



Schwerpunkt

Gebäude und
Management

THEMEN & HINTERGRÜNDE

Facility Management
und Kultur

• Seite 3

KM IM GESPRÄCH

mit dem Architekten
Volker Staab, Berlin

• Seite 9

VORGESTELLT

BIG Art

• Seite 14

Dussmann das KulturKauf-
haus

• Seite 18

KM GESPRÄCH

mit dem Architekten
Wolfgang Kaufmann

• Seite 21

INFOSHOT

Guerilla Architecture

• Seite 23

VORGESTELLT

Unsere Top 10 interna-
tionaler Kulturbauten

• Seite 25

PRAXIS

Gebäude und Mana-
gement

• Seite 7, 13 und 20

Liebe Leserinnen und Leser,

in vielen Kultureinrichtungen wird aktuell gebaut, saniert, erweitert oder umstrukturiert. Und nicht nur das: auch an der Realisierung von Neubauten wird eifrig geplant, ob in Berlin, Frankfurt oder Weimar. Der Umgang mit dem Thema „Gebäude und Management“ betrifft dann beinahe alle Kategorien des Kulturmanagements, wie das in umfassendster Weise gerade bei der *Staatsoper unter den Linden* in Berlin zu studieren ist. Der Umzug ins *Schillertheater*, inszeniert mit Schifffahrt und allem voranschreitend der Generalmusikdirektor Barenboim, war eine logistische Höchstleistung. Die Vorplanungen für die Vollsanierung waren umfangreich, Nutzungspläne mussten mit allen Parteien abgestimmt werden und auch die Finanzierung von geplanten 240 Millionen Euro war ein heikles Unterfangen. Doch auch die Kommunikation mit den Besuchern und Touristen ist in vollem Gange, muss man vor allem einer generellen Verwirrung bei der Orientierung vorbeugen. Umbau- und Sanierungsprojekte beschäftigten in den vergangenen Jahren viele weitere Kultureinrichtungen in Deutschland, so die *Kunsthalle Bremen*, die *Neue Galerie* in Kassel, das *Neue Museum* in Berlin, das *Albertinum* in Dresden, um nur einige wenige zu nennen. Viele andere Theater und Opern werden in Zukunft zeitgemäß umgebaut oder saniert werden müssen, Museen trifft dies gleichermaßen. Effizientes und ökologisches Bauen oder zu beachtende Regeln des Denkmalschutzes werden hier nur einige Bausteine umfangreicher Prozesse sein. Für das Kulturmanagement bedeutet das, vor allem auch im Bereich der Finanzierung, Organisation, des begleitenden Marketings, sich voraussichtlich und konzentriert auf solcherlei Maßnahmen vorzubereiten. Denn Fehler sind sowohl auf der Kostenseite als auch auf Seite der Besucher schnell geschehen, und es kostet viel Zeit und Energie diese wieder auszubügeln. - Beispiele dafür kennen Sie sicher zur Genüge.

Dass das Bauen für Kunst und Kultur ein höchst komplizierter Ablauf mit vielen, auch unvorhersehbaren Komponenten ist, erfahren Sie beispielsweise in den Interviews mit den Architekten Volker Staab und Wolfgang Kaufmann. Die Beiträge in dieser Ausgabe zeigen aber auch, dass das Thema „Gebäude und Management“ die tagtägliche Arbeit der Kulturmanager und Kulturmanagerinnen in vielen Bereichen betrifft. Ob beim komplexen Prozess des Facility Managements oder bei der Beschäftigung mit Kunst am Bau. Nicht zu vergessen sind aber auch die prestigeträchtigen Megaprojekte, die mit spektakulärer Architektur und oftmals hitzig diskutiert, so nur im Kulturbetrieb zu finden sind (siehe Seite 25).



KM – der Monat

THEMEN & HINTERGRÜNDE

Über das Engagement für den Award „KulturmanagerIn des Jahres“

• Seite 27

Nominierungen Kulturmarken Award 2011

• Seite 27

Social-Media-Monitoring

• Seite 30

KM IM GESPRÄCH mit Petra Schneidewind, PH Ludwigsburg

• Seite 34

EX LIBRIS

Kulturkampf im Bundeshaus

• Seite 37

Yield Management

• Seite 39

... Editorial

Wie die Beschäftigung mit dem Thema gezeigt hat, sind wir in der Berichterstattung erst am Anfang, denn viele virulente Bereiche und Projekte konnten an dieser Stelle noch keine Berücksichtigung finden und Sie werden als Leser und Leserinnen in den kommenden Ausgaben immer wieder auf spannende Beiträge stoßen.

An dieser Stelle möchte Veronika Schuster Sie noch herzlich als neue Chefredakteurin begrüßen. Wie Sie wissen, ist sie bereits seit vielen Jahren für unsere Redaktion tätig und übernimmt nun mit Begeisterung und viel Freude diese Aufgabe. Dirk Heinze, langjähriger Chefredakteur und Mitinitiator dieses Magazin, wird sich neuen Entwicklungen im *Kulturmanagement Network* und hier vor allem den beiden Portalen zuwenden. Diese umfangreichen Aufgaben nehmen strategisch und organisatorisch sehr viel Zeit in Anspruch, und so werden Sie sich in den kommenden Monaten auf spannende Neuerungen freuen können. Dirk Heinze wird dem *KM Magazin* aber auch zukünftig mit seiner Expertise als Autor eng verbunden bleiben. Weiterhin gilt: haben Sie Anregungen, Ideen oder Wünsche zum Magazin, freuen wir uns, wenn Sie uns diese zu kommen lassen: vs@kulturmanagement.net.

Somit wünschen wir Ihnen nun eine spannende Lektüre der aktuellen Ausgabe des *KM Magazins*!

Ihr Dirk Schütz, Dirk Heinze und Veronika Schuster

sowie das gesamte Team von Kulturmanagement Network



3. VIADRINA KULTURMANAGEMENT SYMPOSIUM

Erfolgsfaktor Mitarbeiter ?!
Wirksames Personalmanagement für Kulturbetriebe.

2./3. Dezember 2011
Frankfurt (Oder) | Berlin

Information:
Europa-Universität Viadrina | Professur für Kulturmanagement
www.kuwi.europa-uni.de/symposium

In Kooperation mit:



EUROPA-UNIVERSITÄT VIADRINA FRANKFURT (ODER)





FM und Kultur*

Ein Beitrag von Bettina Huep-Würzberg, *architektur_facility management*, Hannover

** Der Text ist eine überarbeitete Fassung des Beitrages „Facility Management in Kulturbetrieben“ aus: H.Zehrer, E.Sasse (Hrsg.): „Handbuch Facility Management“, Verlagsgruppe Hüthig Jehle Rehm GmbH, Landsberg 2004. 21. Ergänzungslieferung 06/2009*

Kulturlandschaft Deutschland

Die öffentlichen Theater und Museen in Deutschland erfüllen ihren Auftrag, das Überleben der Mediengesellschaft als Kulturgesellschaft zu sichern, nach wie vor mit bewundernswerter Hingabe, beachtlichem Erfolg und mit stetig wachsender Improvisationsleistung, obwohl die angespannte öffentliche Haushaltslage den Kulturbetrieben auf Dauer als alljährliches Gefährdungsszenario erhalten bleiben wird. Die Kunden- und Serviceorientierung erscheinen in den meisten Häusern schon fast als Selbstverständlichkeit. Die Potenziale der Mitarbeiter (und manchmal auch ihr goodwill!) sind längst ausgereizt.

Wie soll da Planungssicherheit entstehen und Motivation auf hohem Niveau erhalten bleiben?

Die Antwort ist ganz sicher nicht: Outsourcing, Fusionen oder Kosten senken um jeden Preis. Diese Ansätze verbessern die Bilanzen oft kurzfristig – der Unternehmenswert wird im gleichen Zuge aber nachhaltig gemindert, indem die gewachsene Unternehmenskultur und -identität kaputtgespart, Mitarbeiterwissen verschleudert und Motivation zerstört werden. Gerade für Theater und Museen scheint aber diese kurzatmige „Strategie“ noch immer die ultima ratio mancher kulturpolitischer Gewährträger zu sein. Dabei ist gerade hier die langfristige Schädigung der substanziellen Werte zu Gunsten kurzfristiger Einspareffekte am wenigsten zu verantworten.

Ein strategischer FM-Ansatz unterstützt den langfristigen Erhalt der kulturellen Werte durch eine sowohl ganzheitliche als auch mikroskopische Betrachtung. Natürlich beschäftigt man sich auch schon bisher mit der Funktionalität und dem „Werterhalt“ der Baukörper und ihrer Ausstattung. Aber bekommt die physische Substanz des Kulturbetriebes unter den Gesichtspunkten „optimale Auslastung aller Facilities“ sowie der optimalen Verknüpfung aller technischen, personellen und betriebswirtschaftlichen Prozesse genügend Aufmerksamkeit? Hier scheinen doch einige Zweifel angebracht.

Facility Management in klassischen Kulturbetrieben

Als integrativer Managementansatz analysiert, organisiert und optimiert FM die sekundären Prozesse (der Infrastruktur, der Technik und der Betriebswirtschaft) des Kulturbetriebes als fortlaufenden Gesamtprozess, der die vor-



... FM und Kultur

handenen materiellen Ressourcen zu Gunsten der optimalen Entfaltung der „human resources“ systematisch ausschöpft. FM in Kulturbetrieben kann helfen, die größtmögliche Transparenz und Effizienz auf der Prozesskosten-Seite herzustellen, damit sich die „soft facts“ (künstlerische Qualität, Ideen, Leidenschaft) entfalten können. Die Berücksichtigung der gewachsenen Identität (CI) eines Kulturbetriebes und die Einbeziehung aller am Prozess Beteiligten sollte dabei selbstverständlich sein. So müssen neben der Beurteilung von Fakten, Zahlen und Strukturen auch die weniger quantifizierbaren Beobachtungen von Verhaltensmustern, Gewohnheiten, Vorlieben und Abneigungen in die Analyse einfließen, um Potenziale für Verbesserungen aufzuspüren. Aspekte hierbei sind z.B. langfristige Planungssicherheit, Kostentransparenz, Potenziale in der Flächennutzung, Einbindung externer Betreiber. Die detaillierte Kenntnis des Kerngeschäftes ist Voraussetzung für ein erfolgreiches FM. Nur so können Synergien genutzt, Transparenz und Wirtschaftlichkeit verbessert werden.

Die Stärkung des „kulturellen Kerngeschäftes“ kann erreicht werden, wenn der Optimierungsprozess in eine Ziel- und Strategieentwicklung mit Trägern, Betreibern und Mitarbeitern eingebettet ist. Als integratives Planungs- und Steuerungsinstrument wird inzwischen auch in einigen Kulturbetrieben die (Top-) Balanced Scorecard erfolgreich eingesetzt.

Modulsystematik Kulturbetriebe

Wo genau liegt das Spezifische von Kulturbetrieben unter dem Blickwinkel FM - und wie kann eine Analyse zum Aufspüren von Optimierungspotenzialen sinnvoll durchgeführt werden?

Hinter einer oftmals repräsentativen Architektur, einer faszinierenden Inszenierung, den Kulissen auf der Bühne steht eine Struktur, die fast 24 Stunden am Tag „lautlos“ funktionieren muss: modernste Technik, Dienstleistungen auf höchstem Niveau und ein motiviertes Team. Für das „Betreiben und Bereitstellen“ benötigen Kulturbetriebe individuelle Lösungen, die den Besuchern, den Ansprüchen der künstlerischen Leitung und dem Arbeitsalltag der Mitarbeiter Rechnung tragen müssen. Das Tagesgeschäft erfordert eine hohe Flexibilität aller Beteiligten, die Abläufe und Prozesse müssen punkt- und zeitgenau funktionieren und gleichzeitig auf die Besonderheiten eines künstlerischen Betriebes – eines hochkomplexen Systems am Rande des Chaos – eingestellt sein.

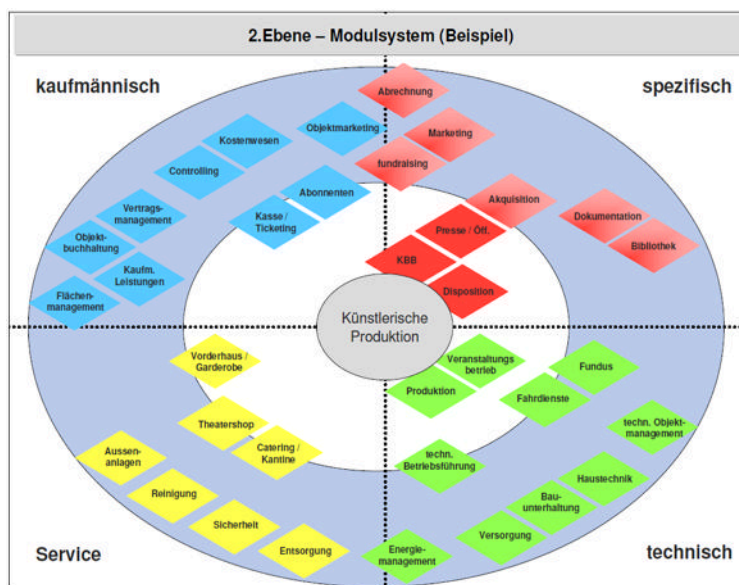
FM in Kulturbetrieben ist somit weit mehr als ein klassisches Gebäudemanagement. Eine Vielzahl von technischen und organisatorischen Prozessen findet gleichzeitig statt. Die Facilities, verstanden als physischer wie virtueller Raum, in dem ein technisch-funktionales System und ein soziales Netzwerk kooperieren, werden Teil des Betriebes. Die hohen Nutzungsanforderungen und Betriebszeiten führen zu Betriebskosten, die im Schnitt drei Mal höher sind als vergleichbare Kosten in Bürogebäuden.



... FM und Kultur

Hier setzt die Analyse und Beurteilung aller kostenrelevanten Vorgänge konkret an, um unter strategischen Gesichtspunkten individuelle FM – Konzepte zu entwickeln, die eine optimale Bewirtschaftung von Kulturbetrieben auf der operativen Ebene gewährleisten. Es erscheint sinnvoll, eine nutzungsspezifische Kostensystematik, z.B. für ein zu untersuchendes Theater zu entwickeln, um alle anfallenden Betriebskosten transparent abzubilden.

Betreiberkonzeptionen für Theater sind immer individuelle, spezifische Lösungen. Die Definition des Kerngeschäftes ist der Ausgangspunkt – so benötigt ein reines Gastspielhaus ein anderes Konzept als ein Repertoire-Theaterbetrieb. Die Grundthemen eines Betreiberkonzeptes für Kultur-Immobilien sind vergleichbar, können also auf einem gemeinsamen Grundgerüst entwickelt und modular zusammengesetzt werden.



Diese Modulsystematik berücksichtigt bei der Analyse die speziellen Belange von Kulturbetrieben und unterstützt die Entwicklung und Umsetzung von integrativen Betreiberkonzepten. Ein besonderer Fokus liegt dabei auf den „weichen (Erfolgs)Faktoren“.

Die Verknüpfung des klassischen Gebäudemanagements mit den speziellen Aufgabenbereichen des Kulturbetriebsmanagements (=Veranstaltungsmanagement, Veranstaltungsproduktion und Veranstaltungsdurchführung) führt zu einer spezifischen Systematik der Prozesse und Aufgabenbereiche.

Theater als Arbeitsplatz verlangt vom einzelnen Mitarbeiter eine enorme Flexibilität und eine hohe Belastbarkeit. Grundvoraussetzung, um dieser Anforderung gerecht zu werden, ist die Identifikation der Mitarbeiter mit der Kultur des Hauses im doppelten Sinn. Die Unternehmenskultur und der Thea-



... FM und Kultur

teralltag muss diesem Aspekt mit besonderer Aufmerksamkeit Rechnung tragen.

Die interne und externe Kundenorientierung ist vielfältig: intern kommen die Kunden aus den kreativen Bereichen (Künstlerische Stäbe / Schauspieler / Musiker / bildende Künstler). Sie zeigen häufig besondere Sensibilitäten, denen mit besonderer Aufmerksamkeit begegnet werden muss. Auch die externen Kunden, die Zuschauer, haben eine große Erwartungshaltung an die „Dienstleistung Kultur“.

Zusammenfassung und Ausblick

Facility Management im hier beschriebenen umfassenden Verständnis ist für Kulturbetriebe noch ein ungewohntes Thema. Das resultiert zum einen aus der grundsätzlichen Problematik, betriebswirtschaftliche und künstlerische Denk- und Arbeitsweisen ausbalancieren zu müssen. Zum anderen liegen bisher kaum Ansätze und Erfahrungen vor, die der Spezifik von Kulturbetrieben Rechnung tragen. Als Fallbeispiele sind die *Theaterholding* in Graz oder das *Zentrum Paul Klee* in Bern zu nennen. Überdies sind zur Zeit im Kulturbereich aus konjunkturellen, gesamtwirtschaftlichen Gründen offensive Konzepte, z.B. bei Neu- und Umbauten wie beim *Zentrum Paul Klee* und damit proaktive Umstrukturierungen eher die Ausnahme. Allerdings zeigt das Beispiel der *Theaterholding Graz*, dass ein ganzheitliches Betriebskonzept mit der angemessenen Berücksichtigung der FM-Parameter durchaus auch „aus der Not geboren“ werden kann. Insofern wird es darum gehen, in der nächsten Zukunft den öffentlichen Trägern und Betreibern von Kultureinrichtungen die Vorteile dieses Herangehens nahe zu bringen. Dies hier vorgestellte FM-Modulsystem für Theaterbetriebe, aber auch die Top-Balanced Scorecard zur vorlaufenden Strategiekklärung können als Hilfen für eine erste Annäherung an eine FM-fokussierte Betrachtung der Häuser dienen, die einer entsprechenden Implementierung vorausgehen sollte. Der modulare Aufbau trägt dabei einerseits der Singularität der einzelnen Theaterbetriebe Rechnung; darüber hinaus ließen sich von hier aus auch Anwendungen für andere klassische Kulturbetriebe wie Museen und Bibliotheken entwickeln. ¶

ÜBER DIE AUTORIN

Bettina Huep-Würzberg hat in Wien und Hannover Architektur studiert. Seit 1989 plant und baut sie als Architektin für öffentliche und private Bauherren (HOAI 1-9). Neben der Architektur hat sie sich im Kulturmanagement ihre zweite berufliche Säule geschaffen: Von 2001 – 2005 arbeitete sie als Geschäftsführerin des Neuen Ensembles Hannover; von 2003 – 2008 war sie als Referentin der Künstlerischen Betriebsdirektion des Schauspielhauses Hannover tätig (Schnittstellenmanagement zwischen Kunst, Technik und Verwaltung). Seit 2008 unterstützt sie als Beraterin (Kultur) Institutionen bei der Entwicklung und Umsetzung von ganzheitlichen FM-Konzepten. Daneben



... FM und Kultur

arbeitet sie als Dozentin in der Aus- und Weiterbildung im Bereich Facility Management in den „architekturnahen“ Modulen.

Verständnis von FM: „Weil es bei allen Optimierungsansätzen letztlich um den Werterhalt der Kulturbetriebe geht, hilft nur eine ganzheitliche und gleichwohl mikroskopische Betrachtung weiter. Den Fokus verändern !“

Gebäude und Management - Praxis

Renovierungsarbeiten in der Staatsoper unter den Linden, Berlin



Foto: Thomas Bartilla



KULTUREXPERTEN

WERKSTATT

**MITTWOCH 25. BIS
SONNTAG 29. JANUAR 2012,
VILLA VOGELSANG IN
ESSEN**

**MARKETING
FÜR
PROFIS**

UNSER MOTTO LAUTET: GEMEINSAM ARBEITEN UND VONEINANDER LERNEN IN EINER OPTIMALEN ARBEITSATMOSPHERE.

Die KULTUREXPERTEN – WERKSTATT „Marketing für Profis“ bietet einen professionellen Labor- und Arbeitsraum für alle Herausforderungen in den Bereichen Marketing, Kommunikation, Sponsoring, PR, Presse und Internet!

SO FUNKTIONIERT DIE WERKSTATT:

Für eine Arbeitswoche verlegen Sie Ihren Arbeitsplatz in die Villa Vogelsang in Essen (www.villa-vogelsang.de). Sie arbeiten an Ihren eigenen Konzepten und an Aufgaben, die Sie aus ihrer Kulturinstitution mitbringen. Ausgewählte Expertinnen und Experten wirken an Ihren Aufgaben mit und unterstützen Sie als Coworking-Guide. **Learning by doing with Experts:** Bringen Sie all das mit, wofür Sie eine Lösung brauchen. Während der Werkstatt können Sie auch jederzeit Kontakt zum heimischen Büro aufnehmen.

Moderator der Werkstatt ist Prof. Dr. Oliver Scheytt, der für den Gesamttablauf verantwortlich ist und Ihnen jederzeit für eine Einzelberatung zur Verfügung steht.

Die KULTUREXPERTEN Dr. Scheytt GmbH ist Veranstalter in Kooperation mit der Villa Vogelsang, Linuxhotel GmbH. Dieses Unternehmen wird sich ab dem nächsten Jahr auf Basis der weitreichenden Erfahrungen und Netzwerke von Oliver Scheytt vor allem der Personalberatung im Kunst- und Kulturbereich widmen.

ZIELGRUPPE:

Fach- und Führungspersönlichkeiten von Kultureinrichtungen, insbesondere in den Bereichen Marketing und Kommunikation, Sponsoring und PR.

Maximale Teilnehmerzahl: zehn

WEITERE INFOS:

www.kulturexperten.de

KONTAKT:

Inhaltliche Anfragen scheytt@kulturexperten.de,
Auskünfte zu Veranstaltungsort und Konditionen info@linuxhotel.de

EFFIZIENT: Sie verlegen Ihre Arbeitswoche an einen ungewöhnlichen Ort, um mit den eigenen Konzepten voranzukommen.

WIRKUNGSVOLL: Sie können alle wesentlichen Kommunikationsbausteine erarbeiten wie Markenstory, Sponsoringkonzept, Presstext, Internetauftritt, PR-Kampagne, Bildwelten, Agenturbriefing etc.

PROFESSIONELL: Coworking-Guides aus allen relevanten Feldern von Marketing, Kommunikation, Presse, Internet und PR stehen Ihnen zur Seite und erarbeiten mit Ihnen individuelle Handlungsstrategien.

KOMMUNIKATIV: Sie lernen im Austausch mit und von anderen. Sie können bis zu zwanzig andere Experten an Ihrer Arbeit beteiligen.

INSPIRIEREND: Sie erleben Kultur, in der Metropole Ruhr u.a. das Welterbe Zollverein.

EXKLUSIV: Sie sind in einem der „ungewöhnlichsten Hotels im Ruhrgebiet“ untergebracht. Die Villa Vogelsang und der umliegende Park sind komplett für die Werkstatt reserviert.

MASSGESCHNEIDERT: Ein intensiver Austausch mit dem Moderator Oliver Scheytt garantiert, dass die Werkstatt auf Ihre spezifischen Anforderungen eingestellt wird.

Weitere Informationen: www.kulturexperten.de



Foto: Michael Brunner

VOLKER STAAB

geboren 1957 in Heidelberg,
Studium der Architektur an
der ETH Zürich, 1985 – 1990
freie Mitarbeit im Büro
Bangert, Jansen, Scholz und
Schultes, Berlin; seit 1991
freiberuflicher Architekt;
seit 1996 gemeinsames Büro
und projektbezogene Zu-
sammenarbeit mit Alfred
Nieuwenhuizen; 2002 - 2004
Gastprofessuren an der TU
Berlin und an der FH Müns-
ter; 2005 Berufung zum
Mitglied der Akademie der
Künste Berlin; seit 2007
Partnerschaft mit Alfred
Nieuwenhuizen (GmbH);
2008 'Bundesverdienstkreuz
am Bande'; 2008-2009 Lehr-
tätigkeit an der Akademie
der Bildenden Künste Stutt-
gart; 2011 Großer BDA Preis

Der Reiz von Transformationen und Neuinterpretationen

Interview mit dem Architekten Volker Staab, Berlin, über Häuser für die Kunst

Wenn es um Kultur- und Museumsbauten geht, findet man in Volker Staab einen der versiertesten und bekanntesten Architekten auf diesem Feld. So trifft man immer wieder auf Gebäude aus der Feder seines Architektenbüros, ob auf das *Neue Museum* in Nürnberg, das *Museum Georg Schäfer* in Schweinfurt oder auf umfangreiche Umbauten historischer Substanzen wie im Falle des *Museums Gunzenhauser* in Chemnitz, dem *Albertinum* in Dresden oder ab November 2011 auf die *Neue Galerie* in Kassel. Mit dem KM Magazin sprach er darüber, welchen Reiz Häuser für die Kunst ausstrahlen und auf welche besonderen Herausforderungen ein Architekt im Kulturbetrieb trifft.

Das Gespräch führte Veronika Schuster, vs@kulturmanagement.net

KM Magazin: Herr Staab, was bedeutet es für Sie Häuser für die Kunst zu bauen? Welches sind die besonderen Spezifika dieses Gebäudeformats?

Volker Staab: Viele Gebäude, wie zum Beispiel Labor- oder Bürogebäude, sind räumlich eng determiniert und der Raumbedarf wie auch die Struktur werden ganz detailliert vorgegeben. Häuser für die Kunst dagegen bieten wesentlich mehr gestalterischen Spielraum, denn gibt es meist dahingehend keine Vorgaben. Der Reiz für Architekten bei einem Neubau für Kunst liegt daher auf der Hand, denn die Möglichkeiten der Raumkomposition sind mit sehr viel mehr künstlerischer Freiheit verbunden. Für mich persönlich ist der Bezug zur Kunst ein besonders enger und die Arbeit mit Museumsbauten eine immer wieder spannende Herausforderung. Ein weiterer reizvoller – wenn auch hin und wieder heikler – Punkt für den Kulturbereich zu arbeiten, ist, dass man mit Menschen zu tun hat, die einen hohen ästhetischen Anspruch besitzen. Also ein intensiver und völlig anders gelagerter Austausch stattfindet.

KM: Wie bereiten Sie sich auf Ihre Entwürfe vor? Inwieweit spielt das, was zukünftig in dem Gebäude gezeigt werden soll für Sie und Ihren Entwurf eine Rolle?

VS: Das spielt eine ganz erhebliche Rolle, denn Museum ist nicht gleich Museum. Die Diversifizierung in diesem Bereich ist sehr feingliedrig und teilt sich auf in beispielsweise klassisches Museum, Kunsthalle, singulärer Ausstellungsraum, konzentrierte Privatsammlungen usw. Auch die Kunst, die ausgestellt werden soll, ist facettenreich: von Archäologie bis hin zur zeitge-



... Interview mit dem Architekten Volker Staab, Berlin

nössischen Kunst. Diese Kombinationsvielfalt bedarf jeweils unterschiedlicher räumlicher Antworten. Nehmen Sie zum Beispiel das *Museum Georg Schäfer* in Schweinfurt. Zu Baubeginn war die Sammlung bereits in die noch heute in der ständigen Ausstellung zu besichtigende Gruppen eingeteilt: von der Münchner Schule bis hin zum Deutschen Impressionismus und natürlich der zentrale Sammlungsbestand an Werken von Carl Spitzweg. Diese bestehende inhaltliche Gliederung war eine Besonderheit der Sammlung Schäfer und dem mussten wir in unserem Entwurf Rechnung tragen. So entstand der bewusste Rundgang mit dem zentralen „Schauraum“ für den Hauptkünstler. Die Lichtachsen, die Sie in diesem Gebäude finden, verbinden das Museum und dessen Sammlung mit der sie eng umgebenden Stadt.

KM: Wie muss man sich als Laie die Entwicklung eines Konzepts vorstellen?

VS: Wir klären zu Beginn immer erst die Rahmenbedingungen. Bei Häusern für die Kunst stehen an erster Stelle die Belange der in Zukunft auszustellenden Kunst. Man findet hier kleinteiligste Fayencensammlungen bis hin zu großformatigen Gemälden von mehreren Metern Umfang. Alle mit ganz individuellen Ansprüchen an die Ausstellungsräume. Dann betrachten wir vor allem das physische Umfeld des neuen Gebäudes, die Lage und Bausituation. Wir stellen uns viele Fragen: Welchen Weg muss der Besucher hin zum Gebäude nehmen? Welchen Einfluss hat das dann auf den Gebäudeentwurf? Wohin geht die Fassade, sprich die Eingangsseiten? Wo gibt es wichtige Ausblicke in das Umfeld hinein? Welche Sichtachsen nutzt man, um das Gebäude in die Stadt zu vernetzen? Viele weitere Fragen schließen sich dem an. Und so wird in mehreren Versuchen ein Bild von dem zukünftigen Gebäude herausgeschält und das Konzept verdichtet. Prinzip für uns ist, dass Architektur am besten ist, wenn sie auf allen Ebenen funktioniert.

KM: Mit wie vielen Mitarbeitern arbeiten Sie in diesem Stadium?

VS: Ein Entwurf für einen Wettbewerb wird von 2 bis 3 Personen entwickelt.

KM: Der nächste Wettbewerb für einen Kulturbau findet ja für das neue Bauhaus Museum in Weimar statt. Welche Bedeutung haben diese Wettbewerbe für Architekten?

VS: Es ist erstaunlich wie viele Museen nach wie vor gebaut werden. Für uns natürlich ein Glücksfall. Der Wettbewerb ist nach wie vor der entscheidende Weg für Architekten, um zu einem Auftrag für ein solches Gebäude zu gelangen. Frei ausgeschriebene Wettbewerbe, wie es in Weimar der Fall ist, sind aber eher Seltenheiten. Es darf sich ausnahmslos jeder Architekt bewerben. Was allerdings eine erhebliche Zahl an Einreichungen nach sich ziehen wird und ein kompliziertes, umfangreiches Verfahren notwendig macht. Hier eine vernünftige Entscheidung treffen zu können, scheint mir beinahe unmöglich. Zumeist werden wir zu Wettbewerben eingeladen, bei denen höchstens 10 bis 20 Architekten mitmachen. Der Vorteil von Wettbewerben ist, dass es von Beginn an einen Grundkonsens zum Konzept gibt und beide Seiten kön-



... Interview mit dem Architekten Volker Staab, Berlin

nen auf der Grundlage eines „abgesegneten“ Entwurfs zusammenarbeiten. Die zeitintensiven Diskussionen, die sie bei einem mitbestimmenden Auftraggeber haben, fallen somit weg.

KM: Inwieweit sind Zielgruppen von Museumsbauten ein besonderes Publikum? Wie denken Sie diese Zielgruppen mit?

VS: Die Zielgruppen sind natürlich ein entscheidender Faktor. Es geht immer darum, wie sich die verschiedenen Gruppen in dem Haus bewegen und bewegen sollen. Die Ansprüche sind sehr unterschiedlich, ob nun Kinder, Familien, Senioren oder Behinderte. Wichtig ist die Balance zu finden, dass sich alle Anspruchsgruppen willkommen und wohlfühlen und gleichfalls der Kunst ein Raum geboten wird, in dem sie sich entfalten kann. In unserem Büro entstehen unter anderem auch Ausstellungsarchitekturen, bei denen die Besucher ja eine noch evidentere Rolle spielen. Hier kommt der Aspekt der Vermittlung von Inhalten hinzu. Das betrifft vor allem Museen, die Geschichten oder technische Zusammenhänge erzählen, weniger Kunstmuseen. Es gibt meist weniger Objekte und so muss die Ausstellungsarchitektur in der Lage sein, die Geschichte zu transportieren. Es gibt in diesen Fällen keine generellen Gestaltungsprinzipien. Man muss ganz bewusst mit den Inhalten umgehen und das kann bei gleichem Vorgehen zu völlig unterschiedlichen Ergebnissen führen.

KM: Museumsbauten sind häufig Prestigeprojekte von Städten, Kommunen und Ländern, die Anspruchs- und Erwartungslevels scheinen häufig unterschiedlicher nicht sein zu können. Hier steht man zwischen öffentlichen Vorstellungen und den Bedürfnissen der später in den Häusern arbeitenden Kunsthistorikern. Inwieweit übernehmen Sie bei Ihren Projekten auch eine "Mediatoren"-Funktion ein?

VS: Das ist ein wichtiger Teil unserer Rolle. Aber für uns macht es keinen Sinn, wenn nur wir als Architekten das Gebäude gut finden. Das wäre mit Sicherheit ein schreckliches Museum. Nur wenn es auf allen Ebenen sinnfälliger ist, auf der architektonischen, auf der städtischen, kunsthistorischen oder auf der Publikumsebene, dann ist es ein gelungener Bau. Dass hier die Ansprüche und Vorstellungen divergieren, ist völlig normal. Es muss eine funktionierende Kommunikation herrschen, um das Vorhaben zu einem erfolgreichen Ende zu bringen. Und unsere Aufgabe als Architekten ist es, einen moderierenden Weg zu finden.

KM: Sind auch schon an Ihre Grenzen gestoßen?

VS: An unsere Grenzen stoßen wir immer wieder. Nehmen wir den Kulturbereich: Es fällt leider immer wieder auf, dass vielen Kulturschaffenden die Komplexität des Bauens nicht bewusst ist. Es fehlt zum Beispiel das Verständnis, dass es passieren kann, dass ein Bau - aus welchen Gründen auch immer - ins Stocken gerät, Termine nicht zu hundert Prozent eingehalten werden können, vielleicht auch alternative Wege gegangen werden müs-



... Interview mit dem Architekten Volker Staab, Berlin

sen. Man kann eine ideale Realität einfach nicht erzwingen. Und hier sind wir als Architekt doch oftmals dem Unmut, der Ungeduld und dem Unverständnis der Anspruchsgruppen ausgeliefert.

KM: Sicher können Sie auch vieles nicht vorhersehen, gerade wenn es um historische Substanzen wie zum Beispiel bei der alten Sparkasse in Chemnitz, dem *Albertinum* in Dresden oder der *Neuen Galerie* in Kassel geht?

VS: Im Fall des *Albertinums* in Dresden war dies mehr als deutlich. Wir konnten die Bausubstanz im Vorhinein nicht bis zur Gänze untersuchen, da die Ausstellungsräume noch öffentlich zugänglich und mit Kunst besetzt waren. Als es dann an die Bauumsetzung ging, trat das gesamte Bild in Erscheinung: Schadstoffe in den Böden, Tragwerkskonstruktionen sahen anders aus als gedacht, beim Oberlicht war die Statik nicht mehr tragbar und musste verstärkt werden, und so weiter und so fort. Es kamen viele kleine Aspekte zusammen, die den Umbau sehr viel anspruchsvoller gemacht haben und natürlich auch mehr Zeit kosteten. Das Verständnis von Seiten der Auftraggeber hätte manchmal doch nachsichtiger sein können. Architektur ist in diesem Fall kein Serienprodukt und man ist den nicht vorhersehbaren Widrigkeiten ausgesetzt. Wenn man mit historischen Substanzen arbeitet, sind die vorhin erwähnten Rahmenbedingungen ganz andere. Das Gebäude selbst, seine Geschichte und Substanz, spielt eine wichtige Rolle und grenzt in gewisser Weise den Umgang mit ihm ein. Aber auf der anderen Seite birgt es einen unheimlichen Reiz. Ein Gebäude wie die ehemalige Sparkasse in Chemnitz, die nun die Sammlung Gunzenhauser beherbergt, ist von einer ganz anderen Herausforderung als die *Neue Galerie* in Kassel. Sich darauf einlassen zu können, eventuell wie im Falle von Chemnitz eine ganz neue inhaltliche Transformation zu schaffen, ist von besonderer Attraktivität für uns. In Kassel wiederum, das ja schon immer ein Museumsbau war, ging es schließlich um eine Neuinterpretation des Vorhandenen. Es sind diese Facetten, die diesen Arbeitsbereich so spannend machen.

KM: Solche Aspekte wie in Dresden kann man natürlich nur in bestimmtem Maße vorher sehen, Überraschungen sind einzuprogrammieren. Aber nehmen Sie das Beispiel der *Elbphilharmonie* in Hamburg, bei dem ja die Grenzen des zu Anfang festgesetzten Budgets um unglaubliche Höhen überschritten wurden ...

VS: Im Einzelnen kann ich diesen Fall nicht beurteilen, da ich nicht um den Umfang der baulichen Probleme weiß. Aber es gibt in der Tat eine sehr unguete Praxis im Bauwesen, bei der die Kosten im Vorhinein künstlich nach unten gerechnet werden, um einen Auftrag zu erhalten. Im Nachhinein steht eine Vielzahl an Juristen in den Startlöchern, um die reale Summe durchzuboxen. Aber auch die Politik verschließt hier gerne die Augen, denn es werden durchaus Beschlüsse gefasst, bei denen man sehr wohl weiß, dass die Kosten weit höher ausfallen werden. Und wenn der Bau erst einmal begonnen wurde, muss er allein aus Imagegründen zu Ende geführt werden. Beim Berliner



... Interview mit dem Architekten Volker Staab, Berlin

Schluss wird dies leider nicht anders ablaufen. Ich werde zwar keine Wette abschließen, aber meine Prognose bei den Kosten für dieses Vorhaben liegt bei sicher 800 Millionen Euro.

KM: Herr Staab, haben Sie vielen Dank für das Gespräch! 

Gebäude und Management - Praxis

Die *Neue Galerie Kassel* nach der umfangreichen Sanierung. Das Museum wird am 24. November 2011 wiedereröffnet.



Foto: *Neue Galerie*, MHK, Kassel



MAG. ERNST
EICHINGER, MBA

*Studium der Geschichte und Politikwissenschaft, 2005
MBA General Management, 2001 bis 2004 Projektleiter im Bereich Entwicklung und Umsetzung strategischer Lösungen im Internet, 2004 bis 2005 Leitender Redakteur der IMV – Medien, seit 2005 beschäftigt bei der Bundesimmobiliengesellschaft (BIG), Wien, seit 2010 dort Leiter der Abteilung Konzernkommunikation & Pressesprecher*

Kreative Wege im profanen Alltag

Ein Beitrag von Ernst Eichinger, Wien

Die Entwicklung von Lösungen auf viele unbeantwortete Fragen gehört zu den täglichen Herausforderungen der Bundesimmobiliengesellschaft (BIG). Wie können Gefängnishöfe aussehen, um menschenwürdig zu sein? Wie bringt man Kinder und Jugendliche dazu, sich Gedanken außerhalb festgefahrener Bahnen zu machen? Oder kann man gar den Aufenthalt im Finanzamt angenehmer gestalten? Nicht immer stehen der BIG allzu kreative Wege offen, sich den zahllosen Aufgaben konkret zu nähern. Oft überlagert das Tagesgeschäft, in dem es darum geht, vorgegebene Strukturen der Auftraggeber abzuarbeiten, alternative Denkansätze.

Unbestritten ist: Die räumlichen Gegebenheiten haben enormen Einfluss auf das Wohlbefinden der Menschen in den jeweiligen Gebäuden. An diesem Punkt, getreu ihrem eigenen Leitsatz „Raum für die Zukunft“ setzt die BIG an. Denn das bundeseigene Unternehmen ist Immobiliendienstleister für staatliche Institutionen. Kerngeschäft ist das Liegenschaftsmanagement von Universitäten, Schulen und Amtsgebäuden wie Gerichten oder Polizeidienststellen. Bei Neubauten oder Generalsanierungen stellt die BIG hohe Ansprüche an sich selbst. Ziel ist die aktive Gestaltung des öffentlichen Raumes. Der Rahmen, in dem die BIG agiert, ist allerdings eng gesteckt. Knapp kalkulierte Budgets der Auftraggeber und klar formulierte Raum- und Funktionsprogramme lassen wenig Spielraum offen. Denn die Geschäftsbeziehung zwischen der BIG und den Ministerien ist alleine schon durch die Zahlungsflüsse klar geregelt. Die BIG ist Eigentümer und Vermieter der Gebäude. Daraus resultieren klare Rechte und Pflichten. Objekte müssen laut Mietrechtsgesetz in einem gebrauchsfähigen Zustand gehalten werden. Dafür hebt die BIG Miete ein. Die BIG baut nahezu ausschließlich im Auftrag einzelner Ressorts. Im Regelfall sind das Spezialbauten wie Justizanstalten, Schulen oder etwa Laborgebäude. Im Falle von Neubauten oder Generalsanierungen inklusive Funktionsänderungen finanziert die BIG das Projekt und refinanziert sich über die laufenden Mieterlöse. Eine Prämisse für alle Projekte ist dabei das ausgewogene Verhältnis zwischen Funktionalität, Wirtschaftlichkeit und architektonischer Qualität. Nur so wird die BIG ihrem eigenen Anspruch gerecht. Planungsaufträge werden also hauptsächlich über Architekturwettbewerbe vergeben. Dies spiegelt das Bekenntnis der BIG zu einer hochwertigen Baukultur wieder und stellt die innovative Weiterentwicklung bei allen Bauvorhaben sicher. Eine jeweils hochkarätig besetzte Jury verantwortet dabei die Entscheidung. Der BIG Architekturbeirat wirkt im Vorfeld bei der Auswahl von Vergabeverfahren mit, entwickelt innovative Vergabeverfahren, optimiert Ausschreibungsunterlagen und übernimmt Juroren-



... Kreative Wege im profanen Alltag

tätigkeit bei Wettbewerben. Dieses Gremium wird bei großen, städtebaulich markanten Projekten beigezogen und je nach Bedarf einberufen. Ein bedeutender Grundsatz bei der Planung ist, den gesamten Lebenszyklus eines Gebäudes zu betrachten. Denn nach einer „Faustregel“ betragen die Errichtungskosten nur rund ein Drittel des Gesamtaufwands eines Objektes vom Bau bis zum Abriss oder Sanierung. Die „Kunst“ liegt also vor allem darin, im Planungsprozess bereits so scheinbar profane Themen wie die Reinigung von Fenstern oder dem Tausch der Leuchtmittel zu bedenken.

Abseits des Kerngeschäftes taucht aber auch gelegentlich in BIG Objekten „echte“ und daher „sicht- und greifbare“ Kunst der BIG auf. Insgesamt realisiert die BIG jährlich vier Projekte, die jeweils mit einem Budget in der Größenordnung zwischen 100.000 und 200.000 Euro dotiert sind. Im Gegensatz zu den Investitionen in Bauprojekte, die über Mieten refinanziert werden, trägt die BIG die Kosten für die Kunstprojekte selbst.

- Anzeige -

Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften
zhaw School of Management and Law

**Berufsbegleitende Weiterbildung
In der Schweiz**

Masterprogramm Arts Management (MAS)
International anerkannt

Nächster Programmstart 20. Januar 2012

.....
Info-Veranstaltung 25. Oktober, Winterthur
.....

www.zkm.zhaw.ch

Building Competence. Crossing Borders.

Zürcher Fachhochschule

Genau wie die Errichtung der Gebäude selbst, dürfen aber auch die Werke in den Häusern der BIG keinesfalls Selbstzweck sein. Die Kunstwerke sollen zum Nachdenken animieren, eine breite Masse ansprechen und auch für jene da sein, die tagtäglich damit konfrontiert sind. Aus diesem Grund musste ein effizientes Wettbewerbssystem gefunden werden, das möglichst viele Menschen in den Auswahlprozess mit einbezieht. Direkte Beauftragung einzelner



... Kreative Wege im profanen Alltag

Künstler gibt es nicht. Aus diesem Grund wurde ein mehrstufiges System entwickelt, das größte Breite und bestmögliche Transparenz garantiert. In mehreren Stufen wird das am besten geeignete Projekt für bestimmte Bauwerke ausgewählt. Die Bedeutung und Ausführung der einzelnen Werke ist dabei meist so tief in Standort und Verwendung eines bestimmten Gebäudes verankert, dass sie nur an diesem einen Ort Sinn ergeben. Die erste Stufe im Verfahren besteht in der Auswahl eines geeigneten Gebäudes. Im Idealfall handelt es sich um einen Neubau, doch auch Generalsanierungen (die wesentlich öfter vorkommen) sind ideal, um Kunst mit Bau zu verschmelzen. Ist ein Standort gefunden, beauftragt BIG Art ausgewählte Künstler, Arbeiten einzureichen. Im Durchschnitt sind dann drei Monate Zeit, um eine Idee zu entwickeln. Die Präsentation erfolgt vor einer Jury, die sich aus dem BIG-Art Fachbeirat, Vertretern der künftigen Nutzer und der Architekten zusammensetzt. Im Idealfall erfolgt die Auswahl des Projekts noch vor dem Spatenstich, denn sehr viele Kunstvorhaben im Baubereich erfolgen in einem Zusammenspiel mit der Architektur. Die Bandbreite reicht dabei von ‚geringfügig‘ – etwa eine andere Farbe beim Bodenbelag – bis hin zu ‚signifikant‘, wenn wie beim Neubau des Chemiegebäudes der TU Graz die gesamte Fassade mit einer „irisierenden“ Oberfläche überzogen oder eine Wand des Zubaus zum Bezirksgericht Kufstein wie Papier verknittert wird.

Nicht zwingend aber trotz aller „Autonomie“ der Kreativen ist die perfekte Symbiose zwischen Kunst und Nützlichkeit wünschenswertes Ziel aller Projekte. Ein Paradebeispiel ist die neue Universitäts- und Landesbibliothek in Innsbruck. Gelegen unterhalb eines Plateaus, auf dem die Hochhaustürme der geisteswissenschaftlichen Fakultät stehen und die ehemals langsam vor sich hin bröckelnde ehemalige Heimat der Computerlabors, wurde von der BIG zwischen 2007 und 2009 die moderne Uni- und Landesbibliothek geschaffen. Das Siegerprojekt des Architektenwettbewerbes ermöglicht durch die ebenerdige Ansiedlung des Neubauteils und die Anbindung an die Hauptbibliothek eine Verschränkung bisher getrennt geführter Bibliothekseinheiten zu einer in Form und Funktion einheitlichen Bibliothek am Standort Innrain. Das mit der Architektur verschmolzene Kunst & Bau Projekt der Brasilianerin Georgia Creimer ging aus einem von BIG Art geladenen Wettbewerb hervor. Tonnenschwere Findlingssteine stehen im Zentrum der Arbeit. Sie setzte je einen dieser großen Steine in die acht gläsernen Lichthöfe und strukturiert die Bodenfläche mit weißen Linien, die die Form des Gesteins aufnehmen. Ein anderer Standort ist für diese Kombination aus Stein und Licht nicht denkbar, da beides in optimaler Weise aufeinander abgestimmt ist.

Besondere Herausforderung ist die künstlerische Ausgestaltung von neu gebauten oder generalsanierten Gefängnissen - ein Balanceakt. Einerseits darf, auch auf öffentlichen Druck, die Zeit im Gefängnis keinesfalls scheinbar zum Hotelaufenthalt „verkommen“, andererseits sollte den Häftlingen eine menschenwürdige Existenz eingeräumt werden. Gerade fertig gestellt wurde zum Beispiel das Projekt „Draußen im Gefängnis“ für die Justizanstalt Krems. Ga-



... Kreative Wege im profanen Alltag

bu Heindl hat ein Sportfeld mit Ecken und Kanten und einer weichen Sitzlandschaft für den Männer-Spazierhof entworfen. Das Konzept macht den Hof trotz beengter Raumverhältnisse zum Sportplatz. Der Maßstab wird dabei gestalterisch zum Thema gemacht, denn der normalgroße Fußballplatz, der sich nicht im Hof ausdehnen kann, faltet sich die kalten Gefängnismauern hoch. Aus dieser Kombination von Unmöglichkeit und ihrer Lösung entstehen andere Qualitäten, wie etwa eine gefaltete Sitzlandschaft und abschürfsichere Seitenbanden. Das wirklich Erstaunliche ist jedoch, dass das Fußballfeld natürlich mit stärksten Beanspruchungen im Hinterkopf entworfen wurde – die Häftlinge jedoch so begeistert davon sind, dass sich viele selbst um die Erhaltung und Pflege kümmern. Was natürlich wiederum dem sozialen Gedanken der Wiedereingliederung in die Gesellschaft dienlich ist.

Generell hat die „BIG Art“ nahezu keine Chance der „Abgehobenheit“. Zu viele alltägliche Herausforderungen im Betrieb sind zu meistern. So darf in einem Gefängnishof ein Werk natürlich nicht als Waffe missbraucht werden können, es sollte keine Leiter bilden und selbstverständlich – nicht nur wegen der Tausenden Zigarettenstummel, die darauf landen – feuerfest sein. All diese Anforderungen müssen nicht nur von den Künstlern, sondern auch von den Ausführenden beachtet werden. Nicht zuletzt bedeutet ein gut erreichbares „abgehängtes“ Kunstwerk in Schulen zumindest eine Einladung für manch mutige Kinder, sich durch den Raum zu schwingen. Die Entwicklung passiert also notwendiger Weise immer in engster Zusammenarbeit mit den Nutzern vor Ort. ¶

das Orchester

Magazin für Musiker und Management

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

Abonnieren Sie jetzt!

- > www.dasorchesterer.de
- > Tel. 0 61 31 / 24 68 57
- > zeitschriften.leserservice@schott-music.com





Gallische Stadt der Kulturmedien

Dussmann das KulturKaufhaus in Berlin

Der klassische, individuelle Fachhandel für Bücher ist in Deutschland, wie überall sonst, im Verschwinden begriffen. Nur noch selten findet man den spezialisierten Buchhandel gleich welcher Fachausrichtung, meist Biotope, die sich nur mit viel Mühe halten können und häufig den Kampf gegen die großen Ketten und auch gegen das steigende Internetangebot verlieren. Doch es gibt sie, die Ausnahme, das kämpferische Einkaufsparadies für Kulturliebhaber, für das sich viele Kulturschaffende bei einer Reise nach Berlin versuchen, ein, zwei Stunden „Quality time“ einzurichten.

Ein Beitrag von Veronika Schuster, vs@kulturmanagement.net

Das KulturKaufhaus Dussmann, 1997 gegründet, ist sicher nicht als ein gallisches Dorf zu bezeichnen, denn zu über 7000 Quadratmetern Verkaufsfläche angewachsen, besitzt es beinahe die Ausmaße einer sta(d)tlichen Bücher-Einkaufsmeile. Das Angebot, das sich dem kulturaffinen Publikum eröffnet, ist nahezu weltweit konkurrenzlos. Mittlerweile präsentieren 11 fachspezifische Abteilungen voneinander autonome Schwerpunkte, die unter eigener Leitung und eigener Einkaufsstruktur ihre Spezialisierung und somit Profilierung schärfen. So kann sich das Kaufhaus unter anderem rühmen, seinen Kunden die größte Musikaliensammlung zur Verfügung stellen zu können. Die immense Bandbreite an Medien zur klassischen Musik und Jazz ist sicher das herausragende Alleinstellungsmerkmal, das auf den Gründer des Kaufhauses, den Unternehmer Peter Dussmann, und dessen uneingeschränkte Leidenschaft zur klassischen Musik zurückgeht.

Begonnen in den 60er Jahren mit einem Heimpflegedienst wurde das Unternehmen Dussmann schnell zu einem der größten Anbieter für Dienstleistungen rund um das Thema Gebäudemanagement: Technisches Management, Catering, Sicherheits- und Empfangsdienste, Gebäudereinigung, Kaufmännisches Management und Energiemanagement. Neben seinem umfangreichen Engagement für die klassische Musik verwirklichte sich Peter Dussmann, als gelernter Buchhändler, mit dem KulturKaufhaus einen Herzenswunsch. Sein Ziel, so die Geschäftsführerin Julia Claren, war es nicht nur die größte Klassikabteilung der Welt aufzubauen, sondern geschult am amerikanischen Dienstleistungsgedanken, eine Serviceatmosphäre zu schaffen, die es bis dato in Deutschland einfach nicht gab: offenes und spezialisiertes Personal, jederzeit lesbare Bücher und Lesezonen, beliebig lange Recherchezeit für die Kunden, Café und Rückzugsmöglichkeiten etc. Also die Prämisse beim Einkaufen auch Spaß haben zu können! Diese Gedanken waren für 1997



... Dussmann das KulturKaufhaus

visionär und eine Herausforderung für das sehr kleine Gründungsteam, denn von vielen Seiten wurde das Konzept schon vorher todgesagt.

Bekannt wurde das Kaufhaus dann nicht nur durch sein konzentriertes Angebot, sondern durch die längsten Öffnungszeiten der Stadt und durch die ungewöhnliche Standortwahl, denn gleich zu dieser Zeit die Friedrichstraße doch eher einer kommerziellen Wüste als einem luxuriösen Shopping-Boulevard. Die Strategie war eine exzessive Öffentlichkeitsarbeit mit einer nachdrücklichen Präsenz im Berliner Kulturgeschehen, einem sehr engmaschigen Kooperationsnetz und einem umfangreichen Veranstaltungsprogramm, das sich an den wichtigen Zeitthemen orientiert und gleichzeitig produktbezogen funktioniert. Derart öffentlichkeitsorientiert aufgestellt, ist es auch nicht verwunderlich, dass sowohl Autoren aus allen kultur- und politiknahen Genres als auch die Verlage versuchen, einen Podiumsplatz für ihre Lesungen und Buchpräsentationen im KulturKaufhaus zu ergattern. Dabei erlaubt man sich den Luxus, Themen, Inhalte und Bücher abzulehnen, wenn sie nicht der inhaltlichen Ausrichtung entsprechen.

Fachbücher und -medien bedingen ein Publikum mit einem hohen Bildungsanspruch, eine gut verdienende Klientel sowie ein Standort mit genügend Humus. Berlin ist ein solcher Standort, davon ist Julia Claren überzeugt und der Erfolg des Projekts gibt ihr Recht. Um diesen notwendigerweise hohen Standard halten zu können, beschäftigt das Kaufhaus bei 80 Angestellten in den Verkaufsabteilungen 70 Einkäufer – eine Praxis, die im normalen Buchhandel ruinös wäre. Diese Einkäufer sind Experten auf ihrem Gebiet und müssen, das ist die Vorgabe bereits seit 1997, ihr Thema mit Leidenschaft vertreten. Sie sind in der Szene unterwegs, müssen ihren oftmals riesigen Themenbereich beackern, besuchen Konzerte und Festivals, tauschen sich mit wichtigen Multiplikatoren, Autoren, Lektoren und Verlagsmitarbeitern aus, um gerade die ganz besonderen Bedürfnisse der Kulturkunden zu befriedigen. Die betriebswirtschaftlichen Vorgaben dabei einzuhalten, ist selbstverständlich.

Der Kunde selbst profitiert von der Fachspezialisierung auf allen Ebenen. Der Besuch als Laie – persönlich exerziert – wird angesichts der ungeheuren Auswahl zu einem Abenteuer, bei dem man allerdings nicht alleine gelassen wird. Auch ein gewöhnlicher, zugegeben wohl eher banaler Musikwunsch wird von den Mitarbeitern ernst genommen. Sie begleiten den Kunden auf der Suche und schicken ihn nicht von Verkäufer zu Verkäufer. Dass man dann mehr kauft als geplant, ist dabei wohl das Erfolgsrezept. Doch auch für das KulturKaufhaus stehen in seiner Entwicklung maßgebliche Veränderungen an. Für den Buchhandel herrscht kein abgeschlossenes Konzept vor, zu schnelllebig ist der Medienmarkt, zu selbstbewusst sind die Kunden. Als man das Projekt gestartet hatte, so Julia Claren, war das Personal in seinem Wissen einzigartig und maßgeblicher Ratgeber der Kunden, vergleichbar mit schulischem Frontalunterricht. Das hat sich nachhaltig verändert, so recher-



... Dussmann das KulturKaufhaus

chieren die Kunden selbst im Internet, machen sich schlau und wissen in vielen Fällen ganz genau was sie möchten. Sie stehen mit den Verkäufern also nun auf Augenhöhe. Diesen Mentalitätswechsel zu vollziehen, wird eine der Herausforderungen für die Zukunft sein. Dass das KulturKaufhaus Dussmann nun plant, mit einem neuen Konzept ins Internet zu starten, verwundert nicht. Und es bleibt zu erwarten, wie das Konzept Online-Shop und Experten-Blog (Ankündigungen, Leseerfahrungen, Kulturvermittlung mit Kaufoption usw.) – eine geplante Verlängerung des Kundengesprächs in den virtuellen Raum – konkret aufgebaut sein wird. Die USP, die Mitarbeiter und das spezialisierte Sortiment, in eine internetkompatible Form zu gießen, wird Ziel sein müssen, um sich auch im Internet und seinem unübersichtlichen Angebot profilieren zu können. ¶

Gebäude und Management - Praxis

IBUg - Industriebrachen Umgestaltung, September 2011, ehemalige Palla-Werke in Meerane. Die nächste IBUg findet wieder im August/September 2012 statt!



Foto: Conny Heimer



KONSUL PROF.
ARCH. DI WOLF-
GANG KAUFMANN

Studium an der Technischen
Universität München, seit
1971 freischaffender Planer
und seit 1978 selbstständiger
Ziviltechniker in Linz,
2003 Verleihung des Titels
"Professor", seit 2005 Inves-
tor und Betreiber von Ein-
kaufszentren in Kroatien
(Zagreb, Split), seit 2008 in
Partnerschaft mit Mathias
Haas und Fabian Kauf-
mann, seit 2010 Honorar-
konsul der Republik Kroati-
en für Oberösterreich, ins-
gesamt ca. 500 Projekte
abgewickelt.

www.kaufmann.at

Bewusste Sensibilität

Interview mit dem Architekten Wolfgang Kaufmann

Die Fragen stellte Silke Stummer, Kulturmanagement Network, Büro Wien

KM Magazin: Das technische Gebäudemanagement beschäftigt sich damit, die Gebäude und Anlagen durch Betriebsführungen, Umbau und Sanierung, Versorgung und Umweltmanagement funktionsfähig zu halten. Welche Management-Aufgaben übernimmt *Kaufmann & Partner* im Zuge einer Gebäudeplanung und -errichtung und welche Aufgaben werden ausgelagert?

Prof. Wolfgang Kaufmann: Die Gruppe Kaufmann & Partner übernimmt im Dienstleistungsbereich Architektur keine Aufgaben des Gebäudemanagements. Im Rahmen der Planung werden jedoch viele Grundlagen des Gebäudemanagements in Bezug auf Haustechnik, Wartung und Struktur des Objektes hinsichtlich der Betriebsführung des Gebäudemanagements vorbereitet.

KM: Inwieweit wird bei der Planung Ihrer Gebäude das Flächenmanagement—zur optimalen räumlichen Anordnung von Arbeitsplätzen nach ergonomischen Gesichtspunkten wie auch zur Anordnung der Flächen für die technische Gebäudeausrüstung - berücksichtigt?

WK: Im Rahmen der Planung wird jedes Gebäude in Bezug auf Flächenmanagement ständig optimiert, immer wieder überprüft und die räumlich-funktionelle Anordnung nach sozialen bzw. betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten permanent umgerüstet. Dies erfolgt natürlich in Absprache mit den Betreibern und unter Bedachtnahme der Anmutung der Räumlichkeiten in ästhetischer und thematischer Hinsicht auf die Benutzer. Die Entwicklung sollte in Bezug auf Nachhaltigkeit erfolgen.

KM: Bei Entertainment-Projekten wie das Science Museum oder dem „Regenschirm für Jedermann“ stehen Sie bestimmt besonderen ästhetischen Anforderungen gegenüber. Gibt es Grenzen?

WK: Bei Entertainmentprojekte wie z.B. der "Regenschirm für Jedermann" oder das *Science Museum* sind ästhetische Anforderungen ein ganz wesentlicher Punkt der Gestaltung und Planung. Die Funktionalität bzw. die geschaffene Erlebniswelt sollte für den Benutzer entweder in den Vordergrund oder je nach Bedarf in den Hintergrund treten. Architektur kann bei Entertainmentprojekten ein wesentlicher Aspekt der Präsentation sein. Nach Bedürfnissen abgestimmt hat es auch die Aufgabe sich unterzuordnen und die Präsentationsfläche oder die -gegenstände in den Vordergrund treten zu lassen. Das ist, jeweils nach den Gesichtspunkten des Betreibers, ein wesentlicher Aspekt der Gestaltung.



... Interview mit Wolfgang Kaufmann

KM: Inwieweit berücksichtigen Sie die Zielgruppe der jeweiligen Gebäude in Ihrer Planung? Folgen Sie dem Leitsatz „form follows function“? Wie gehen Sie damit um, wenn der Nutzungszweck der Form und künstlerischen Eigenheiten weichen soll?

WK: Die grundsätzliche Überlegung "Form folgt Funktion" ist prinzipiell ein verwerflicher Ansatz in der Architektur. Architektur ist ein abgestimmtes Gesamtbild in Bezug auf Ästhetik und Form, sowie natürlich der Funktion. Die wirtschaftlichen Maßstäbe eines Objektes sind ebenso zu berücksichtigen, sodass im Betrieb und in der Bewirtschaftung kein verwaltungstechnischer Kollaps entsteht. Es ist die Kunst des Architekten, diese Thematik so abzustimmen, dass die Ästhetik nicht zu kurz kommt, dass die Funktionalität stimmt und der wirtschaftliche Rahmen samt Nachhaltigkeit berücksichtigt wird.

KM: Die *Sophiensäle* in Wien werden nun - 10 Jahre nach dem verheerenden Brand - revitalisiert. Vom Brand verschonte Teile werden rekonstruiert und historische Teile erhalten. Wie gehen Sie mit Altlasten bzw. Bauruinen um? Stehen Sie hinter der Revitalisierung alter Gebäude oder befürworten Sie Abriss und Neubau alter vielleicht sogar historischer Gebäude zugunsten von Energieeffizienz, Architektur und Kosten?

WK: Der Umgang mit historischen Gebäuden bzw. mit wirklich erhaltenswerten Objekten in der Architekturszene ist ein sehr sensibler Punkt. Selbstverständlich müssen historische Bauten, die wirklich künstlerischen Wert haben, erhalten werden, teilweise wiedererbaut bzw. im Wesentlichen in der Spannung zwischen Alt und Neu revitalisiert werden. Der Abbruch dieser derartigen Gebäude wäre prinzipiell falsch. Mit der Beurteilung, was erhaltenswert ist, sollte man sehr sensibel vorgehen. Nicht alles, das 100 Jahre alt ist, ist bereits ein Denkmal. Umgekehrt gibt es bereits Objekte, die zwischen 30 und 40 Jahren alt sind und ganz typisch für die planerische Epoche sprechen, sodass selbst neuere Gebäude bereits einen gewissen Anspruch auf Erhaltenswürdigkeit haben. Bei diesen Objekten neueren Datums muss man bereits sehr sensibel mit der Revitalisierung umgehen. Bei älteren Gebäuden, die in ihrer Substanz und in ihrer städtebaulichen Gestaltung weniger Bedeutung haben, ist das Abbrechen und Neubauen sicherlich im Hinblick auf die dadurch unabhängig zu gestaltende Funktionalität, sowie der energieeffizienten und nachhaltigen Bauweise von großem Vorteil. Es ist jedoch genau abzuwägen, wo die Grenzen liegen. Im Regelfall ist das kein Problem, man muss nicht jeden Auftrag übernehmen und so gesehen hat man überhaupt die Wahlmöglichkeit, wie man sich in das Gebiet der Revitalisierung einbringt bzw. ob man auch den Mut hat, grenzwertige Objekte abzubrechen. Unser Büro steht für Neubauprojekte, hier weisen wir eine hohe Fachkompetenz auf und können den Bauherrn optimal beraten. Im Bereich der Revitalisierung, haben wir zu wenig Erfahrung, um dem Bauherrn entsprechender Partner zu sein und dem Denkmalschutz zu entsprechen. ¶



LORENZ PÖLL-
MANN, M.A.

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

Guerilla Architecture

Kulturmanagement InfoShot (XXVIII)

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

Guerilla Architecture bezeichnet Interventionen im öffentlichen Raum durch irreguläre, temporäre Gebäude, Installationen und architektonische Elemente. Damit ist gemeint, dass durch ungewöhnliche Gestaltungsformen neue Räume geschaffen oder bestehende Räume verändert werden. Die architektonische Gestaltung kann subtil, beispielsweise durch optische Effekte wie den Einsatz von Lampen und Spiegel, erzeugt werden. Andere Eingriffe werden durch Tape-Art, also dem Bekleben von Flächen mit Klebeband umgesetzt, um durch Linien und Muster Flächen zu verändern. Guerilla Architecture kann aber auch den Einsatz von Bauelementen wie beispielsweise Container, Gerüste und Holzfassaden umfassen oder die Umnutzung von Räumen einschließen.

Im Kulturbetrieb wird Guerilla Architecture als Gestaltungsinstrument in den unterschiedlichsten Kontexten eingesetzt. Bekannte Beispiele sind temporäre Bauten, um räumliche Engpässe im Zusammenhang mit Renovierungen zu überbrücken. So ermöglichen temporäre Ticketboxen vor der Berliner Staatsoper Unter den Linden trotz der Umbauphase den Ticketverkauf am Bebelplatz. Die Oper selbst ist für die Zeit der Renovierung in das Schillertheater umgezogen. Die Wuppertaler Bühnen haben einen Container, wie er bei Speditionunternehmen verwendet wird, sogar als feste Spielstätte integriert. Regelmäßig finden in dieser kleinsten Spielstätte der Wuppertaler Bühnen Theater-Einführungen, Poetry Slams und andere Veranstaltungen statt.

Darüber hinaus finden sich weitere Formen des Einsatzes von Guerilla Architecture: Derzeit steht in Berlin eine alte Telefonzelle, die zu einer temporären Bücherei umgebaut wurde. Dort können nun Bücher ausgeliehen und hinzu gestellt werden. In Rotterdam entstand 2010 unter Anleitung von Architekten ein temporärer Club: Die Gäste wurden gebeten, an einem öffentlichen Platz mit Regenschirmen zu erscheinen. Vor Ort wurden die Regenschirme zu einem zeltähnlichen Gebäude arrangiert, in dem eine Bar eingerichtet wurde und DJs ein Konzert gaben.

Der Einsatz von Guerilla Architecture als Gestaltungsmittel kann Kulturbetrieben und Kulturprojekten zu einem jüngeren und innovativen Image verhelfen. Zudem kann es eine kostengünstige Zwischenlösung für bauliche Maßnahmen darstellen. Zu beachten ist jedoch, dass Guerilla Architecture-Aktionen nicht zwangsläufig auf eine breite wohlwollende Resonanz stoßen und oftmals auch einer behördlichen Genehmigung bedürfen, die mancher Idee Grenzen setzt. ¶



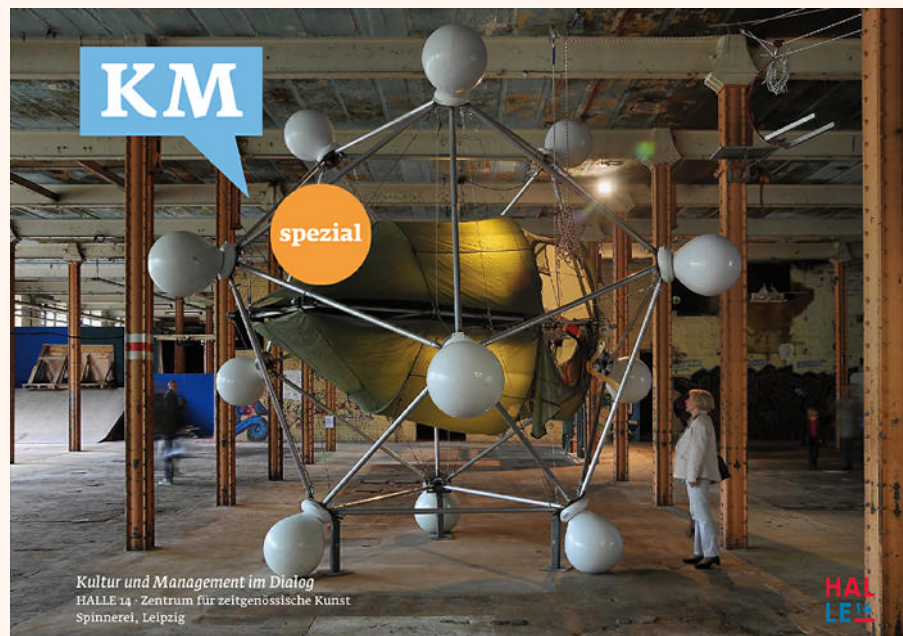
... Guerilla Architecture

QUELLEN UND HINWEISE

- Ching, Francis (2007): Architecture: Form, Space and Order, Hoboken, New Jersey, 3. Ed.
- www.wuppertalerbuehnen.de
- www.hacking-the-city.org

Leseempfehlung

Weitere spannende Einblicke in das Thema „Gebäude und Management“ finden Sie in der aktuellen Sonderausgabe des KM Magazins zu HALLE 14 in Leipzig.



Download unter:

www.kulturmanagement.net/downloads/magazin/km-halle14.pdf



Schaffe, schaffe...

Es ist wahrlich erstaunlich, wie viele Kulturbauten bis hin zu ganzen Kulturarealen, nicht nur in Deutschland, geplant und umgesetzt werden. Oftmals sind es mehr als Prestigeobjekte, zeigen sie vor allem, welchen Stellenwert die darin gezeigte oder aufgeführte Kultur einnimmt und einnehmen soll. Auch die Öffentlichkeit nimmt regen Anteil an der Genese der oft in Stadtzentren, also in der Mitte der Gesellschaft, gelegenen Kulturbauten. Doch rücken gerade in den vergangenen Jahren diese immensen Vorhaben immer wieder in ein ungutes Licht und warten mit immer höheren Baukosten auf, die die angesetzten Budgets weit überschreiten. Wir haben unsere Leser aufgerufen, uns ihre Top 10 der wahnwitzigsten, oder einfach nur beeindruckendsten Kulturbauten weltweit zu senden! Und wider der vielen Diskussionen sind und werden diese Bauten doch lohnenswerte Anblicke sein.

- **Elbphilharmonie** - aktuell 350 Millionen Euro und alles wurde bereits gesagt: www.elbphilharmonie.de
- **Stadtschloss Berlin/ Humboldt Forum** - geplant 390 Millionen Euro und nicht nur wegen seiner umstrittenen Fassadengestaltung in der Diskussion: www.sbs-humboldtforum.de
- **Guggenheim Abu Dhabi** auf Saadiyat Island, Eröffnung 2015 - geplant ca. 580 Millionen Euro. Ein extravaganter Frank Gehry-Bau, der zusammen mit einem Louvre-Ableger und einem Nationalmuseum eine Art „Museumsinsel“ werden soll: www.guggenheim.org/abu-dhabi
- **Neue Oper Oslo** - ca. 520 Millionen Euro, Norwegens größtes und meist diskutiertes Kulturprojekt: www.operaen.no
- **Notre-Dame-de-la-Paix de Yamoussoukro**, Elfenbeinküste - 200 Millionen Euro und mit 8.000 qm eines der größten Gotteshäuser der Welt: http://de.wikipedia.org/wiki/Notre-Dame-de-la-Paix_de_Yamoussoukro
- **Oper Kopenhagen** - ca. 350 Millionen Euro, faszinierende Architektur auf der ehemaligen Militärinsel Holmen: <http://kgjteater.dk>
- **Henan Art Center**, Zhengzhou - ca. 102 Millionen Euro. Mit seiner einem Schmetterling nachempfundenen Architektur allemal ein besonderer Eindruck: www.henan.gov.cn/jrhn/system/2007/11/30/010049836.shtml
- **Ehemaliges Verkehrsministerium Tiflis**, Georgien - Beeindruckende Anlage mit Potenzial für die Zukunft. Artikel zu seinem Umbau: www.german-architects.com/de/pages/page_item/ppp_37_10_tiflis
- Marina Bay Sands Casino und das **Art Science Museum**, Singapur - Die Lotusblüte unter den Museumsbauten, Gesamtbaukosten der Areals ca. 4,6 Milliarden Euro: www.marinabaysands.com



... Kulturbauten weltweit

- Das **Konzerthaus Harpa** gilt als neues Wahrzeichen der isländischen Hauptstadt Reykjavik. Auffallend ist die Umhüllung des Gebäudes. Sie besteht aus einer wabenartigen Struktur aus dichroitischem Glas, das je nach Wetter auf die wechselnden Tageslichtfarben reagiert: <http://en.harpa.is>

Außer Konkurrenz, aber dennoch...:

- **City Center**, Las Vegas - ca. 6,7 Milliarden Euro
- **The Squire**, Frankfurt am Main - ca. 1 Milliarde Euro
- **Singapore Flyer** - ca. 135 Millionen Euro und mit 165 Metern noch das größte Riesenrad der Welt, wird wohl abgelöst von den Riesenrädern in Dubai (185 Meter) und Peking (208 Meter)
- **Burj Khalifa**, Dubai - ca. 1 Milliarde Euro und noch das höchste Gebäude der Welt

Neuerscheinung

**Wolfgang Schneider (Hg.): Theater und Migration.
Herausforderungen für Kulturpolitik und Theaterpraxis**

Broschiert: 236 Seiten; ISBN-10: 3837618447, ISBN-13: 978-3837618440
Transcript Verlag; Auflage: 1., Aufl. (18. Juli 2011)



Fast ein Viertel der deutschen Bevölkerung hat einen Migrationshintergrund. Und selbst in der Politik ist die Rede vom Einwanderungsland Deutschland inzwischen als offizielle Sprachregelung anerkannt. Im deutschen Theater allerdings findet Migration nach wie vor nur als Marginalie statt. Den Stadttheatern fehlt das Personal, die Ausbildungsstätten erreichen bei weitem nicht den repräsentativen Anteil an migrantischem Nachwuchs – und das Publikum wird weniger und älter, aber dabei nicht bunter. Lediglich die freie Theaterszene widmet sich verstärkt der interkulturellen Wirklichkeit. Migrantentatland als Modell? Die Beiträge in diesem Band fragen daher u.a.: Wie soll die gesellschaftliche Selbstverständigung zum Thema Migration in den dramatischen

Künsten befördert werden? Welche theaterpolitischen Konzepte initiieren den Austausch der Kulturen, welche künstlerischen Programme verhandeln den kulturellen Wandel, welche kulturvermittelnden Angebote brauchen die Bühnen? Und wie verändert eine solche Reform das Theater insgesamt?

Details & Bestellung: www.transcript-verlag.de/ts1844/ts1844.php



Kulturmanager auf ihrem Weg begleiten

Über das Engagement für den Wettbewerb „KulturmanagerIn des Jahres“

Seit 2008 verleiht die Agentur *Causales* im Rahmen des *Kulturmarken Award* neben den Kategorien Kulturmarke, Trendmarke, Stadtmarke, Kulturinvestor und Förderverein, auch den Preis für den „KulturmanagerIn des Jahres“. *Kulturmanagement Network* ist in diesem Jahr zum vierten Mal Presenter dieser Auszeichnung. Dirk Schütz, Geschäftsführer des *Kulturmanagement Networks*, erklärt warum dieser Preis so wichtig ist und von seinem Unternehmen gefördert wird.

Ein Beitrag von Dirk Schütz, ds@kulturmanagement.net

KulturmanagerInnen werden als vieles bezeichnet, als Ermöglicher, als Vermittler und Vermarkter, als Visionär und Inszenator, als Grenzgänger und Dolmetscher, als Kulturunternehmer und Einzelkämpfer (siehe u.a. Van den Berg, 2007, Föhl 2008). Zutreffend ist wahrscheinlich eine Summe von allem. Denn das Berufsbild KulturmanagerIn lässt sich auch nach mehr als 20 Jahren nicht definitiv festlegen. Zu breit ist das Berufsfeld aufgestellt, zu unterschiedlich das Einsatzfeld - von Führung und Management über Marketing, Öffentlichkeitsarbeit, Fundraising oder Controlling hin zu den Bereichen der Programmplanung, der inszenatorischen oder kuratorischen Dramaturgie. Das mag in mancher Hinsicht ein Problem sein, vor allem wenn es um notwendige Arbeitsplatzbeschreibungen oder klare Honorarverhandlungen geht. Doch macht diese Vielfalt und Kreativität, das ruhelose Dazwischen, das Spannungsfeld der Einsatzbereiche wiederum den Reiz des Berufs KulturmanagerIn aus. Seinen Widerhall findet dieser im stetig erhöhten Bedarf an Fach- und Führungskräften im Kulturbetrieb wie auch in der konstant steigenden Zahl an Kulturmanagementstudiengängen.

Seit nunmehr 15 Jahren sind wir darum bemüht, das „Berufsbild“ des Kulturmanagers mit zu gestalten und weiter zu entwickeln. Wir begleiten Kulturmanagerinnen und Kulturmanager von der ersten Suche nach einem geeigneten Studienangebot, mit dem weltweit größten Studienführer, über die Recherche nach geeigneten Praktika zum Erlangen erster Berufserfahrung und den erfolgreichen Einstieg ins Berufsleben mit der ersten Anstellung - der Stellenmarkt ist weithin bekannt und das einzige umfassende Angebot in diesem Bereich - bis hin zur Besetzung von Führungspositionen und darüber hinaus im Sinne eines berufsqualifizierenden, lebenslangen Lernens. Unser Anspruch dabei ist die Professionalisierung des Kultursektors durch breite Informations- und Wissensvermittlung zu unterstützen. Wir möchten den Fach- und Führungskräften ermöglichen, den bestehenden Herausforderun-



... „KulturmanagerIn des Jahres“

gen erfolgreich zu begegnen. Denn Kulturmanagement ist, wie es Klaus Siebenhaar 2003 bezeichnete, eine „Collagendisziplin“, die ein stetes Lernen und die Fähigkeit sich offen auf neue Situationen einstellen zu können, bedingt. Eine Auszeichnung wie „KulturmanagerIn des Jahres“ zu unterstützen war für uns daher mehr als naheliegend. Verschafft sie doch den Leistungen der Kulturschaffenden Anerkennung und zeigt der Öffentlichkeit, dass ein lebendiger Kulturbetrieb genau diese engagierten Kräfte braucht, um eine künstlerische Idee in eine vermittelbare Form zu gießen.

Mit Markus Rindt, Leiter der *Dresdner Sinfoniker*, Folkert Uhde, Gründer des *Radialsystem V* in Berlin, Karl Janssen, Duisburger Beigeordneter für Kultur und Silke Fischer, Initiatorin und Leiterin des *Märchenland e.V.* konnten bisher KulturmanagerInnen ausgezeichnet werden, die mit innovativem Engagement und viel Herzblut Ideen, Projekte und Initiativen vorangetrieben haben. Sie ruhen sich keineswegs auf gewonnen Lorbeeren aus, sondern suchen unermüdlich nach kreativen und neuen Wegen, um den Kulturbetrieb abwechslungsreich zu gestalten und eine nachhaltige Zukunft zu ermöglichen. KulturmanagerInnen wie sie sind es, die diesem nichtdefinierten Beruf doch ein Gesicht geben. Sie machen ihn greifbar, zeigen die Vielfältigkeit wie auch die Notwendigkeit dieser Profession. Daher sind wir überzeugt, dass ein Preis wie der „KulturmanagerIn des Jahres“ eine wichtige Instanz ist, um die Bedeutung und anhaltende Brisanz dieser Disziplin zu reflektieren. Wir freuen uns daher auch in diesem Jahr, am 28. Oktober, die Auszeichnung an einen herausragenden Kulturmanager oder eine Kulturmanagerin übergeben zu dürfen. ¶

Die Nominierten der Kulturmarken-Awards 2011

107 Bewerbungen namhafter Kulturanbieter, -projekte, Stadtmarketingunternehmen, Fördervereine und Kulturinvestoren wurden eingereicht. Die 18-köpfige Expertenjury aus Wirtschaft, Kultur, Wissenschaft und Medien wählte am 15. September je drei Nominierte in den sechs Kategorien:

„Kulturmarke des Jahres“

- Burgtheater Wien
- Hamburg Ballett - John Neumeier
- NRW Forum Kultur und Wirtschaft

„Trendmarke des Jahres“

- Internationales Zeitungsmuseum der Stadt Aachen
- Trenntstadt Berlin
- Podium junger Musiker e.V.



... „KulturmanagerIn des Jahres“

"Kulturmanager des Jahres"

- Jürgen Bachmann, AUDI AG
- Peter Schwenkow, DEAG Deutsche Entertainment AG
- Steven Walter, Podium junger Musiker e.V.

Mehr über die Nominierten in dieser Kategorie erfahren Sie in der nächsten Ausgabe des *KM Magazin Kultur und Management im Dialog* im Oktober.

"Stadtmarke des Jahres"

- Europastadt Görlitz/Zgorzelec
- KulTourStadt Gotha
- Stadt Karlsruhe

"Kulturinvestor des Jahres"

- Bayer Kultur
- Berenberg Bank
- Museum Ravensburger

"Förderverein des Jahres"

- Freunde und Förderer Nationaltheater Mannheim e.V.
- Max-Liebermann-Gesellschaft Berlin
- Museumslöwen e.V., Gotha

WEITERE INFORMATIONEN

www.kulturmarken.de/kulturmarken-award



CHRISTOPH DEEG

Trainer, Berater und Speaker für Social-Media-Management, Kulturmanagement und Gaming. Er begleitet Institutionen und Unternehmen auf ihrem Weg in die digitale Zukunft. Zusammen mit Jin Tan und Julia Bergmann hat er den Verein „Zukunftswerkstatt Kultur- und Wissensvermittlung e.V.“ gegründet. Lehraufträge an der Universität Hildesheim und der Europa-Universität Viadrina Frankfurt/Oder. Er ist der Erfinder des Social-Media-Gaming-Barbecue.

christoph-deeg.de

Social-Media-Monitoring für Kulturbetriebe

Rückblick auf den 15. Kulturmanagement Treffpunkt

1 x monatlich an einem Mittwoch zwischen 9 und 10 Uhr findet der Treffpunkt Kulturmanagement statt. Ein Webinar, das Interessierte informiert, vernetzt und mit interaktiven Diskussionen neue Themenbereiche erschließt. Es ist ein gemeinsames Format von *Kulturmanagement Network*, *Projektkompetenz.EU* und der *StartConference*. Nach einem kurzen Impulsreferat durch einen Experten können im Chat Fragen gestellt werden. KM Magazin hat den Referenten Christoph Deeg eingeladen, die wichtigsten Aspekte seines Vortrags zu Social-Media-Monitoring für Sie zusammenzufassen.

Ein Beitrag von Christoph Deeg, Zukunftswerkstatt.org, Berlin

In den letzten Jahren hat sich die Welt der Kulturinstitutionen nachhaltig verändert. Das Thema Social-Media hat einen immer größeren Einfluss nicht nur auf das Kulturmarketing sondern vielmehr auf die Kulturvermittlung. Jeden Monat beginnen weitere Institutionen mit Aktivitäten im sogenannten Web 2.0 – auch wenn es im Ganzen noch viel zu wenige Institutionen sind. Zu Beginn dieser „Reise“ geht es vor allem um das Ausprobieren und Verstehen der Technologien und der damit verbundenen Kultur. In einem nächsten Schritt geht es dann um die Professionalisierung der Social-Media-Aktivitäten. Ein sehr wichtiges Thema ist dabei das Social-Media-Monitoring, welches ich im folgenden ansatzweise beschreiben möchte.

Was ist eigentlich Social-Media-Monitoring?

Social-Media-Monitoring bedeutet das kontinuierliche Messen und Analysieren von Social-Media-Aktivitäten anhand vorab festgeschriebener Parameter. Es geht um einen dauerhaften Prozess und nicht um einen einmaligen Vorgang, dessen einzelne Parameter vorab festgelegt werden. Die Gründe, die für Monitoring sprechen, sind vielfältig. Grundsätzlich sollte es immer darum gehen, die einzelnen Aktivitäten zu verbessern. Die damit verbundene Fragestellung lautet: Werden die angestrebten Ziele erreicht? Zudem entsteht eine Dokumentation der eigenen Aktivitäten bzw. deren Erfolg.

Das sollen wir jetzt auch noch machen? Muss das denn sein?

Natürlich gibt es auch die klassischen Argumente gegen Social-Media-Monitoring. Sie reichen von „Wir haben keine Zeit dafür“ über „das ist nicht unsere Aufgabe“ bis hin zu „Social-Media-Monitoring ist zu teuer und zu kompliziert.“ Meines Erachtens trifft aber keines dieser Argumente zu. Im Gegenteil, Social-Media-Monitoring ist eine sehr wichtige Aufgabe, denn wir sollten versuchen, unsere Aktivitäten immer wieder zu verbessern bzw. anzu-



... Social-Media-Monitoring

passen. Zudem können bereits mit einem vergleichbar geringen Aufwand wichtige Basis-Informationen gesammelt werden. Anders ausgedrückt: es lohnt sich, für diese Aufgabe Ressourcen frei zu geben.

Social-Media-Monitoring als wichtiges Element

Grundsätzlich sollte Social-Media-Monitoring ein elementarer Bereich der Social-Media-Strategie sein. Durch den Einsatz des Monitorings kann überprüft werden, ob die Zielsetzungen erreicht werden oder nicht. Das heißt, die Social-Media-Strategie gibt die Zielsetzung und die Inhalte des Monitorings vor. Klar ist aber auch: gerade in der ersten Zeit sollte man sich auf ernüchternde Ergebnisse vorbereiten. Es braucht eine gewisse Zeit, um im Web 2.0 als Kulturinstitution erfolgreich zu sein. Aus diesem Grund ist es wichtig, immer nur bis zum nächsten geplanten Schritt zu denken – ohne das große Ziel aus den Augen zu verlieren.

Erste Schritte

Bevor man mit dem eigentlichen Monitoring beginnt, ist es wichtig genau festzulegen, was, wann, warum, wie und in welchen Abständen gemessen werden soll. Zudem sollte festgelegt werden, wie oft und an wen die Ergebnisse berichtet werden. Ich empfehle immer, die Berichte einer möglichst großen Zahl an Mitarbeitern zur Verfügung zu stellen. In den meisten Fällen werden vor allem zu Beginn die Social-Media-Aktivitäten der jeweiligen Kulturinstitution von einer Person bzw. einem kleinen Personenkreis umgesetzt. Im Laufe der Zeit ist es aber wichtig, die Aktivitäten auf viele Schultern zu verteilen. Social-Media wird zu einer Querschnittsfunktion des Kulturmanagements bzw. der Kulturinstitution. Ein offenes, internes Berichtswesen sorgt dafür, dass alle Kollegen verstehen, was, warum und mit welchem Ergebnis im Bereich Social-Media getan wird – und wo man selber aktiv werden kann.

Die Werkzeuge des Social-Media-Monitoring

Es gibt verschiedene Werkzeuge, die uns mit spannenden Daten versorgen. Viele Plattformen wie zum Beispiel *Facebook* oder *WordPress* bieten automatisch eine Vielzahl an Informationen an. Besitzer einer *Facebook*-Seite können z.B. erfahren, wie viele Personen zu welchem Zeitpunkt ihre Seite besuchten, welche Inhalte für die Besucher interessant waren, wie hoch die Besuchfrequenz bei den einzelnen Besuchern war etc. Man erfährt auch etwas über die Altersstruktur und das Geschlecht der jeweiligen Nutzer. Eine weitere spannende Frage ist, woher die einzelnen Nutzer kommen, also auf welchem Weg sie die Seite gefunden haben. Die Daten werden bis auf Ebene der einzelnen Artikel angeboten. Das heißt, ich erfahre z.B. auch, wie oft ein Beitrag gelesen und/oder kommentiert wurde. Eine weitere Möglichkeit, an diese Daten zu kommen, sind Angebote bzw. Drittplattformen wie *Google Analytics*. Ein anderes Modell sind Plattformen wie z.B. *Klout*. Dieser Dienst misst den jeweiligen Einfluss der eigenen Aktivitäten auf *Twitter*, *Facebook* etc. Hierfür wird z.B. automatisch untersucht, wie oft ein Tweet „ge-retweetet“ bzw. wie oft darauf



... Social-Media-Monitoring

geantwortet wurde. *Clout* fasst die Ergebnisse in einen Score zusammen und stellt diesen zumindest bis zum jetzigen Zeitpunkt kostenlos zur Verfügung.

Messen und Analysieren

Es gibt eine Vielzahl an weiteren Angeboten, die auf die eine oder andere Art und Weise quantitative Daten liefern, die nun in einem nächsten Schritt analysiert werden müssen. Bei der Analyse geht es u.a. um folgende Fragestellungen: Was bedeuten die Ergebnisse? Welche Inhalte waren erfolgreich und welche nicht? Was passierte im Umfeld? Gab es z.B. bestimmte Veranstaltungen, die zu einer höheren Besucherfrequenz führten? Erst mit dieser Analyse ergibt sich ein Mehrwert durch das Monitoring, denn nun können auf Basis der vorliegenden Ergebnisse Entscheidungen bezüglich möglicher Veränderungen getroffen werden.

Quantitative Daten vs. Qualitative Daten

Möchte man aufgrund solcher Datensätze Entscheidungen treffen, sollte man jedoch einen wichtigen Punkt nicht vergessen: Es handelt sich bei den vorliegenden Daten in der Regel um quantitative Daten. Diese sagen nichts über die inhaltliche Qualität der Aktivitäten aus. Sie sollten deshalb nur als eine Informationsbasis von vielen angesehen werden. Social-Media-Monitoring sollte nicht dazu führen, dass Kulturinstitutionen im Ergebnis damit beginnen, nur noch solche Inhalte zu verbreiten, von denen sie sich z.B. eine Vielzahl an Retweets versprechen, und sie sich damit thematisch massiv eingengen. Es geht vielmehr darum, die eigenen Inhalte weiter zu entwickeln.

Vertrau keinen Rankings

Die Fragestellung Quantität vs. Qualität lässt sich auch bei den sogenannten Rankings diskutieren. Rankings sind Ranglisten z.B. für Museen. In den meisten Fällen geht es dabei um quantitative Daten wie z.B. die Anzahl der Follower bei *Twitter* oder der Fans einer *Facebook*-Seite. Diese Rankings sind m.E. nur wenig hilfreich. Die Anzahl der Follower, Fans etc. sagt nämlich nichts über die Qualität der Social-Media-Aktivitäten einer Kulturinstitution aus. Sie schaffen vielmehr falsche Anreize. Zudem liefern sie keine Ansätze dazu, ob die jeweilige Institution die Kultur des Web 2.0 verstanden und in ihre tägliche Arbeit integriert hat. Gerade in Bezug auf die Träger bzw. Stakeholder sollte eine Fokussierung auf quantitative Daten im Allgemeinen und Rankings im Speziellen vermieden werden. Ansonsten besteht die Gefahr, nur auf diese Fragestellung reduziert zu werden. Anders ausgedrückt: Rankings sollten für Kulturinstitutionen keine Rolle spielen. Der möglicherweise einzige Nutzen dieser Listen ist der, eine Übersicht über die Institutionen zu bekommen, die bereits im Web 2.0 aktiv sind.

Willkommen in der digitalen Nachbarschaft

Unabhängig von der Erfolgsmessung und Analyse der eigenen Social-Media-Aktivitäten gibt es aber noch weitere Optionen im Social-Media-Monitoring.



... Social-Media-Monitoring

Ein sehr wichtiger Aspekt ist die Beobachtung von anderen Angeboten, Themen, Personen, Unternehmen und Institutionen. Hierbei geht es vor allem darum, von Anderen zu lernen bzw. wichtige Inhalte und Personen zu identifizieren, um diese in die eigenen Aktivitäten zu integrieren. Hierfür bieten sich verschiedene Angebote an, von denen ich beispielhaft „Google Alerts“ ansprechen möchte. Dieses Tool ermöglicht es mir, einen Suchauftrag zu von mir vorab definierten Inhalten zu starten. So bekomme ich z.B. jeden Tag zu einer bestimmten Uhrzeit eine Mail mit den neuesten Online-Beiträgen zum Thema Gaming. Ich muss also nicht mehr suchen. Man kann mit „Google Alerts“ aber nicht nur nach Themen suchen. Ich habe einen weiteren Suchauftrag mit „Christoph Deeg“ gestartet. Somit erfahre ich automatisiert, ob jemand etwas über mich geschrieben hat und kann darauf sehr schnell reagieren.

Zusammenfassung

Social-Media-Monitoring ist ein sehr spannendes und wichtiges Thema für Kulturinstitutionen. Ich hoffe, ich konnte in diesem kurzen Beitrag einen ersten Einblick in diese Aufgabe ermöglichen. Richtig angewendet kann Social-Media-Monitoring helfen, die eigenen Angebote zu verbessern sowie relevante Personen und Themen zu identifizieren. Zudem besteht die Möglichkeit, frühzeitig auf Beiträge die eigene Institution betreffend zu reagieren. Es sollte jedoch immer zwischen quantitativen und qualitativen Daten unterschieden werden. Erfolgreich im Bereich Social-Media aktiv zu sein bedeutet nicht mehr Follower oder Fans als andere zu haben, sondern mit den vorhandenen Kontakten einen nachhaltigen Dialog zu beginnen. ¶

WEITERE INFORMATIONEN UND ALLE VORTRÄGE ABRUFBAR
<http://treffpunkt.kulturmanagement.net>

Treffpunkt Kulturmanagement

am 21.09.2011, 9 bis 10 Uhr

Thema: Transmedia Storytelling

Experte: Frank Tentler, transmedia projekte, Oberhausen

Die transmediale Entwicklung von Geschichten bietet nicht nur in der kommerziellen Kunst, sondern auch für Theater, Museen oder Orchester interessante Perspektiven. Natürlich gibt es aufwendig gestaltete Projekte, aber es gibt auf der anderen Seite auch kleine, feine Projekte. Frank Tentler wird einerseits von seinen Vorhaben erzählen, andererseits aber auch erklären, worauf man bei der Entwicklung und Durchführung transmedialer Projekte achten sollte. Wie immer sind Sie herzlich eingeladen, bei diesem webinar Ihre eigenen Fragen direkt im Chat an den Referenten zu stellen.

Details: <http://treffpunkt.kulturmanagement.net>



DR. PETRA SCHNEIDEWIND
BWL-Studium an der Universität Mannheim; Tätigkeit als Controllerin im Bereich Softwareentwicklung sowie Unternehmensberatung in Karlsruhe; Magister-Aufbaustudium Kulturmanagement in Ludwigsburg; seit 1996 Wissenschaftliche Mitarbeiterin im Institut für Kulturmanagement der PH Ludwigsburg; Promotion zum Thema „Entwicklung eines Theater-Managementinformationssystems“; seit 2011 Studiengangsleitung Kontaktstudium; Lehraufträge in Künzelsau und Klagenfurt, Vorträge, Workshops und Beratungsaufträge sowie Publikationen.

Frischzellenkur für das Angebot

Interview mit Dr. Petra Schneidewind, Leiterin des Kontaktstudiums am Institut für Kulturmanagement der PH Ludwigsburg

Das Gespräch führte Dirk Heinze, dh@kulturmanagement.net

KM Magazin: Nach 20 Jahren Institutsgeschichte gibt es, im Januar 2012 gewissermaßen eine Frischzellenkur. Was ist im Einzelnen geplant, insbesondere welche Studienangebote wird es dann geben?

Petra Schneidewind: Die Frischzellenkur betrifft dieses Mal das Kontaktstudium, nachdem wir den Master Kulturwissenschaft und Kulturmanagement vor 3 Jahren neu konzipiert haben. Das Kontaktstudium Kulturmanagement ist unser ältestes Angebot und hat uns am Institut die gesamten 20 Jahre begleitet. Es gibt bis heute eine kontinuierliche Nachfrage nach den klassischen Themen unseres Angebotes. Wir erkennen aber auch, dass sich die Anforderungen im Kulturmanagement und für die Kulturbetriebe permanent verändern. Die aktuellen Herausforderungen lassen sich letztlich auf drei Kernfragen reduzieren: Wie finanziere ich meinen Kulturbetrieb bzw. meine Projekte? Wie erreiche ich mein Publikum? Und wie steuere ich meinen Kulturbetrieb zielorientiert und effizient? Aus unserer Wahrnehmung sind dies Schwerpunkte, in denen es verstärkt Weiterbildungsbedarf und Anpassungsnotwendigkeiten in den Betrieben gibt. Darauf wollen wir reagieren, d.h. wir wollen, dass unsere Kunden auf diese Fragen systematisch und passgenau für ihre Einrichtung und ihre Vorhaben antworten können.

Das Angebot fußt auf 20 Jahren Erfahrung, die wissenschaftliche Analyse der geschilderten Herausforderungen und eine hohe Praxisorientierung miteinander verknüpft. Darin besteht sicherlich die Besonderheit unseres Instituts. Gerade durch das Kontaktstudium lässt sich dieser eigene Anspruch, diese Nähe zur Praxis realisieren. Organisatorisch gehen wir beim Kontaktstudium nun weg von der Semester- hin zur Jahresplanung. Konzeptionell gibt es insgesamt 4 Kompetenzbereiche (Kulturmanagement Allgemein, Kulturmarketing, Kulturbetriebssteuerung, Kulturfinanzierung). Das Seminarangebot ist so angelegt, dass es gelingt, auf Wunsch einen Kompetenzbereich innerhalb eines Jahres mit einer Prüfung abzuschließen. Diese Flexibilität und Kompaktheit ist angesichts der Berufstätigkeit unserer Studierenden notwendig. Gerade bei Leuten, die sich beruflich umorientieren und unser Studium absolvieren wollen, darf dies einfach nicht zu lange andauern.

KM: Gleichzeitig soll beim Institut nun der Berufsmaster auslaufen. Gibt es dafür unter den berufstätigen Kulturmanagern kein Bedarf mehr? Immerhin



... Interview mit Dr. Petra Schneidewind

bieten Sie einen attraktiven, höherwertigen Abschluss als mit einem Hochschulzertifikat nach dem Kontaktstudium.

PS: Das ist richtig, wir haben aber auch festgestellt, dass es für die Studierenden eine riesige Energieleistung darstellt, diese 4 Semester berufsbegleitend durchzuhalten. Auf der anderen Seite bedeutet das Angebot des Masters für uns eine hohe Bindung von Ressourcen aus dem Institut, sodass wir dann kaum Gestaltungsmöglichkeiten mehr im Bereich Kontaktstudium haben. Deshalb haben wir unsere Zielstellung jetzt auf das Kontaktstudium fokussiert. Wir erreichen dann mehr Personen, mehr Kulturbetriebe, können eher in die Breite gehen und sind in unseren Angeboten flexibler. Im Master waren wir zu sehr an das Curriculum gebunden. Im Kontaktstudium können wir schneller und leichter auf aktuelle Entwicklungen eingehen und ein entsprechendes Angebot machen. Darin sehen wir den entscheidenden Vorteil und auch einen Bedarf. Insoweit führen wir mit dieser strategischen Entscheidung die bisher eher standardisierten Angebote wie Grundlagen des Marketings, der Öffentlichkeitsarbeit, der Betriebswirtschaft oder der Kulturfinanzierung stärker in die Tiefe und differenzieren die Angebote aus. So bieten wir künftig spezielle Seminare wie Online-Kulturmarketing, Branding im Kulturbetrieb oder auch Seminare zur Existenzgründung und -sicherung an.

KM: Mit wem machen Sie diese Seminare? Gibt es eigene Lehrkräfte oder setzen Sie stärker auf Gastdozenten und Experten von außen?

PS: Sowohl als auch. Ein großer Teil kann von unserem eigenen Lehrpersonal abgedeckt werden. Durch die Aussetzung des Berufsmasters werden nun weitere Ressourcen dafür frei. Daneben haben wir Partnerreferenten, mit denen wir schon lange zusammenarbeiten und auch einige neue „im Boot“, die wir gerade für die neuen Themen rekrutiert haben.

KM: Sie haben auch den *Kulturnetz e.V.*, der die ehemaligen Studierenden vereint. Nach 20 Jahren Kulturmanagement-Ausbildung dürfte die Zahl der Alumni auf eine stolze Zahl angewachsen sein. Welche Erfahrungen haben Sie damit gemacht, und wie wichtig ist deren Arbeit für das Institut?

PS: Der Alumni-Verein mit seinen rund 170 Mitgliedern ist für uns sehr wichtig. Wir versuchen das immer mehr auszuweiten, weil wir damit auch wieder einen Bezug zur Praxis bekommen. Dieser Erfahrungsaustausch mit den Ehemaligen ist besonders wertvoll, beispielsweise für Anregungen zu Themen für Masterarbeiten oder Studien, aber allein schon bei den verschiedenen Gelegenheiten, wo man sich trifft. Den *Kulturnetz e.V.* gibt es seit dem Jahr 2000, also jetzt seit etwas mehr als 10 Jahren. Es ist leider nicht gelungen, die früheren Jahrgänge dafür zu gewinnen – da haben wir nur einzelne Mitglieder. Andererseits tritt inzwischen ein Großteil der heutigen Studierenden bereits im Studium bei. Neben dem Netzwerkgedanken gibt es dadurch Vorteile z.B. Zuschüsse für Exkursionen oder Auslandsaufenthalte.



... Interview mit Dr. Petra Schneidewind

KM: Wie ist bei Ihren Absolventen das Verhältnis zwischen denen, die in eine Anstellungen gehen und denen, die sich selbstständig machen? Sicherlich haben sich hier in den 20 Jahren die Dinge verändert.

PS: Unsere Absolventen gehen im Moment größtenteils noch in die Anstellung. Es ist aber auch zu registrieren, dass von Jahrgang zu Jahrgang immer mehr in die Selbstständigkeit oder Freiberuflichkeit gehen. Ich schätze, dass das Verhältnis etwa 80 : 20, maximal 70 : 30 ist. Gerade von Absolventen der letzten Jahre konnten sich einige gut in ihrer Selbstständigkeit am Markt etablieren. Insofern ist es in jedem Fall ein Feld, das an Bedeutung gewinnt. Der vergleichsweise hohe Anteil der Anstellungen hängt wahrscheinlich damit zusammen, dass wir zahlreiche Kontakte zu Kultureinrichtungen gerade im Großraum Stuttgart sowie Baden-Württemberg insgesamt haben, die bereits während des Studiums durch Projekte, Untersuchungen oder Exkursionen genutzt werden. Nicht zuletzt helfen unsere vielen Absolventen und das Netzwerk der Ehemaligen beim Berufseinstieg.

KM: Frau Dr. Schneidewind, vielen Dank für das Gespräch!¶

WEITERE INFORMATIONEN

zum Studienangebot des neunten Kontaktstudiums sowie die Möglichkeit zur individuellen Beratung gibt es am 7. Oktober ab 18.30 an der PH-Ludwigsburg beim Studieninformativabend. und unter:

- <http://kulturmanagement.ph-ludwigsburg.de/kontaktstudium/FlyerMai2011.pdf>
- <http://www.kulturmanagement.ph-ludwigsburg.de/kontaktstudium/Programm2012.pdf>

Weitere Informationen zum *Institut für Kulturmanagement* finden Sie unter:

- <http://kulturmanagement.ph-ludwigsburg.de/neueste-nachrichten/nachricht/datum/2011/09/07/nochn-newsletter/>



AUTOREN

Wolfgang Böhler

VERLAG

Helden Verlag

ISBN

3905748088

Kulturkampf im Bundeshaus

Kulturförderung zwischen Konkordanz, Kommerz und Kommissionen

Rezension von Dr. Andrea F. G. Raschèr, *Raschèr Consulting*, Zürich, und Dozent für Kulturpolitik und Kulturrecht

Die Chance, ein umfassendes und für alle verständliches Buch zur Schweizer Kulturpolitik zu finden, ist in etwa so groß wie dreißig Zentimeter Schnee in der Hölle. Das Buch von Wolfgang Böhler, *Kulturkampf im Bundeshaus*, beweist, dass es eine solche Chance gibt. Der Untertitel des Buches bringt es auf den Punkt, worum es geht: Kulturförderung zwischen Konkordanz, Kommerz und Kommissionen.

Das Buch ist eine elegante politische Analyse der Schweizer Kulturförderungspolitik. Bereits beim Lesen der ersten Zeilen wird deutlich, dass der Autor profunde Kenntnisse der kulturellen Landschaften sowie der kreativen Prozesse besitzt. Wolfgang Böhler geht von aktuellen Fragen der Kulturpolitik aus und macht – was in solchen Publikationen oft fehlt – konkrete Vorschläge, was man warum und wie anders machen könnte. Böhler stimmt dabei nicht in den Chor der ewig Jammernenden ein und beschränkt sich nicht auf Beobachtung und Kommentierung, sondern bettet die Kulturpolitik in den politischen Gesamtzusammenhang ein. Dabei legt er einen besonderen Fokus auf die Bildungs- und Wirtschaftspolitik. Der Bogen seiner Ausführungen reicht von einem Entwurf einer zukunftsgerichteten Bundeskulturpolitik, die fünf Irrtümer der Kunstförderung, über verpasste Chancen der Kulturförderer und Irrwege in der Kulturförderung, sowie nicht wahrgenommene Möglichkeiten in der Kulturpolitik, über Visionen für eine nationale Kulturpolitik, bis hin zu Missing-Links in der Kreativwirtschaft und einem Masterplan für eben diese.

Das Besondere an Böhlers Buch ist eine Folge brillanter Artikel, die er über mehrere Jahre in seinem (sehr empfehlenswerten) Blog im „Codex Flores“, http://www.codexflores.ch/nachrichten_ind.php, thematisiert hat (und weiterhin behandelt). Darum ist dieses Buch nicht primär eines zum Durchlesen – natürlich darf und kann man das auch – sondern es ist ein Buch zum Drinlesen. Man kann irgendwo einsteigen, sich von den Gedanken Böhlers treiben lassen, um sich dann die eigenen Gedanken zu machen; dann in ein anderes Kapitel hüpfen, um mit neuen Aspekten der komplexen und mannigfachen Thematik angesteckt zu werden. Ansteckung ist eigentlich das Schlüsselwort bei diesem Buch: Wer einmal begonnen hat darin zu schmökern, wird nach und nach alle Kapitel lesen. Zu souverän ist der Stil, zu informativ der Inhalt und vor allem die gedanklichen Verknüpfungen sind etwas vom Feinsten, was die hiesige Kultur-Intelligenzija zu diesem Thema zu berichten weiß.

Böhlers Werk richtet sich an all jene, die sich für Kultur und Politik im weiteren Sinne interessieren, die aber auch bereit sind, über ihren geistigen Tel-



... Kulturkampf im Bundeshaus

lerrand hinaus zu schauen. Gerade wer sich intensiv mit Böhlers Gedanken beschäftigt, den beschleicht immer mehr das Gefühl, dass die Schweizer Kulturpolitik möglicherweise eine bessere wäre, wenn seine Vorschläge bereits früher weiter gedacht worden wären.

Was heißt das für das Zielpublikum dieser Zeitschrift? Warum sollen sich Kulturmanager mit Kulturpolitik befassen? Weil, ob diese es wollen oder nicht, die Politik sich für sie interessiert. In diesem Sinne sei das Buch von Wolfgang Böhler allen Kulturmanagern und Kulturmanagerinnen wärmstens an Herz gelegt. Auf knapp 100 Seiten erhalten diese ein fundiertes Argumentarium, um sich aktiv in die Schweizer Kulturpolitik einzuklinken und idealerweise etwas zu verändern. Dies sind die Kulturmanagenden nicht nur sich selbst, sondern auch unserer Gesellschaft schuldig. ¶

DETAILS UND BESTELLEN

www.kulturmanagement.net/buecher/prm/49/v_d/ni_894/index.html

- Anzeige -

kultur invest kongress 27. + 28. 10.
TAGESSPIEGEL-VERLAGSHAUS, BERLIN
Der Branchentreff für Kulturanbieter und Kulturinvestoren im deutschsprachigen Raum
Jetzt anmelden unter:
www.kulturinvest.de

20 & 11

kultur marken gala 27. 10.
TIPI AM KANZLERAMT, BERLIN
Preisverleihung in den Kategorien Kulturmarke, Trendmarke, Stadtmarke, Kulturinvestor, Kulturmanager und Förderverein des Jahres 2011
Jetzt Karten sichern unter:
www.kulturmarken.de

Veranstalter: **causales** 
Partner: **DER TAGESSPIEGEL**  Deutsche Post DHL **WELTKUNST**  **Verhülsdonk** 
Wirtschaftsprüfung Steuerberatung



Yield Management bei Theatern

Wie man die Eigeneinnahmen in Opernhäusern und Konzertsälen steigern kann

Eine Rezension von Dirk Heinze, Kulturmanagement Network, Weimar

Sinkende Subventionen, steigende Kosten, weniger Besucher. So sieht für viele öffentlich geförderten Theater die wenig ermutigende Zukunft aus. Zum Teil beherrschen diese Rahmenbedingungen schon das Alltagsgeschäft, weshalb man davon ausgehen sollte, dass sich praktisch jedes Haus wünscht, seine Eigeneinnahmen zu steigern. Doch überraschenderweise ist hier der Einfallsreichtum begrenzt, wie eine Untersuchung von Stefanie Reimann an der Hochschule Bremen jüngst zeigte.

Der Arbeit kommt zugute, dass sie sich sowohl öffentlichen wie auch privaten und freien Theatern widmet. Abgesehen davon, dass eine private Träger-schaft nicht gleichzusetzen ist mit einer kommerziellen Ausrichtung, so ist letztlich bei allen Theatern davon auszugehen, dass ein generelles Interesse an höheren Einnahmen besteht - ist die Finanzierung doch Voraussetzung für die künstlerische Tätigkeit. Reimann richtet ihr Augenmerk hier nicht auf die öffentliche Förderung oder das Sponsoring, sondern auf die Erlöse des Kartenverkaufs als wichtigsten Teil der Eigeneinnahmen. Die Preisfestlegung erfolgt dabei nicht ausschließlich ökonomischen Kriterien, sondern differenziert nach einer Preispolitik abhängig von Ort, Kundenprofil, Menge und inhaltlichem Angebot. Dazu führte Reimann zahlreiche Interviews durch, beispielsweise mit Marketing- und Verwaltungsleitern an Theatern, aber auch Wissenschaftlern und Ticketingexperten.

Immer wieder wird in der einschlägigen Kulturmanagement-Literatur beklagt, dass Theater ihre Marketing- und Finanzierungsinstrumente nur mangelhaft ausschöpfen. Hier setzt Yield Management, also das Ertragsmanagement an. Es nutzt die Möglichkeiten der Informationstechnologien, um Preise entsprechend der im Theater oder Konzertsaal verfügbaren Kapazitäten einerseits und der Nachfrage beim Publikum andererseits zu steuern. Ziel ist es demzufolge, ungenutzte Kapazitäten und damit Umsatzausfälle zu vermeiden. Eine umso größere Bedeutung kommt der Preisdifferenzierung zu. Bekannt geworden ist dieses Preisinstrument, so Reimann, aus dem Luftverkehr. Viele werden die komplexe Preispolitik von Low Cost Carriern wie *Easyjet* oder *Ryanair* kennen, bei denen eine frühe Buchung die günstigsten Preise sichert - ein Modell, das inzwischen auch Airlines wie *Lufthansa* oder *Air France/KLM* längst für sich entdeckt haben. Auch umgekehrte Preisstrategien sind denkbar, also neben dem Frühbucherrabatt auch der Restverkauf von Plätzen wie z.B. bei Reiseunternehmen wie *l'tur*. Mit Yield (oder Revenue) Management soll es gelingen, Schwankungen bei der Nachfrage - seien sie saisonal oder, wie im Handel oder der Gastronomie, auch durch fehlende Lagerfähigkeit begründet - auszugleichen.



... Yield Management

Einer immer wieder spannenden Frage geht die Verfasserin mit der Preiselastizität von Theater- oder Konzertkarten nach, wobei sie sich aus vielen vergangenen Untersuchungen stützen kann. Locken niedrigere Preise wirklich das Publikum an? Oder umgekehrt: Halten Preiserhöhungen das Publikum vom Kauf ab? Durchzusetzen scheint sich die Erkenntnis, dass "der 'akzeptierte' Preis für kulturelle Veranstaltungen bei Nichtbesuchern geringer als bei den Besuchern" ist (Bonita Kolb). Es dürfte also vielmehr darum gehen, den Wert eines Theater- oder Konzertbesuchs (z.B. im Vergleich zum Kinobesuch) zu vermitteln, was nicht zwingend Aufgabe des Betriebswirtschaftlers, sondern eher eines Kulturvermittlers ist. Für Reimann geht es darum, "sowohl das preisbewusste als auch das wenig preissensitive Publikumssegment" mittels Yield Management zu erreichen, um die Gesamtnachfrage zu erhöhen. Sehr schön ist ihre ausführliche Betrachtung der Vor- und Nachteile von Preisaktionen, Aspekten der Fairness und der langfristigen Preispolitik. Hier zeigt sich, wie sorgsam man mit dem Preisinstrument umgehen sollte, um keine strategischen Fehler zu begehen, deren Auswirkungen lange nachteilig wirken.

Die Verfasserin weist auch zurecht daraufhin, dass die Kosten und der Aufwand für den Einsatz des Yield Managements im Einklang mit den daraus gewonnenen Erlösen stehen müssen. Daher stellt sich die Frage, inwieweit es möglich ist, dass sich Häuser bei einer solchen Investition zusammenschließen. Auch seitens der Anbieter von Ticketingsystemen wäre eine Initiative durchaus denkbar und in eigenem Interesse. Das Potenzial bei heute durchschnittlich 20-30% nicht verkauften Eintrittskarten ist groß. Allerdings gibt Reimann zu bedenken, dass Erfahrungen aus den USA nur eine Steigerung von maximal 2,5 % durch Yield Management ausmachen und generell das Instrument die finanziellen Probleme der Theater nicht lösen kann. Doch ihr Fazit kann durchaus als Auftrag an Theater verstanden werden: "Im Zusammenwirken mit anderen Marketingstrategien und Finanzierungskonzepten kann es zumindest einen Beitrag leisten."

Man darf davon ausgehen, dass bald weitergehende Analysen und daraus resultierende Praxiskonzepte für den Einsatz des Yield Managements an Theater oder Konzerthäusern vorgelegt werden. Insbesondere die bisherigen Erkenntnisse auf dem Gebiet des Zielgruppenmarketings und des Data Base Marketings dürften hier ein weitgehend unerschlossenes Anwendungsgebiet erhalten. Und damit hätten nicht nur Betriebswirtschaftler, Marketing- und IT-Experten eine dankbare Aufgabe, sondern auch Kulturosoziologen. Denn noch immer ist zu wenig über das Kaufverhalten des Theaterpublikums bekannt. Je besser hier das Wissen ist, umso erfolgreicher wird auch der Einsatz des Ertragsmanagements sein.¶

Kontakt zur Autorin Stefanie Reimann: ym-bei-theatern@hotmail.com



- Anzeige -

the resource alliance ifc

The International Fundraising Congress
The Netherlands
18-21 October 2011

Der International Fundraising Congress – warum Sie unbedingt dabei sein sollten

Einzigartiges Lernerlebnis – stellen Sie sich Ihr ganz persönliches Programm aus dem breiten Angebot an Workshops und Master-Classes zusammen. Mit den Schwerpunkten die für Sie wichtig sind. Die Vielfalt und Qualität der Veranstaltungen entsprechen der internationalen Ausrichtung.

Die besten Referenten – wieder einmal ist es gelungen für den IFC hochkarätige Referenten aus unterschiedlichsten Ländern zu gewinnen. Dabei haben wir darauf geachtet, dass die Referenten aus dem Vereinigten Königreich und den USA nicht überproportional vertreten sind.

Vernetzen Sie sich mit Kollegen aus aller Welt – viele langjährige IFC Teilnehmer schätzen nicht nur das vielfältige Programm, sondern gerade die Gespräche mit den Kollegen aus aller Welt. Tauschen Sie Erfahrungen aus, arbeiten Sie an Ihrem ganz persönlichen Netzwerk. Zum Nutzen Ihrer Organisation und Ihrer beruflichen Entwicklung.

Neue Ideen für Ihr Fundraising – wie wäre es mit ein paar neuen Ideen für Ihre tägliche Fundraisingarbeit? Das diesjährige Programm ist eine wahre Fundgrube an neuen Ideen. Und manches altbekannte Fundraisinginstrument wird von einem anderen Blickwinkel betrachtet, wieder attraktiv.

Neu konzipiertes Programm – die Struktur des Workshopangebots wurde für 2011 überarbeitet und bietet nun noch mehr Möglichkeiten Ihr persönliches Programm genau auf Ihre Bedürfnisse zuzuschneiden.

Worauf warten Sie noch? Informieren Sie sich jetzt und buchen Sie unter www.resource-alliance.org/ifc



Impressum



KULTURMANAGEMENT NETWORK GMBH

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

Geschäftsführer: Dirk Schütz

Sitz und Registrierung: Firmensitz Weimar, Amtsgericht Jena, HRB 506939

Chefredakteurin: Veronika Schuster (V.i.S.d. § 55 RStV)

Abonnenten: ca. 20.500

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

WEITERE INFORMATIONEN

www.kulturmanagement.net

<http://twitter.com/kmnweimar>

http://twitter.com/km_stellenmarkt

www.facebook.com/pages/KulturmanagementNet/149769888398931