 31.1. für die Rechzeitigkeit der Nichtverlängerungserklärung ausreichend ist!

Der Gastvertrag wurde neu definiert. Danach gilt als Gast, wer bei nicht mehr als 5 Aufführungen pro Spieljahr oder bei nicht mehr als 60 Aufführungen pro Spieljahr gegen Bezüge, die die Durchschnittsbezüge der übrigen Mitglieder im selben Kunstfach übersteigen, mitwirkt. Auf Gastverträge sind zahlreiche Bestimmungen des TAG nicht anwendbar.



... Das Theaterarbeitsgesetz (TAG)

Die Vermittlungsgebühr für die Vermittlung von Bühnenarbeitsverträgen darf nicht mehr als 10% des Bruttoentgelts betragen. Soweit nichts anderes vereinbart ist, ist die Vergütung für die Vermittlung je zur Hälfte vom Mitglied und vom Theaterunternehmer zu zahlen. Eine Vereinbarung, wonach das Mitglied mehr als die Hälfte der Vermittlungsgebühr zu zahlen hat, ist unwirksam.

Ein eigener Abschnitt regelt die Arbeitsverhältnisse von Theaterarbeitnehmer/innen, die keine künstlerischen Leistungen erbringen. Auf sie sind das Angestelltengesetz oder die arbeitsrechtlichen Bestimmungen des Allgemeinen Bürgerlichen Gesetzbuches anzuwenden. Die theaterspezifischen Ruhezeitregelungen gelten auch für diese Theaterarbeitnehmer/innen, wobei eine Unterbrechung der Ruhezeit nur zur Abwendung einer unmittelbaren Gefahr oder zur Behebung einer Betriebsstörung zulässig ist.

Die Bestimmungen des TAG (mit Ausnahme der Bestimmungen über die Nichtverlängerungserklärung) treten mit 1.1.2011 in Kraft. Die neuen Urlaubsregelungen gelten ab dem Urlaubsjahr, das nach dem 31.12.2010 beginnt. Entgeltfortzahlungsansprüche gelten für Arbeitsverhinderungen, die nach dem 31.12.2010 eintreten. 

-

Anzeige -



**23. INTERNATIONALE  
KULTURBÖRSE  
FREIBURG**

**31.01.– 03.02.2011**

**Fachmesse für Bühnenproduktionen,  
Musik und Events**

**Trade Fair for Stageproductions,  
Music and Events**



**[www.kulturboerse.de](http://www.kulturboerse.de)**



# Mut zur Veränderung

## Rückblick auf die erste Tagung für Personalmanagement in der Kultur

Am 25. und 26. November 2010 fand in Weimar die erste Tagung zum Personalmanagement im Kulturbetrieb statt. „Im Mittelpunkt steht der Mensch“, war dabei Kulturmanagement Network als Veranstalter Anspruch und Motto zugleich. Die Fülle an Wissen und Erkenntnissen war beeindruckend. Die Teilnehmer lobten zum Abschluss insbesondere die Qualität der Vorträge und das dialogische Gesprächsformat der World Cafés.

Ein Rückblick von Dirk Heinze, Ulrike Ahlbrecht und Theresa Fannrich, Redaktion, Weimar, Email: [office@kulturmanagement.net](mailto:office@kulturmanagement.net)

Oberbürgermeister Stefan Wolf bestätigte gleich zu Beginn: „Weimar mit seinen großen Kultureinrichtungen ist genau der richtige Ort, um dieses Thema endlich aufzugreifen.“ Er mag dabei vielleicht auch an die Personaldiskussion um den Präsidenten der *Klassik-Stiftung Weimar*, Hellmut Seemann, gedacht haben. Um den politischen Einfluss auf die Besetzung (und Absetzung) von Führungskräften im Kulturbetrieb ging es jedoch diesmal in Weimar weniger. Im Vordergrund stand die Perspektive auf ein professionelles Personalmarketing und -management im Kulturbetrieb. Einbezogen wurden dabei die Erkenntnisse aus 2 aktuellen Studien, die sich mit dem Arbeitsmarkt von Kulturschaffenden und den dort nachgefragten Kompetenzen auseinandersetzen.

Die beiden Keynotes hielten Oliver Scheytt, Präsident der *Kulturpolitischen Gesellschaft* und bis zuletzt Geschäftsführer der *Ruhr.2010* sowie Dieter Marth von *ICG Ressential*. Scheytt ging dabei auf den Begriff der Persönlichkeit ein. „Person“ bedeutet, das etwas durchklingt. Diese individuelle Betrachtung werde im Personalmanagement häufig vergessen. Vielmehr werden im Kultursektor mehr und mehr Stellen im Projektzyklus besetzt und Befristungen ausgesprochen – und zwar nicht aus inhaltlichen, sondern aus Kostengründen. Häufiger Personalwechsel führt aber zu Verlusten an know how und Kontakten. Oliver Scheytt warb um die Gestaltung von Zukunft durch ein gelungenes Personalmanagement. Dies könne beispielsweise die verstärkte Einstellung von Menschen mit Migrationshintergrund sein – dann gelänge auch die kulturelle Vielfalt. Und: welches Kulturunternehmen hat eigentlich ein ordentliches Einarbeitungsprogramm?

Hier konnte Dieter Marth unmittelbar anknüpfen. Es geht im Kampf um die besten Köpfe (War for Talents), gerade angesichts des demographischen Wandels, stärker denn je um das Gewinnen und Halten von Menschen. Dazu könnte schon die Unternehmensdarstellung im Internet beitragen. Stellt man sich attraktiv für potenzielle Mitarbeiter dar? Wo findet man auf der Website von Kultureinrichtungen Hinweise auf Leitbild, Selbstverständnis



### ... Tagung Personalmanagement in der Kultur

und Ziele? Was die vorhandenen Mitarbeiter betrifft, so bediente sich Dieter Marth des Eisbergmotivs. Man müsse als Führungskraft die verborgenen Motive seiner Mitarbeiter kennen. Aus diesem Motiv erwächst die Motivation, kann gegenseitige Anerkennung und Wertschätzung der Arbeit entstehen.



Die Persönlichkeit stand im Mittelpunkt der Keynote von Prof. Oliver Scheytt

### Was kann ich wissen?

Im ersten Vortrag stellten Christopher Buschow und Prof. Dr. Carsten Winter vom *Institut für Journalistik und Kommunikationsforschung an der Hochschule für Musik, Theater und Medien Hannover* ihre Studie zur Entwicklung der Qualifikationsanforderungen im Arbeitsmarkt für Kulturmanager in Deutschland vor. Dazu führten sie eine quantitative Analyse des Online-Stellenmarkts von *Kulturmanagement Network* im Zeitraum von 2004 bis 2010 durch (wobei eine erste Auswertung bereits 2008 erfolgte, so dass sich zwei Bewertungszeiträume ergeben: 2004-2008 und 2008-2010).

Bereits eingangs hielten sie fest, dass im Vergleich z.B. zur Medienbranche die Stellenanzeigen im Kulturmanagement nicht professionell genug genutzt würden. Zunächst wurde die Nachfrageseite genauer betrachtet. Schwerpunktmäßig suchen mit 21% der Ausschreibungen Museen und Einrichtungen des Kulturerbes Kulturmanager; Organisationen von Musik, Bühne und Konzertbetrieb kommen insgesamt auf 36%. Der Hotspot der ausschreibenden Institutionen liegt in Berlin, wobei die Gesamtzahl von 13% (2004-2008) auf 17% (2008-2010) gestiegen ist. Ebenfalls zunehmend sind die Ausschreibungen in westdeutschen Städte wie Köln und Münster – Leipzig ist als aufsteigende Kulturstadt im zweiten Bewertungszeitraum neu dazugekommen, während die traditionelle Kulturmetropole Dresden in diesem Zeitraum ver-



### ... Tagung Personalmanagement in der Kultur

liert. Bei der Untersuchung der Selbstdarstellung von Anbietern in den Anzeigen sind die Forscher zu erstaunlichen Ergebnissen gekommen. Nur etwa 50% der Anbieter nutzen die Stellenausschreibungen zur Selbstpräsentation. Innerhalb dieser 50% betonten 63% die eigene Bedeutung und/oder führende Stellung der Kulturorganisation, 35% werben mit ihrer Internationalität und nur 13% akzentuieren die lange Tradition ihrer Einrichtung. Insgesamt werden weniger Fakten kommuniziert, eine Positionierung über die eigenen Mitarbeiter findet so gut wie gar nicht statt.

In einem zweiten Schritt wurden die formalen Charakteristiken der Stellenangebote festgehalten. Die Analyse ergab, dass vor allem Kulturmanager gesucht werden. Bei den Angaben zu Umfang, Anstellungsverhältnis und Entlohnung zeigten sich große Defizite, vor allem im Bereich Musik und Bühne machten die ausschreibenden Institutionen keine Angaben. Bei der Untersuchung der Qualifikationsanforderungen unterscheiden die Forscher zwischen formal-fachlichen und persönlichkeitspezifischen Anforderungen. Besonders wichtige formal-fachliche Voraussetzungen stellen ein abgeschlossenes Studium, Berufs- und Praxiserfahrungen in der gewünschten Sparte (62%), PC- und IT-Kenntnisse (36%) und Kenntnisse der englischen Sprache (32%) dar. Außerdem sind weitere Fremdsprachenkenntnisse, allgemeine sprachliche und schriftliche Fertigkeiten sowie spezielle Kenntnisse in Marketing, Fundraising und Sponsoring förderlich.

Nach wie vor spielt die Promotion oder Erlangung der Doktorwürde eine nicht zu unterschätzende Rolle. Im Bereich der persönlichkeitspezifischen Anforderungen sind besonders Teamfähigkeit (42%), Kommunikationsfähigkeit (34%), Engagement (33%) und Organisationstalent (30%) gefragt. Die Analyse der Qualifikationsanforderungen hat die Angaben der existierenden Literatur bestätigt und zum ersten Mal mit Datenmaterial unterlegen können. Als Problem der Studie wurde benannt, dass nur etwa die Hälfte aller Stellenanzeigen im Kulturbereich veröffentlicht wird. Trotzdem sei die Studie in ihrem Ergebnis repräsentativ.

Ulrike Blumenreich stellte in ihrem Vortrag ebenfalls eine Studie vor. Im Fokus des Projekts *Studium – Arbeitsmarkt – Kultur der Kulturpolitischen Gesellschaft e.V.* stehen die kulturbezogenen Studienangebote an deutschen Hochschulen und deren Arbeitsmarktorientierung. Die Studienmöglichkeiten haben in den letzten Jahren in starkem Maße zugenommen, wobei durch die Einführung neuer, den Wegfall alter Studiengänge und neue Ansprechpartner für die Lehre viel Bewegung auf dem Markt herrscht. Ziel des Projekts ist es daher, eine Bestandsaufnahme der vorhandenen Studiengänge vorzunehmen und deren Profil zu erfassen. Dabei wurde ein besonderes Augenmerk auf die Arbeitsmarktorientierung gelegt. Erfasst wurden durch Recherche insgesamt 310 Studienangebote für kulturvermittelnde und interkulturell orientierte Tätigkeitsfelder in Deutschland. Dazu wurde eine Fragebogenerhebung bei den relevanten Studiengängen durchgeführt, wobei eine Rücklaufquote von



### ... Tagung Personalmanagement in der Kultur

59% erzielt wurde. Die regionale Verortung zeigt Studiengangsschwerpunkte in Nordrhein-Westfalen, Baden-Württemberg und Bayern. Hauptsächlich werden Studiengänge zu Kulturwissenschaften, Kulturmanagement und Kulturpädagogik angeboten. Vor allem findet man kulturbezogene Studiengänge an Universitäten, als Abschlüsse werden Bachelor und Master angeboten, das Studium findet in Vollzeit statt und ist ein Präsenzstudium. Über 50% der Studiengänge sind akkreditiert. Speziell im Kulturmanagement finden sich auch berufsbegleitende Formen. Als Abschluss kann man hier meist ein Zertifikat erwerben.

Die Studie zeigt auf, dass die Kompetenzen, die zunehmend vom Arbeitsmarkt im kulturellen Bereich gefordert werden, nicht durch das Studium vermittelt werden. Besonders eklatant ist die mangelnde Vermittlung von Kompetenzen im Bereich der EDV, Fremdsprachen und empirischen Sozialforschung. Allgemein werden von dieser Seite auch fehlende Kenntnisse in Betriebswirtschaft und Recht konstatiert. Weit auseinander klafft da die Lücke zur Selbsteinschätzung der Studiengänge, die sich selbst eine gute bis sehr gute Arbeitsmarktorientierung zusprechen. Speziell im Kulturmanagement fällt diese Einschätzung noch höher aus. Die Methoden, die von den ausbildenden Institutionen zur Arbeitsmarktorientierung der Studiengänge angewandt werden, bestehen in der Verpflichtung von Lehrkräften aus der Praxis, der Aufnahme von Pflichtpraktika und Auslandsaufenthalten in die Prüfungsordnung, der Durchführung von Informationsveranstaltungen zum Arbeitsmarkt und in der Einrichtung von career center für die Studierenden. Die Perspektiven der Absolventen bewerten die Studiengänge ebenfalls als gut bis sehr gut, wobei keine großen Unterschiede zwischen Bachelor- und Masterabschlüssen gemacht wird, was, so Blumenreich, wahrscheinlich im Motiv der sozialen Erwünschtheit begründet liegt.

Bei einer genaueren Betrachtung des Arbeitsmarktes kam zum Vorschein, dass die potenziellen Arbeitgeber durchschnittlich nur 10 der 310 bestehenden Studiengänge kennen. Berufsfelder für Studienabsolventen liegen vor allem im Kulturmanagement, in der Kulturverwaltung und in der kulturellen Praxis. Zum Schluss des Vortrages wies Frau Blumenreich noch auf die Online-Datenbank [www.studium-kultur.de](http://www.studium-kultur.de) hin, die aufgrund der Studienresultate eingerichtet wurde. Darin können sich Studieninteressierte, Vertreter des Arbeitsmarktes und der Hochschulen über die kulturellen Studienangebote informieren.

### Was soll ich tun?

Dirk Schütz von *Kulturmanagement Network* ging in seinem Vortrag auf die Wichtigkeit des Personalmarketings und Recruitments im Kulturbetrieb ein. Im Zeitalter von Web 2.0 kann die Mitarbeitergewinnung wesentlich effektiver aussehen. Während traditionelle Stellenmärkte in der Presse kostspielig und inflexibel sind, Streuverluste mit sich bringen und letztlich eine Einwegkommunikation darstellen, lägen die Vorteile von Onlinemedien klar auf



### ... Tagung Personalmanagement in der Kultur

der Hand. Stellenanzeigen im Internet ließen sich zeitnah veröffentlichen, aktualisieren und beenden. Zudem eröffnet es die Möglichkeit, direkt mit potenziellen Mitarbeitern zu kommunizieren. Branchen- oder Themenportale bieten die Platzierung von Ausschreibungen für bestimmte Berufsgruppen. Potenziale liegen auch in Social Communities wie *Twitter* & *Facebook*. Dort ließen sich Inseraten über Follower und Meinungsführer verbreiten.

Volker Heller, Abteilungsleiter Kultur in der Berliner *Senatsverwaltung für Wissenschaft, Forschung und Kultur*, sprach anschließend über die Hindernisse beim professionellen Personalmanagement in der Kultur. Seine spannende Mindmap beschränkte sich jedoch nicht darauf, welche strukturellen Handicaps der öffentliche Kultursektor besitzt (Besserstellungsverbot, Tarifbindung, Auflagen der Finanzträger bis hin zum Verfahrens-, Haushalts- und Beschäftigungsrecht), sondern rückte den Blick auf das richtige Organisationsdesign als Voraussetzung für eine gelungene Personalentwicklung. Heller scheute sich nicht, vermeintlich heilige Kühe ausfindig zu machen, über deren Schlachtung nachzudenken geboten ist. Braucht es in der Kultur eigentlich Beamte? Kann man aus öffentlichen Dienstarifen aussteigen? Wie kann ich meine Mitarbeiter am Unternehmen beteiligen? Wie Sorge ich für eine stärkere Selbstständigkeit von Kulturbetrieben? Warum die Angst vor Zwei-Klassen-Tarifen, wenn ich doch so Anreize schaffe für die besten Köpfe? Volker Heller dürfte aus seinen Erfahrungen in Bremen und Berlin nur zu gut wissen, wie schwer es sein kann, hier Fortschritte zu erzielen.

### Was ist der Mensch?

Was kann ein Mitarbeiter eigentlich leisten? Karin Wolf vom *Institut für Kulturkonzepte* in Wien gab den Einstieg in den Themenbereich Personalentwicklung. Sie kennt das Problem der Arbeitsüberlastung von Mitarbeitern im Kulturbetrieb. Schließlich sind auch in Österreich viele Kulturmanager in Doppel- und Dreifachfunktionen angestellt, z.B. gleichzeitig für Marketing, Werbung, Kommunikation und Programmplanung verantwortlich. Häufig wird die künstlerische Idee über die Bedürfnisse der Mitarbeiter gesetzt.

Hinzu kommt: Weiterbildung gilt nach wie vor als „Privatvergnügen“. Wolf wünschte sich hier Lösungen wie z.B. Stipendien, die eine regelmäßige berufliche Weiterbildung sicherstellen - finanziell wie auch zeitlich. Das Mehr an Wissen nützen schließlich sowohl dem Mitarbeiter als auch dem Unternehmen. Mitarbeiter sind der Schlüssel für eine erfolgreiche Unternehmung und müssen auch als diese erkannt werden.

Die Rahmenbedingungen für Kulturorganisationen in der heutigen Zeit bilden allerdings kulturpolitische Gegebenheiten (z.B. Budgetkürzungen) und eine hauptsächlich quantitative Betrachtung des Erfolges einer kulturellen Einrichtung, gemessen an der Auslastung der Veranstaltungen und weniger an der Qualität des Kulturproduktes, geschweige denn die Arbeitsleistung, die dahinter steht. Nach Karin Wolf muss das Thema Personalmanagement



### ... Tagung Personalmanagement in der Kultur

nach außen getragen werden – sowohl bei Förderern des Kulturbereichs, um das Bewusstsein und die Aufmerksamkeit dahingehend zu lenken. Es muss auch mit ausbildenden Institutionen die Kommunikation verstärkt werden, um Anforderungen an Mitarbeiter im Kulturbereich zu definieren.

Ein Ansatz zum Umgang mit der Situation ist nach Karin Wolf die Betrachtung des Personalmanagements als Führungsaufgabe. Damit ist ein ganzheitliches Personalmanagement gemeint, das bereits bei der Personalauswahl beginnt, mit klaren Stellenbeschreibungen und Auswahlkriterien von Seiten des Unternehmens. Es beinhaltet auch Mitarbeiterführung im Arbeitsalltag. Dafür ist es notwendig die Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeiter genau herauszuarbeiten und zu analysieren und gemeinsam mit den Mitarbeitern zu reflektieren. Mit den gewonnenen Erkenntnissen kann Defiziten durch z.B. Coachings und internen Schulungen begegnet werden. Der Blick einer externen Fachperson (Coach, Mentor) ist an dieser Stelle sehr hilfreich und empfehlenswert. Um dies zu ermöglichen, müssen notwendige Ressourcen für das Personalmanagement vom Unternehmen bereitgestellt werden.

Auch der Berater Martin Salzwedel (*Communications Consulting International*) forderte mehr Entfaltungsmöglichkeiten für Mitarbeiter. Leider sieht die Realität im öffentlichen Kultursektor heute anders aus. Zielvereinbarungen und Einarbeitungsprogramme fehlen. „Wer glaubt, der Feind sei da draußen, hat schon verloren!“, so Salzwedel. Es sei wichtig, die eigene Organisation veränderungsfähig zu machen. Die Organisationskultur ist ein entscheidender Erfolgsfaktor für eine gelingende Unternehmung. Sie setzt sich aus Werten und Normen zusammen, die im Idealfall von allen Mitarbeitern geteilt werden und somit nach innen und außen wirken. Diese Werte bieten den Mitarbeitern Identifikation und bewirken somit Entfaltungsmöglichkeiten für jeden Einzelnen im Unternehmen. Teil einer effizienten Unternehmenskultur ist es, eine klar formulierte Vision zu verfolgen, die breite Akzeptanz findet. Nur so kann sich die Vision etablieren und sich in den Handlungen der Mitarbeiter widerspiegeln. Die Regeln für die Unternehmenskultur müssen einfach und verständlich sein und müssen den Mitarbeitern Autonomie einräumen d.h. es werden Ziele vorgegeben, die Ausführung jedoch dem einzelnen Mitarbeiter überlassen. Aufgrund einer inneren Entwicklung, durch Unterstützung der Mitarbeiter sowie der Förderung ihrer Persönlichkeit, kann das Unternehmen nach außen erfolgreich sein.

Dazu gehört nach Meinung des Beraters Ralf Pegelhoff die Unterstützung der Teamentwicklung, die Pflege einer Feedbackkultur, eine vorausschauende Personalplanung sowie Transparenz gegenüber den Mitarbeitern. Auch in Hinblick auf die kulturelle Vielfalt im Arbeitskontext von Kulturunterneh-



... Tagung Personalmanagement in der Kultur

men, ist die Pflege des interkulturellen Dialogs zu beachten.



Die Ergebnisse der World Café-Gespräche wurden systematisch zusammengeführt

Das Panel 3 hat sehr genau verdeutlicht, wo Personalmanagement im Kulturbereich Ansatzpunkte zur Entwicklung findet. Dabei ist es eine Grundvoraussetzung den Mitarbeiter, seine Fähigkeiten und Kompetenzen als elementaren Bestandteil des Erfolges einer Unternehmung zu verstehen und seine Bedürfnisse zum Anliegen zu machen und nicht das künstlerische Endprodukt, wie beispielsweise eine Konzertaufführung oder Ausstellung dem überzuordnen. Nur wenn sich der Mitarbeiter mit Vision und Zielen der Unternehmung identifizieren kann, entsteht eine authentische Unternehmenskultur, die nach Innen und Außen positiv wirkt und zu Erfolg führt. „Was ist der Mensch?“- Er ist aus ökonomischer Perspektive der größte Erfolgsfaktor für ein Kulturunternehmen. Den drei Vortragenden war es ein Anliegen, dies zu verdeutlichen.

Um internationale Beispiele für erfolgreiches Personalmanagement vorzustellen, hatte man zwei Gäste aus Kanada und den Niederlanden nach Weimar eingeladen. Ad Huijsmans stellte am Abschluss des ersten Tages sein Modell integrierter **Praktika** vor. Es wird in den Kulturmanagement-Studiengängen der Kunsthochschule Utrecht erfolgreich umgesetzt. Dabei wird es



### ... Tagung Personalmanagement in der Kultur

nicht länger dem Zufall überlassen, wo noch während des Studiums Praxiserfahrungen gesammelt werden. Die Praktika an niederländischen Kultureinrichtungen werden vielmehr unmittelbar aus den Studieninhalten heraus entwickelt. Ein nützlicher Nebeneffekt: die Hochschule ist bestens mit dem Arbeitsmarkt vertraut und verfügt über direkte Kontakte zum nationalen, teilweise sogar europäischen Kulturbetrieb. Jeder Studierende bekommt im übrigen einen Mentor, der ihn bei seiner Berufsplanung unterstützt.

Das zweite internationale Benchmark kam vom *Cultural Human Resources Council* (CHRC) in Kanada. Der Vortrag ihrer Geschäftsführerin Susan Annis bestand praktisch darin, das umfangreiche Toolkit an Möglichkeiten vorzustellen, den der CHRC seit 1995 für den kanadischen Kulturbetrieb entwickelt hat. Die Organisation ist eine von immerhin 30, die unter dem Dach des *Human Resources and Skills Development Canada* (HRSDC) das Personalmanagement branchenspezifisch unterstützen.



### Was darf ich hoffen?

Angesichts eines solchen positiven Beispiels konnte der zweite Tag viele Signale der Hoffnung für den deutschen Kulturbetrieb aussenden. Zeit für Aufklärung, fanden nicht nur die Veranstalter, sondern auch die Referenten. Auch Prof. Carsten Winter sieht im Personalmanagement einen Schlüssel für den Erfolg der gesamten Organisation. Sie wird dabei nach seiner Meinung stärker denn je durch eine Virtualisierung der Wertschöpfung und unübersichtliche Kommunikation durch neue Medien geprägt sein. Open Leadership bedeutet aber auch, eine offene Unternehmung zu sein. Prof. Winter wies in diesem Zusammenhang auf die Gefahren hin, die dann

beispielsweise für das Wissen oder das Image der Organisation bestehen.

Die Mitarbeiter sind die wichtigste Ressource in Kultureinrichtungen, meint auch Maurice Lausberg von der Unternehmensberatung *actori* aus München. Und diese Ressource ist teuer: die Personalkosten liegen hier durchschnittlich bei 74%. Umso wichtiger ist, dieses Potenzial richtig zu nutzen. Allerdings pflege manche Kultureinrichtung noch den Führungsstil von vor



... Tagung Personalmanagement in der Kultur

80 Jahren. Mitarbeiterorientierung? Fehlanzeige! Lausberg forderte zeitgemäße Führungskonzepte. In der Kultur würden Ziele eher unterschätzt.

Wolfgang Rothe von der *Semperoper Dresden* brachte es in der Abschlussdiskussion auf den Punkt: haben Sie Mut zur Veränderung und suchen Sie sich Verbündete!👍

WEITERE INFORMATIONEN:

[www.kulturmanagement.net/downloads/magazin/km1009.pdf](http://www.kulturmanagement.net/downloads/magazin/km1009.pdf)

[www.km-konkret.de](http://www.km-konkret.de)

[www.culturalhrc.ca](http://www.culturalhrc.ca)

# das Orchester

Magazin für Musiker und Management

- > 11 x im Jahr
- > in über 40 Ländern
- > größter Stellenmarkt für Musiker weltweit

**Abonnieren Sie jetzt!**

- > [www.dasorchester.de](http://www.dasorchester.de)
- > Tel. 0 61 31 / 24 68 57
- > [zeitschriften.leserservice@schott-music.com](mailto:zeitschriften.leserservice@schott-music.com)





## Rückblick

### Innovative Kooperationen zwischen Kultur und Wirtschaft

*Kultur + Wirtschaft = x*

Wenn Städte schrumpfen und Kassen sich leeren, schwindet auch oft der Mut, die Dinge neu anzugehen. Der Kreative jammert nicht (Wolf Lotter), und kreativ sind sowohl Unternehmer als auch Künstler. Beider Gestaltungswille ist gefragt.

*Schwarz+Weiss*, eine Kultur- und Unternehmensberatung aus Hildesheim, beschäftigt sich mit der Frage, wie kreative Allianzen zwischen Kultur und Wirtschaft entstehen, welchen Effekt sie auf ihre Umgebung haben und wie sich dadurch das Konzept des Kultursponsorings wandelt. Lässt sich die Gleichung Kultur + Wirtschaft = x lösen?

#### **Auftakt Kulturpolitur – Kultur und Wirtschaft neu denken**

*Ein Polierversuch mit vielen Fragezeichen*

Was passiert, wenn Kultur und Wirtschaft gemeinsam agieren? Das ungleiche Paar hat Gemeinsamkeiten. Und: Beide können voneinander profitieren.

Zu dieser These initiierte *Schwarz+Weiss* das Symposium *Auftakt Kulturpolitur – Kultur und Wirtschaft neu denken*, das am 18. und 19. November 2010 am *Rendsburger Nordkolleg* stattfand. Etwa 30 Teilnehmer aus Kultur, Wirtschaft und Politik trafen sich an der Akademie für kulturelle Bildung, um die Kooperationsmöglichkeiten zwischen Kultur und Wirtschaft neu auszuloten.

Spazierend wurde das Symposium eröffnet. Der Leipziger Promenadologe Bertram Weisshaar zeigte, wie sich Altbekanntes neu betrachten lässt. Denn das war der Ausgangspunkt des Sammentreffens. Dinge neu zu denken, auf andere Weise wahrzunehmen und zu überprüfen, ist schließlich auch die Voraussetzung dafür, die

Gleichung Kultur + Wirtschaft = x nicht wie gewöhnlich mit Sponsoring zu beantworten.

Zurück auf dem Gelände des Nordkollegs hielt Elisabeth von Helldorff einen Vortrag mit dem freien Titel „Kultursponsoring ist tot – auf der Suche nach dem Dritten“ und forderte dazu auf, die Variable auch als eine solche, also als veränderbar, zu sehen. Wenn schnöde Sponsoringmaßnahmen, die in Logo-Friedhöfen münden, ausgedient haben, muss es nicht das Ende sein. Betrachten wir es als Anfang.

Um dies auch erforschen zu können, ohne zunächst in eine Endlosdiskussion über den Kulturbegriff zu verfallen, brachte der Literatur- und Kulturwissenschaftler Prof. Dr. Christian Schärf Licht ins Dunkel und kam in seinem erfrischenden Vortrag zu dem Schluss, dass eine Systemengrenzung erforderlich sei. Das „Wir Kultur, ihr Wirtschaft-Denken“ (oder anders herum) sei keineswegs förderlich für die Entwicklung neuer Kooperationsmöglichkeiten. Darüber, dass sich beide Partner auf Augenhöhe begegnen müssen, da sie beide unerlässliche Gesellschaftsakteure mit Veränderungskompetenz sind, waren sich alle einig.

Eigene Entwürfe möglicher Kooperationsmodelle skizzierten die Teilnehmer im anschließenden Aktivpart. Auf Polierlappen wurden Wünsche formuliert, wie sich die Zusammenarbeit zwischen Kultur und Wirtschaft ändern solle. Mithilfe der Brainwalk-Methode kursierten die Teilnehmer durch teils philosophische, teils pragmatische Diskussionen, deren Tenor trotz der vielfältigen Ansätze ein Umdenken forderte. Dabei sprach man dem Dreigestirn der Gesellschaft besonders große Bedeutung und ernst zu nehmende Verantwortung zu. Nicht Kultur und Wirtschaft allein, sondern beide gemeinsam mit der Politik stünden in der Pflicht, mit den Akteuren vor Ort die Zukunft eines Standortes zu bestimmen. Klar wurde, dass Handlungsbedarf besteht und dass neue Kooperationen wünschenswert und möglich sind. Zwar müssen dazu alte Denkmuster aufgebrochen und bestehende Barrieren überwunden werden,



aber dass dies kein Zauberwerk ist, zeigte die große Einigkeit der aus den verschiedenen Sektoren stammenden Teilnehmer: Künstler, Kulturschaffende, Unternehmer und Politiker waren sich zumindest im Mikrokosmos Kulturpolitik einig und hatten keinerlei Verständnisschwierigkeiten.

Eine Diskussionsrunde mit dem Kulturmanager und Blogger Christian Henner-Fehr, dem Ingenieur des Schiffbaus Lennart Pundt und dem Künstler Paul Huf gab Einblicke in funktionierende und synergetische Kooperationsmodelle. Lennart Pundt, der im Hamburger Hafen ein Projekt leitete, das Künstlern die Möglichkeit gab, die Arbeit von Unternehmern ästhetisch umzusetzen ([www.kleineundgrossefische.de](http://www.kleineundgrossefische.de)) und Paul Huf ([www.paulhuf.de](http://www.paulhuf.de)), der als Künstler in einer Unternehmensberatung tätig ist, forderten ein Aufeinanderzugehen, das auf Verstehen, Neugierde und Akzeptanz basiert und mit Vorurteilen bricht. Auch die Aufhebung der strengen Trennung zwischen den Systemen wurde heiß diskutiert und von Christian Henner-Fehr fundiert analysiert.

Den Abschluss bildete ein Vortrag von PD Dr. Oliver Flügel-Martinsen über Utopien und die Möglichkeiten des gemeinsamen Schaffens. In seiner rasanten und hervorragend konzipierten Rede ging es um die Idee des gemeinsamen und kreativen Tuns aller Stadtakteure in einer übergreifenden Austauschlogik und auch um den Mut, Dinge in Angriff zu nehmen. Gestaltung heißt, etwas freizusetzen, das eine Eigendynamik entwickelt und lässt sich demzufolge weder verordnen noch kontrollieren.

Nur wie geht man in Zeiten leerer Kassen und schwindender Bevölkerung diese Herausforderungen an?

Genau dieses „Wie“ wird Thema der zweiten Kulturpolitik sein, die im Frühsommer 2011 wieder in Kooperation von Schwarz+Weiss und dem Nordkolleg Rendsburg stattfinden wird. Die Ergebnisse der ersten Kulturpolitik werden in einer Publikation festgehalten, die im Frühjahr 2011 erscheinen wird.

### **Kollaborative und kreative Allianzen sind das Ziel: Ein Beispielprojekt im oberschwäbischen Ehingen**

„Menschen – Technik – Emotionen“ – ein Projekt der *Liebherr-Werk Ehingen GmbH* und der *Chameleon Bewegung e.V.* unter der Leitung von *Schwarz+Weiss*

Seit November 2010 treffen sich regelmäßig Mitarbeiter des Unternehmens und Mitglieder des Kulturvereins, um ihre erste eigene Ausstellung zu planen. Dazu entwerfen sie ein Konzept, nach dem sie gemeinsam durch die Produktionshallen ziehen und die Arbeitsplätze von über 2.000 Menschen künstlerisch dokumentieren. Von einem Fotografen erhalten sie Tipps zur Umsetzung und Bearbeitung, um schließlich in Eigenregie die Vernissage samt Vermittlungskonzept für Februar 2011 zu entwerfen.

An diesem Beispiel lässt sich beobachten, wie aus einem Arbeitsplatz ein Kunstwerk wird, aus einer fremden Firma ein Ort des Entdeckens und wie aus zwei ungleichen Gruppen ein starkes und homogenes Team wird. Die Teilnehmer des Projekts zeigen in diesen Wochen, dass sie ihre Stadt gemeinsam gestalten wollen und können bereits hervorragende Ergebnisse vorweisen.



Lackierer bei der Arbeit, Foto: Markus Wendlandt



Das Projekt in Ehingen ist langfristig angelegt und wird weitergeführt – ein weiteres Städteprojekt wartet im hohen Norden, Kulturpolitik geht in die nächste Runde,

Schwarz+Weiss geht in den kommenden Jahren auf Reisen und freut sich auf fröhliche Systementgrenzungen. ¶

#### DIE AUTORINNEN

**Elisabeth von Helldorff** (geb. 1983) begründete Schwarz+Weiss 2009 und hat seit dem die Geschäftsleitung inne. Sie ist Studentin der Kulturwissenschaften und ästhetischen Praxis an der Universität Hildesheim und Stipendiatin der Stiftung der deutschen Wirtschaft.

**Birthe Dierks** (geb. 1983) ist Diplomkulturwissenschaftlerin. Auch sie hat Kulturwissenschaften und ästhetische Praxis mit dem Schwerpunkt Kulturmanagement an der Universität Hildesheim studiert. Neben ihrer Arbeit als Kreativleiterin bei Schwarz+Weiss leitet sie Kulturprojekte im ländlichen Raum.

#### WEITERE INFORMATIONEN

[www.schwarzplusweiss.de](http://www.schwarzplusweiss.de)

#### Rückblick

### Symposium "Musikvermittlung – Education oder Kunst?"

*Neuer Studiengang: Gemeinsam neue Wege beschreiten*

Im Zentrum eines zweitägigen Symposiums "Musikvermittlung – Education oder Kunst?" im Kultur- und Kongresshaus Aarau stand die Vorstellung des neuen, gemeinsamen Studiengangs der Zürcher Hochschule der Künste (ZHdK), der Schweizer Akademie für Musik und Musikpädagogik (SAMP) des Kantons Aargau, des Netzwerks Junger Ohren sowie der Paul-Schiller-Stiftung.

"Wieviel Vermittlung verträgt denn die Musik?": Dies die rhetorische Frage, aufgeworfen von Regula Stibi, Studiengangsleiterin der ZHdK MAS für Musikvermittlung und Konzertpädagogik. Stibi hob hervor, dass sich Musikvermittlung und Konzertpädagogik an der Schnittstelle von musikalischem Ereignis und Publikum vollziehen.

Das Thema der Vermittlung in diesem Bereich sei schon älter – immer öfters komme es zu Verbindungen zwischen den verschiedenen Studiengängen. Grenzüberschreitende Erwartungen und Entdeckungen ergänzten sich, und ein ausgesprochener Boom der Kunstvermittlung sei im Gange. "Die Kunstvermittlung verkauft nicht, sondern hält auch einen breiten Diskurs am Leben", machte Stibi den Punkt.

#### Suche nach geeigneten Formen und Ideen

Elisabeth Danuser, Leiterin Weiterbildung Musik und Studienleiter Bachelor Musik und Bewegung an der ZHdK, wies bei der Vorstellung des neuen Studiengangs darauf hin, dass der zeitgemässen künstlerischen und pädagogischen Vermittlung von Musik in den verschiedensten performativen Situationen zunehmend Beachtung geschenkt werde. Musikvermittlung und Konzertpädagogik würden heute als attraktives Berufsfeld mit eigenen Parametern gelten. Die klassischen Kulturbetriebe bemühten sich vermehrt um das junge oder auch ältere Publikum. "Engagierte Lehrpersonen



aller Volksschulstufen möchten ihre Schüler und Schülerinnen mit dem Kulturgut Musik vertraut machen und suchen nach geeigneten Formen und Ideen", sagte Danuser.

Musikvermittlung und Konzertpädagogik würden sich an der Schnittstelle von musikalischem Ereignis und Publikum vollziehen, erklärte Danuser. Sie knüpften vielfältige Beziehungen zwischen dem Geschehen auf der Bühne und den Bedürfnissen der Hörenden und orientierten sich an deren Alltagserfahrung und Erfahrungshintergrund. "Musik in allen Erscheinungsformen wird zeitgemäss künstlerisch und pädagogisch in den verschiedensten performativen oder medialen Situationen vermittelt."

Das Gestalten konzertpädagogischer Projekte innerhalb etablierter Kulturinstitutionen oder im schulischen Kontext erfordere flexible künstlerische, pädagogische und kommunikative Kompetenzen und finde in einem agilen Zusammenspiel von Eigeninitiative, Projektarbeiten oder Festanstellungen statt, trug Danuser vor. Musikvermittlung und Konzertpädagogik sei ein spezialisierter Bereich innerhalb der Kulturvermittlung und bewege sich stets im Spannungsfeld zwischen Kunst und Pädagogik. Die spätere Berufstätigkeit finde oft in einem Zusammenspiel von Projektarbeit und Festanstellung statt.

Die Referentin hielt sodann einen Ausblick auf die jüngsten Trends in der Musikvermittlung. Sie ging auf die neue Kooperation zwischen ZHdK und SAMP ein, der nun lizenzierten neuen und privaten Musikhochschule des SMPV, den Masterstudiengang mit vier Modulen unter der Leitung von Katharina Rengger.

### Politisches Umfeld; Adressaten im Fokus

Valentin Gloor, Rektor Departement Musik Kalaidos FH, Leiter des SAMP und Musiker, ging auf die Politik ein: "Die Musikinitiative wurde vom Parlament angenommen; das zeigt, dass das Thema Musik in der Schweiz wichtig und aktuell ist. Alle Parteien waren übergreifend dafür. Kein Wunder:

Ein Fünftel der schweizerischen Bevölkerung spielt ein Instrument, und ein Sechstel davon singt."

Die Initiative wolle auch mehr Musikvermittlung. "Deswegen haben wir den gemeinsamen Studiengang Musikvermittlung und Konzertpädagogik gegründet." Gloor stellte den SMPV vor, den Betreiber der privaten Musikhochschule SAMP und Kooperationspartner der ZhdK für den neuen Studiengang (siehe Kasten).

Ernst Klaus Schneider, emeritierter Professor und Studiengangsleiter Musikvermittlung und Konzertpädagogik an der Hochschule für Musik in Detmold (BRD), rückte die Adressaten in den Fokus: "Wird der Kunstanspruch an alle Adressaten erfüllt? Die Krise der Musik gründet nicht in der Musik per definitionem!" Neue Formen der Vermittlung seien unabdingbar; dies auch mit und durch Kommunikation. Eine der Formen könne die Lichtgestaltung sein, themenbezogene Konzerte oder neue, aufregende Orte (Reeperbahn) seien gefragt. "Es geht um die Herstellung neuer Beziehungen durch neue Formen".

Es müssten alternative Arten der Musikvermittlung gesucht werden, betonte der Professor, und zeigte mit eindrucklichen Demonstrationen mögliche Beispiele aus dem praktischen Alltag und ging auch auf das Verhältnis zwischen Kunst und Pädagogik ein. "Die beiden Disziplinen sind nicht verheiratet, können aber nicht existieren ohne einander! Pädagogik und Kunst müssen einander gerecht werden", sagte Schneider.

Von den vier angebotenen Seminaren konnten innerhalb eines Tages nur deren zwei besucht werden. Der Berichterstatter entschied sich für: „Kulturvermittlung als Aufgabe von Institutionen“ mit Werner Schmitt, Gunhild Hamer und Carolin Hagemann, sowie "Zeitgenössische Musik für und mit Kindern" mit Barbara Balba Weber und Sylvia Zytynska.



### MUS-E und Kulturvermittlung als Aufgabe von Institutionen

Werner Schmitt, 20 Jahre Direktor der allgemeinen Musikschule am *Konservatorium Bern* und Cellist, machte auch als Erfinder des Projekts MUS-E von sich reden. Heute ist er damit in 15 Ländern tätig und setzt sich auch für die *Yehudi-Menuhin-Stiftung* ein. Die in enger Freundschaft verbundenen Schmitt und Menuhin waren sich von allem Anfang an einig: Künste müssen im Zentrum der Gesellschaft stehen.

So sollen innerhalb von MUS-E alle Künste Platz haben, um eine grösstmögliche Motivation zu schaffen und Querverbindungen zu allen Arten kognitiven Lernens herzustellen. Es geht darum, dass professionelle Künstler ihre Kunst in wöchentlichen Lektionen während zwei bis drei Jahren in eine Schulklasse bringen. Heute erreicht MUS-E in Europa und Israel 70'000 Kinder. Es handelt sich um das einzige vergleichbare europäische Bildungsprojekt. Der Start erfolgte 1986 in Bern mit einer "Test-MUS-E-Klasse". Es stehen eine Webseite und Trainingsplattform sowie eine Kulturmanagerin zur Verfügung, die MUS-E mit organisiert und betreut. Neu ist Schmitts "Truppe" auch in Bern-Bümplitz tätig, einem Immigranten-Stadtteil, der Schulklassen mit bis zu achtzig Prozent Ausländeranteil besitzt.

Die Ostschweiz wird nun ebenfalls erschlossen. Das Projekt wurde mit national bedeutenden Preisen ausgezeichnet. Die Finanzierung erfolgt über die *Yehudi-Menuhin-Stiftung*, *Mercator* und die Schulen.

### „Kultur macht Schule“

Gunhild Hamer, Leiterin *Fachstelle Kultur des Kantons Aargau*, stellte das kantonale Programm „Kultur macht Schule“ vor. Der Kanton unterstützt Klassen bei Theateraufführungen, Konzerten, Lesungen und Workshops mit Kultur- und Kunstschaffenden – „Kultur macht Schule“ nimmt dabei eine zentrale Funktion ein, indem es fördert, vernetzt, berät und finanziert. "Mit Erfolg", wie Hamer ausführte. Folgende Sparten können Schulklassen bei

"Kultur macht Schule" in Anspruch nehmen:

- *Bildende Kunst*: Den Alltag einfärben und Gedanken formen;
- *Kulturgeschichte*: Archive entstauben und Industriekultur erkunden;
- *Literatur*: Sprachsuppen kochen und Slam-Poetry dichten;
- *Multimedia und Film*: Animationsfilme drehen und Hörspiele aufnehmen;
- *Musik*: Eigene Songs einspielen und Perkussion erleben;
- *Theater und Tanz*: Bühnenwelten erschaffen und den Rhythmus spüren;
- *Zeitgenössische Musik für und mit Kindern*: Musik machen, hören und erleben.

### Tonstör an Schulen

Die Berner Musikpädagogin und Flötistin Barbara Balba Weber stellte ihr Projekt "Tonstör" zur Vermittlung neuer Musik an Schulen vor, das sie seit 2007 leitet. Tonstör ist lustvolle Vermittlung sogenannt "schwieriger", nämlich neuer, das heisst zeitgenössischer klassischer Musik an Kinder und Jugendliche. In Zusammenarbeit mit diversen Veranstaltern und Institutionen tun sich professionelle Musiker und Musikerinnen mit professionellen Musikvermittlern zusammen, gehen (gratis) in Schulklassen und werken gemeinsam mit den Kindern und Jugendlichen an avantgardistischer Musik. Tonstör wird unterstützt von Stadt und Kanton Bern.

### Musikbahnhof für Kinder

Schliesslich stellte Sylwia Zytynska, Musikpädagogin und Schlagzeugin sowie Lehrerin an der *Musik-Akademie Basel*, ihre "Gare des enfants" vor. In diesem "Musikbahnhof" können Kinder lustvoll Musik erleben und selber produzieren. Zytynska komponiert und veranstaltet mit den Schülern regelmässig Konzerte, "wobei ich nicht pädagogi-



sieren will – vielmehr sollen die Kinder selber mit-tun, experimentieren und improvisieren."

Beitrag von Andres Valer, Student MAS Arts Ma-nagement an der ZHAW, Klarinettist und Marke-tingplaner, Gründer des *Think Tank Kultur* in Win-terthur ([www.thinktankkultur.jimdo.com](http://www.thinktankkultur.jimdo.com)) sowie Vorstandsmitglied des SMPV Winterthur; tätig in Kulturmarketing, Kulturmanagement und Event. ¶

#### WEITERE INFORMATIONEN

[www.zhdk.ch/?musikvermittlung](http://www.zhdk.ch/?musikvermittlung)

[www.smpv.ch](http://www.smpv.ch)

#### Der SMPV

Der 1893 gegründete *Schweizerische Musikpädago-gische Verband (SMPV)* ist mit rund 4400 Mit-gliedern der grösste schweizerische Berufs-verband im Bereich Musik und Bildung. Zu den Zielen des SMPV gehören die Förderung der Musikerziehung in der Schweiz und die Interessenvertretung der Musiklehrerinnen und -lehrer bei den Arbeitgebenden und in der Öffentlichkeit. Der SMPV besteht aus ei-nem Zentralverband und 15 regionalen Sekti-onen. Zu den politischen und gewerkschaftli-chen Aktivitäten des SMPV gehören unter an-derem das Referendum gegen die Fünftage-woche an der Volksschule, die Unterstützung der Abstimmungskampagne für die Blockzei-ten an der Volksschule (zusammen mit dem *Forum für Musikalische Bildung*). Der Berufsver-band setzt sich vor allem für bessere Arbeits-bedingungen für Musiker ein und fördert die Musikpädagogik und die Vernetzung der Mit-glieder konsequent in der Schweiz. Dazu ge-hört politische Arbeit, diverse städtische Ar-beitsgruppen, Mitsprache bei Arbeitsverträ-gen, die Arbeit mit Politikern und derglei-chen mehr.

#### Tagungsempfehlung

**Fundraising für Kunst und Kultur.**

**Förderung finden - Förderer binden**



21.02.2011 - 22.02.2011 Ev. Akademie Bad Boll

*Seit Jahren müssen in der Kunst- und Kulturszene reduzierte staatliche Zuschüsse durch die Einwerbung privater Mittel wettgemacht werden. Fundraising spielt dabei eine zentrale Rolle. Wies gemacht wird, zeigen auf dieser Tagung Fachleute aus Kulturmanagement und Sponsoring.*

#### Zielgruppen

Fundraiser/innen und PR-Expert/innen ins-besondere aus dem Bereich Kunst und Kul-tur. Mitglieder von Fördervereinen und Freundeskreisen, alle am Thema Fundraising und Marketing interessierten Personen.

#### Kooperationspartner

Deutscher Fundraising-Verband -

<http://www.fundraisingverband.de>

Kulturmanagement Network -

<http://www.kulturmanagement.net>

[www.ev-akademie-boll.de/index.php?id=142&tagungsid=450111](http://www.ev-akademie-boll.de/index.php?id=142&tagungsid=450111)



# Impressum



## KULTURMANAGEMENT NETWORK

Dirk Schütz & Dirk Heinze GbR

PF 1198 · D-99409 Weimar

Amalienstr. 15 · D-99423 Weimar

TEL +49 (0) 3643.494.869

FAX +49 (0) 3643.801.765

Email: office (at) kulturmanagement.net

V.i.S.d.P.: Dirk Heinze

Redaktion: Veronika Schuster

Abonnenten: ca. 20.000

Mediadaten und Werbepreise: <http://werbung.kulturmanagement.net>

## WEITERE INFORMATIONEN

[www.kulturmanagement.net](http://www.kulturmanagement.net)

<http://twitter.com/kmnweimar>

[http://twitter.com/km\\_stellenmarkt](http://twitter.com/km_stellenmarkt)