

**KM**

**Richtig  
SEHEN!**



„Deine Augen machen bling bling/ und alles ist vergessen“

*Augenbling, Seeed*

## Liebe Leserinnen und Leser,

dem Auge wird seit jeher eine ganz besondere Rolle zugeschrieben: so ist es nicht nur seit der romantischen Deutung das Fenster zur Seele sondern auch seit vielen Jahrtausenden Symbol der Gottheit – das wachende, nie schlafende Auge. Mit Blick auf seine Fähigkeiten und seiner Notwendigkeit bis hin zu seiner Funktion beim lebensnotwendigen REM-Schlaf nicht verwunderlich.

Rund 80 Prozent der menschlichen Wahrnehmung basieren auf dem Sehen – mithin unser wichtigster Sinn. Er erschließt uns mittels Lichtreflexe die Welt. Er erlaubt es uns, Kunst, Landschaft, Menschen, imposante Farben und Formen zu sehen und deren Wirkungen auf uns verarbeiten zu können. Das Studieren, Erfahren und Erfassen unserer Welt scheint ohne ihn kaum möglich. Noch vor allen anderen Sinnen warnt er vor Gefahren, lässt uns Situationen in Tausendstel Sekunden abschätzen und an andere Nerven wie auch das Gehirn weiterleiten. Das Sehen, die damit einhergehende Begeisterung für die optischen Techniken und vor allem auch die Faszination an optischen Täuschungen, beschäftigte Generationen von Wissenschaftlern, Künstlern, Magiern und Scharlatanen. Quadraturmalerei, Camera obscura, Fotografie, bewegte Bilder, digitale und virtuelle Welten hätten nicht derartige Erfolgsgeschichten geschrieben, wenn sie nicht auf unseren wichtigsten Sinn zugreifen und diesen mitunter täuschen könnten.

Doch trotz seiner enormen Fähigkeiten ist das Auge auch unser sensibelster Sinn, der unter Stress weitreichende Auswirkungen auf die menschliche Gesundheit hat. So erhöht unter anderem Stress den Augeninnendruck mit noch nicht zur Gänze erforschten Folgen, erhöhte visuelle Belastungen führen zu erheblichen Sehstörungen, die sogenannte Asthenopie, tiefgreifende Traumata können gar zu dauerhafter Blindheit führen. Sehen ist ein enorm komplexes Zusammenspiel von Augen, Sehnerv und wichtigen Teilen unseres Gehirns, das auch als solches bewusst eingesetzt und geschützt werden muss. Doch vergessen werden darf nicht, dass erst in Kooperation mit unseren anderen Sinnen und unseren Erfahrungen das Sehen zum Wahrnehmen wird!

Für uns selbst bedeutet das, genau hinzusehen, unsere Umwelt und die Gefüge, in denen wir agieren, zu beobachten oder die Veränderungen der Situationen und Bedürfnisse der verschiedenen Lebensbereiche wahrzunehmen. Dazu gehört auch, neue Perspektiven einzunehmen, sich einen neuen Blickwinkel zu erarbeiten, die Augen zu öffnen – so müde sie vielleicht auch sein mögen, Visionen zu schmieden und neue Sichtweisen anzunehmen. Das alles gilt insbesondere auch für den Kulturbetrieb, der vor immensen Herausforderungen steht und mit erhellenden Augenblicken neue Wege finden kann.

Ihre Veronika Schuster, Dirk Schütz und Dirk Heinze



## Schwerpunkt

Sehen

### THEMEN & HINTERGRÜNDE

#### Durch Perspektivwechsel Veränderungen meistern

Ein Beitrag von Bernd Slaghuis

..... Seite 5

#### Atmosphären

Ein leibbezogener Zugang zur menschlichen Sinnlichkeit

Ein Beitrag von Rainer Kazig

..... Seite 12

#### Sehen mit dem Körper

Ein Beitrag von Daniel Kulle

..... Seite 14

#### Zum Sehen und Staunen verführen

Über die visuellen Komponenten von gelungenen Ausstellungen

Ein Beitrag von Claudia Frey

..... Seite 16

### SCHWARZ AUF WEIß

Kultureinrichtungen und ihre Kampagnen

Ein Beitrag von Björn Johannsen und Tom Zimmermann

..... Seite 19

### KM IM GESPRÄCH

#### Es geht um die Legitimationsgrundlage

Ein Interview mit Prof. Dr. Dirk Ulrich Gilbert über den Begriff der Weitsicht

..... Seite 8

#### Vom atmosphärischen Sehen

Ein Interview mit Axel Bienhaus, Architekturbüro Albert Speer & Partner GmbH

..... Seite 21

## KM - Der Monat

### THEMEN & HINTERGRÜNDE

#### Zahlungsunwillig.

Was kann ich tun, wenn ein Vertragspartner meine Rechnung nicht bezahlt?

Ein Beitrag von Knut Eigler

..... Seite 25

#### Bloß keine Berührungängste

Was Kultur-PR von Social Media lernen kann

Ein Beitrag von Christian Holst

..... Seite 29

#### Herausforderung: Musik exportieren

Aktuelle Situation und Perspektiven der populären Musik in Luxemburg

Ein Beitrag von Tom Bellion

..... Seite 33

#### Bühne für große Kleinkunst

Die Internationale Freiburger Kulturbörse wird 25 Jahre

..... Seite 36

### IMPRESSUM

..... Seite 41



# der Fan

Sonderausgabe

KM Magazin 2013



KM Magazin präsentiert:

die Sonderausgabe zum

1. Redaktionswettbewerb für Studierende

ab 18. Februar 2013





**DR. BERND  
SLAGHUIS**

*studierte Wirtschaftswissenschaft und promovierte an der Ruhr-Universität Bochum. Er war mehrere Jahre Führungskraft in einem Versicherungskonzern im Bereich Unternehmensentwicklung, bevor er sich als Coach und Unternehmensberater selbstständig machte. Die Ausbildung zum Systemischen Coach hat seinen eigenen Blick auf das Privat- und Berufsleben maßgeblich verändert. Heute bilden Einzelcoachings und Seminare zu Karriere und Neuorientierung im Beruf, Führungskräfte-Trainings und die Systemische Unternehmensberatung Schwerpunkte seiner Arbeit. Er ist Vorstand der International Association of Systemic Coaching.*

## Durch Perspektivwechsel Veränderungen meistern

Ein Beitrag von Bernd Slaghuis, Köln

Den Tatsachen ins Auge sehen. Hinsehen. Die Scheuklappen ablegen. Wenn es darum geht, einen vermeintlich sicheren, gut bekannten und vielfach bewährten Pfad zu verlassen, verbinden wir dies oft mit Anstrengung, Risiko oder gar Angst. Altes ist stärker als Neues. Der Umgang mit Veränderungen bedeutet für viele Menschen sowohl im privaten als auch im beruflichen Leben Unsicherheit und stellt damit eine Herausforderung dar. Auch Unternehmen sehen sich einem ständigen Wandel ausgesetzt, sei es infolge neuer Kundenanforderungen, Entwicklungen bei Wettbewerbern oder durch interne strukturelle oder prozessuale Veränderungen. Wir lieben das Gewohnte und meiden oft das Neue, was wir noch nicht kennen, denn wir können meist nicht bewerten, ob das Neue besser als das Gewohnte sein wird. Als Coach lerne ich viele Menschen kennen, die in ihrem Leben oder im Beruf etwas verändern möchten. Ziel des Coachings ist es, einen veränderten Denkrahmen zu schaffen, in dem es den Klienten möglich wird, eine für sie passende Lösung zu finden. Den Denkrahmen zu verändern, heißt immer auch die Perspektive zu verändern, denn die aktuelle Sichtweise und das bekannte Denkmodell haben bisher zu keiner befriedigenden Lösung geführt. Durch einen aktiven Wechsel der Perspektive können neue, bisher nicht gesehene Wege entdeckt und Ideen entwickelt werden, welche Handlungen auf diesem Weg der Veränderung zum Ziel führen.

### Nach vorne schauen

Wann haben Sie sich zuletzt bewusst gemacht, was in Ihrem Leben gerade gut läuft? Dies ist für uns eine ungewohnte Perspektive, sind wir es doch eher gewohnt, über unsere Probleme nachzudenken. Sehen Sie das Glas Wasser halb leer oder halb voll? Vielleicht kommt es auch auf Ihre derzeitige Gemütslage an, welche Perspektive Sie einnehmen (möchten). An wie vielen Sitzungen nehmen Sie teil, in denen die meiste Zeit dafür verwendet wird, über Probleme, Fehler und deren Folgen zu diskutieren und nach Verantwortlichen zu suchen? Unternehmen mit einer Jammer-Kultur und einer mangelnden Wertschätzung von Positivem zählen nicht zu den Innovationsführern. „Über Probleme reden schafft Probleme, über Lösungen reden schafft Lösungen.“ (Steve de Shazer) Ob Mensch oder Unternehmen: Besinnen Sie sich auf das, was gut funktioniert und verstärken Sie dies. Wenn etwas nicht funktioniert, fragen Sie nicht nach dem „warum“, sondern machen etwas anders. Gezielte Perspektivwechsel können zu einer besseren Nutzung vor-



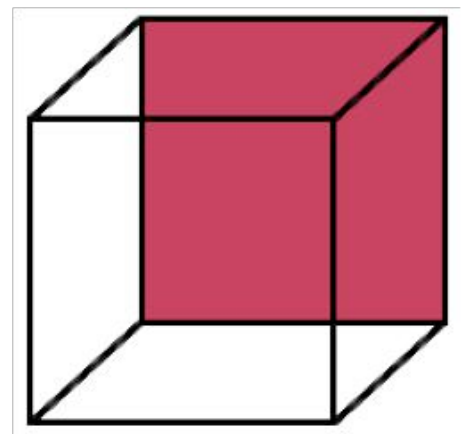
### ... Durch Perspektivwechsel Veränderungen meistern

handener, oft in Vergessenheit geratener Ressourcen und zu einer stärkeren Ziel- und Lösungsorientierung beitragen.

#### Die Perspektive wechseln

Hierbei geht es nicht um den zwanghaften Blick durch die rosarote Brille, durch die wir uns die Welt schön sehen. Vielmehr geht es um das eigene Bewusstsein darüber, dass wir es selbst steuern können, wie wir unser Umfeld, unsere Partner, Familien, Kollegen oder Freunde und deren Handlungen sehen.

Wie einfach es ist, die eigene Perspektive zu verändern, zeigt der Necker-Würfel (Abbildung). Je nachdem, auf was Sie die Aufmerksamkeit fokussieren, sehen Sie die farbige Fläche als Rückseite oder als Vorderseite. Sie können bewusst selbst steuern, welche Perspektive Sie einnehmen möchten. Dass dies möglich ist, liegt an dem fehlenden Kontext, der Würfel schwebt im Raum. Erst wenn wir eine Situation oder Handlung in einem bestimmten Kontext sehen, können wir ihr einen Sinn, eine Bedeutung oder eine Wirkung beimessen.



Dieses sogenannte Reframing ist eine Methode, die im Coaching häufig eingesetzt wird und beruht auf dem Ansatz, die Dinge aus einem anderem Blickwinkel zu betrachten. Durch das Setzen eines vermeintlich negativ behafteten Ereignisses in einen anderen Rahmen kann einer Situation oder Handlung eine andere und positive Bedeutung beigemessen werden. Anstelle sich z. B. über die lange Schlange vor der Supermarktkasse zu ärgern, können Sie sich auch entscheiden, die Zeit zu nutzen, um darüber nachzudenken, ob Sie alles eingekauft haben oder kommen vielleicht mit netten Menschen ins Gespräch.

#### Denken Sie nicht an den rosa Elefanten

Einer der wichtigsten Perspektivwechsel ist das Denken in Annäherungszielen anstelle von Vermeidungszielen. Wenn es um Veränderungen geht, wissen wir meist sehr genau, was wir nicht mehr möchten, z. B. weniger Stress haben oder im Unternehmenskontext weniger Produktreklamationen. Sich als Ziel das Entfernen von einem Zustand vorzunehmen ist für unser Gehirn schwer begreif- und umsetzbar, Sie sollten also nicht das im Blick haben, wovon Sie weg möchten, sondern wo Sie hin möchten. Sobald Sie bemerken, dass ein gestecktes Ziel ein Vermeidungsziel darstellt, stellen Sie sich die Frage „Sondern – was soll anstelle dessen sein?“ Vielleicht werden Sie das



### ... Durch Perspektivwechsel Veränderungen meistern

Denken in Annäherungszielen zunächst als ungewohnt empfinden, Sie werden jedoch bemerken, dass Sie dies besser zu Ihren Zielen führt, denn Sie müssen sich detaillierter mit Ihren tatsächlichen Zielen auseinandersetzen. Anstelle von „weniger Stress“ könnten beispielsweise „mehr Sport“ oder „mehr Zeit mit der Familie“ als Ziel definiert werden. An diesen Zielen können Sie dann konkret arbeiten. Dies betrifft auch unternehmerisches Handeln. Unternehmensstrategien, Zielvereinbarungen mit Mitarbeitern, Kunden oder Dienstleistern und auch die Kultur in Meetings und Projekten sollten immer auf Annäherungsziele und die Frage „Wo möchten wir hin?“ fokussiert sein.

### Die Vogelperspektive

Wenn jemand neben sich steht, dann bedeutet dies für uns im Sprachgebrauch, dass diese Person nicht ganz bei der Sache ist. Aber auch dies ist eine Form eines Perspektivwechsels, die bewusst eingesetzt in Veränderungsprozessen äußerst gewinnbringend sein kann. Wir alle kennen wahrscheinlich Situationen, in denen wir so sehr in unserer Problem-Trance gefangen sind, dass wir vor lauter Bäumen den Wald nicht mehr sehen. Bewusst die Perspektive zu wechseln und auf eine Veränderung (und sich selbst) aus der Vogelperspektive zu blicken hilft, im wahrsten Sinne des Wortes Abstand zu gewinnen und durch die Dissoziation die möglicherweise mit der Veränderung empfundenen belastenden und blockierenden Gedanken zu reduzieren. Sie sollten soviel Distanz einnehmen, die gerade nötig ist, um eine objektive, rationale und gelassenere Sicht zu erhalten, die wieder ein Denken in Lösungen ermöglicht. Wenn Sie das nächste Mal in einem Projekt-Meeting sitzen und alle Blicke auf die Probleme gerichtet sind, dann stehen Sie doch einmal alle auf und treten hinter Ihre Stühle und blicken aus dieser Perspektive auf das Thema und das bisher Gesagte. Sie werden feststellen, dass sich die Art der Kommunikation und die Inhalte durch diesen Perspektivwechsel positiv verändern. ¶

**WEITERE IMPULSE ZUM PERSPEKTIVWECHSEL LESEN SIE AUF**

- [blog.bernd-slaghuis.de/](http://blog.bernd-slaghuis.de/)



UNIV.-PROF. DR.  
DIRK ULRICH  
GILBERT

*zählt zu den führenden Fachvertretern im Bereich des strategischen Managements sowie der Unternehmensethik in Deutschland. Seit 2012 ist er Lehrstuhlinhaber für Unternehmensethik an der Universität Hamburg. Zuvor war er auf Professuren in Erlangen-Nürnberg, Sydney und in Oestrich-Winkel. Er ist seit vielen Jahren als Referent für namhafte Weiterbildungsinstitute und Unternehmen tätig. Er ist Buchautor und Verfasser zahlreicher internationaler Fachbeiträge. Sein Lehrbuch zum Strategischen Management (mit H. Kreikebaum und M. Behnam) ist bereits in der 7. Auflage erschienen und ist eines der meistverkauften Lehrbücher zu diesem Thema in Deutschland.*

## Es geht um die Legitimationsgrundlage

Ein Interview mit Prof. Dr. Dirk Ulrich Gilbert über den Begriff der Weitsicht

Das Gespräch führte Veronika Schuster, Chefredakteurin, [vs@kulturmanagement.net](mailto:vs@kulturmanagement.net)

**KM Magazin:** „Mit Weitsicht in die Zukunft“, „Mit Weitsicht auf dem internationalen Parkett“, „Leben mit Weitsicht – Großwohnsiedlungen als Chance“, „Wandel mit Weitsicht – Soziale Marktwirtschaft modern gestalten“, „Klaviermatinee mit Knut Hanßen im Leoninum – Ein Interpret mit Weitsicht“. Es sind die unterschiedlichsten Bezüge, in denen das Wort „Weitsicht“ verwendet wird. Was ist die Motivation, die dahinterliegt, und was versucht man mit dessen Verwendung zu vermitteln?

**Prof. Dr. Ulrich Gilbert:** Einfach lässt sich das nicht beantworten. Prinzipiell ist der Begriff, wie viele andere auch, interpretationsbedürftig. Jede Disziplin, ob nun Kultur-, Geistes- und Rechtswissenschaften oder die Ökonomie, würde ihre eigene Definition treffen. Da ich nun Ökonom bin und mich mit den ethischen und moralischen Konsequenzen insbesondere von unternehmerischen Handlungen beschäftige, kann Weitsicht eine ganz bestimmte Bedeutung bekommen. Typischer Weise und aus Sicht der Ökonomie ginge es darum, dass ein Unternehmen langfristig ökonomisch erfolgreich am Markt überlebt und dabei die Interessen seiner zahlreichen Anspruchsgruppen nicht aus den Augen verliert.

**KM:** Ist also der Begriff Weitsicht mit dem Ziel, das gesetzt wird, verbunden?

**UG:** Weitsicht wird in Unternehmen primär mit Langfrist übersetzt. Es gibt einen weiteren Begriff, der in diesem Zusammenhang wichtig ist, das ist das Going-Concern-Prinzip. Hierbei geht es um langfristig angelegte Strategien, die der Fortführung des Unternehmens dienen.

**KM:** Ist es so einfach, sich nur auf die Gewinnmaximierung oder -stabilisierung zu konzentrieren, also einzig dem Überleben. Oder gehört zu Weitsicht auch in diesem Fall noch mehr?

**UG:** Wenn nur die klassische ökonomische Sicht zugrunde gelegt werden würde, wäre das in der Tat eine starke Verkürzung. Letzten Endes kann man alleine damit nicht dem ebengenannten Going-Concern-Prinzip gerecht werden. Im modernen Sinne hat Weitsicht noch eine wesentlich tiefergehende Bedeutung. Sie müssen andere Dimensionen der Wirtschaft miteinbeziehen. Unternehmen sind soziale Gefüge, die wiederum in soziale Systeme eingebettet sind. Besonders wichtig ist zu verstehen, dass Unternehmen eigentlich





... Es geht um die Legitimationsgrundlage

das Mittel sind und nicht der Zweck. Der Zweck sind die Bedürfnisbefriedigung, der Wohlstand und der Frieden – wie immer Sie diesen definieren – der Menschen. Leider treffen wir in der Ökonomie immer wieder auf eine Mittel-Zweck-Verkehrung. Deshalb muss man die Frage stellen, was diese Mittel, also die Unternehmen, leisten, um die Ziele der Menschen zu erreichen. Sie müssen ökonomische Ziele anstreben, sicher, aber ebenso wichtig sind die ökologischen, sozialen und politischen. Wenn ein Unternehmen nachhaltig und langfristig gedacht, entwickelt und ein sinnvolles Weiterexistieren abgesichert werden soll, sind es diese vier Dimensionen, die berücksichtigt werden müssen. Wenn das nicht geschieht, werden sie für und in der Zukunft ihre Legitimationsgrundlage verlieren.

**KM:** Welche Rahmenbedingungen sind denn in Unternehmen nötig, damit sich dem, was Sie beschrieben angenähert werden kann?

**UG:** Prinzipiell muss man sehr genau beachten, um welche Art von Unternehmen es sich handelt. Der gravierendste Unterschied liegt zwischen einem Familienunternehmen und einer börsennotierten Aktiengesellschaft. Handelt es sich um eine Aktiengesellschaft, wird diese in der Regel vom Kapitalmarkt sehr genau beobachtet und ist in hohem Maße von Aktionären und Investoren abhängig. Sind die Aktien, wie beispielsweise gerade bei *Apple*, rasant gesunken, muss der Vorstand sehr schnell handeln. Unterlässt er dies oder erreicht nicht das, was von ihm erwartet wird, dann wird er möglicherweise seinen Bonus oder vielleicht sogar seinen Posten verlieren. Darüber hinaus muss er innerhalb seines Fünfjahresvertrag zum Erfolg kommen und auch noch alle drei Monate mit den Quartalsberichten Rechenschaft ablegen. Das macht es nicht leicht, mit Weitsicht zu handeln. Man wird von außen in eine sehr kurze Performance gezwungen. Es ist ein sehr riskantes Spannungsverhältnis für die börsennotierten Unternehmen. Ein Grund, warum sich einige Unternehmen diesem Verfahren verweigert haben, obwohl sie dazu verpflichtet sind. Da ist es manchmal doch viel einfacher, wenn man als ein Familienunternehmen agiert. Das soll nicht heißen, dass diese immer richtig handeln. Doch als Unternehmensvorstand ist es mitunter einfacher, mit Weitsicht zu handeln und die eigenen Ideen oder Prinzipien durchzusetzen. Sie sehen, es macht erst einmal einen Unterschied, von welcher Art Unternehmen Sie sprechen. Geht man jetzt in das Unternehmen und fragt, was man tun kann, dann gibt es hier sehr Vieles: Die Grundvoraussetzung ist das Top-Management-Commitment: die Spitze eines Unternehmens muss wollen und – ganz wichtig – vorleben, was angestrebt wird. Wenn der Vorstand nicht möchte, können sie gar nichts erreichen.

**KM:** Aber auch wenn der Vorstand dies möchte, er allerdings in dem Rahmen arbeiten muss, den Sie beschrieben haben mit befristeten Verträgen und Quartalsberichten, spielt sich dies nicht gegenseitig aus?

**UG:** Ja, da haben Sie recht.



... Es geht um die Legitimationsgrundlage

**KM:** Also muss sich das System ändern, das aber an rechtliche Vorgaben gebunden ist.

**UG:** Es ist ein Dilemma, das momentan nicht gelöst werden kann. Wir befinden uns allerdings in einer weitreichenden Diskussion, die unter dem Begriff der Corporate Governance lanciert: Wie soll gute Unternehmensführung aussehen? Es ist ein Thema, das nicht mehr allein die Ökonomie involviert. Es ist aber ein enorm schwieriges Terrain: Ein Vorstandsvorsitzender ist und bleibt ein Angestellter. Er hat meist auch andere Ziele als das Unternehmen. Das meine ich nicht despektierlich. Es ist menschlich, nach den eigenen Zielen zu handeln. Wir nennen das Prinzipal-Agenten-Modell: ein James-Bond-M-Verhältnis. M beauftragt seinen Agenten, weiß allerdings nicht ganz genau, was und wie er es umsetzt. Im Prinzip heißt das, der Besitzer eines Unternehmens muss dem Vorstand Anreize für dessen bestes Arbeiten bieten. Das ist insoweit schwierig, da der Vorstand weiß, dass er nur eine begrenzte Zeit für den Besitzer arbeitet. Wenn sein Vertrag nur zwei Jahre läuft, hat er keinen Anreiz, eine Strategie zu entwickeln, die über einen viel längeren Zeitraum greift. Er will ja das bestmöglich innerhalb dieser zwei Jahre abliefern.

**KM:** Und welche Ansätze gibt es, dieses Dilemma zu lösen?

**UG:** Ein Beispiel wäre, dass die Aufsichtsräte eher in die Abläufe eingreifen. Eine andere Idee ist, die Anreizsysteme zu ändern. Ein Beispiel: Meistens hängt der Bonus an Anreizen wie „Gewinn am Jahresende“. Verführend ist hier, Immobilien oder Patente etc. abzustoßen, gewinnorientiert zu veräußern und somit zu einer positiven Bilanz zum Vertrags- oder Jahresende zu kommen. Eine Lösung wäre: Man versucht, diese Boni an Langzeitindikatoren zu koppeln. Also den Bonus gibt es bei Erfolg über mehrere Jahre hinweg, auch wenn der Vorstand schon aus dem Unternehmen ausgeschieden sein sollte. Oder der Bonus wird gemessen an der Mitarbeiterzufriedenheit gezahlt, ein weiterer langfristiger Indikator. Es ist aber ein Systemproblem, das sehr schwer zu lösen ist und sehr viel Zeit in Anspruch nehmen wird.

**KM:** Von wem aus kann das denn dann gelöst werden? Ist es die Politik, die regulierend eingreifen muss?

**UG:** Es sind alle Ebenen: Es sind zum einen die Manager selbst, die an ihrem Verhalten arbeiten müssen – das passiert bereits spürbar. Zum anderen bedarf es Veränderungen in den Unternehmen, die ihre Anreizstrukturen ändern müssen – alle 30 DAX-Unternehmen haben dies in den letzten Jahren getan. Dann braucht es natürlich die Politik, die beispielsweise neue Gesetze für Abfindungszahlungen erlässt usw.

**KM:** Das System ist also dabei Weitsicht zu lernen?

**UG:** Ja. Auch die Universitäten und deren Lehrinhalte sind wichtige Bausteine: Wir haben an der *Universität Hamburg* einen Studiengang entwickelt, der genau solche Themen im Fokus hat. Das Ziel ist, den Studierenden eine hö-



... Es geht um die Legitimationsgrundlage

here Sensibilität für Nachhaltigkeit in der Ökonomie mitzugeben. Natürlich ist die Sozialisierung, in der der Mensch aufwächst, auch ein wichtiger Bestandteil für ein solches Denken. Die Unternehmen werden in Zukunft verstärkt hinschauen, wen sie sich ins Boot holen, welche Werte, welche Einstellungen dieser Mensch vertritt. Es ist eine ganze Bewegung, die spürbar zugenommen hat. Natürlich ist man noch lange nicht dort, wohin man kommen möchte, aber die Schritte vermehren sich. Und dann wird nicht nur darauf geachtet, ob die Baumwolle fair gehandelt wurde, sondern wo die Kleidung produziert wurde, welche Arbeitsverhältnisse dort herrschen, wie man mit den Mitarbeitern in Deutschland umgeht usw.

**KM:** Was heißt das denn für eine Kultureinrichtung, die von einem großen Unternehmen gefördert wird?

**UG:** Man muss sich die Frage stellen, ob man nur gefördert wird, weil das Unternehmen Green-Washing betreibt oder das Projekt und die Intention ernstnimmt. Die Frage ist, kann sich die Kultureinrichtung es leisten genauer hinzusehen? Es ist auch eine Frage der Transparenz. Kann man wirklich herausfinden, wie es bei dem Unternehmen tatsächlich abläuft? Hier in Deutschland ist es noch nicht so eklatant wie in Amerika, da die Philanthropie von Unternehmensseite bei uns nicht derart ausgeprägt ist. In vielen US-amerikanischen Städten gibt es beispielsweise Einrichtungen, die von Rockefellergeldern unterstützt wurden. Dies ist einerseits sicher zu begrüßen. Andererseits könnte man aber auch kritisch fragen, wie diese Familie ursprünglich ihr Geld erworben hat und wie diese mit ihren Mitarbeitern umgegangen ist; und hier ist Kritik sicherlich angebracht. Wenn eine Kultureinrichtung aber ganzheitlich denken will, dann darf sie davor nicht zurückschrecken, Fragen danach zu stellen, woher das Geld kommt und auf welche Weise dies verdient wurde. Um wieder zum Anfang zurück zu kommen und den Kreis zu schließen, es gibt keine Alternative, als das Thema ganzheitlich zu betrachten.

**KM:** Lieber Herr Prof. Dr. Gilbert, vielen Dank für das Gespräch!]]



DR. RAINER

KAZIG

ist Sozialgeograph am Department für Geographie der LMU München. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Atmosphärenforschung sowie Alltags- und Umweltästhetik. Er vertritt das internationale Atmosphärennetzwerk (<http://www.ambiances.net/index.php/en/presentation>) für den deutschen Sprachraum.

# Atmosphären

Ein leibbezogener Zugang zur menschlichen Sinnlichkeit

Ein Beitrag von Rainer Kazig, München

Atmosphären kommen im Alltag in vielfältiger Weise zum Tragen. Oft werden sie bewusst erlebt, wenn man sich von der Gestimmtheit eines Ortes berührt fühlt und sie bewusst als solche erlebt. Dies kann beispielsweise in einem Geschäft der Fall sein, wenn man sich zum Verweilen eingeladen und zum Stöbern angeregt fühlt und diesen Laden wegen seiner besonderen Atmosphäre gern aufsucht. Atmosphärische Effekte können aber auch unbemerkt bleiben. Als Beispiel hierfür kann eine Besprechung dienen, deren Teilnehmer infolge der schlechten akustischen Eigenschaften des Besprechungsraumes eine angespanntere Sitzhaltung und konzentriertere Aufmerksamkeit gegenüber der jeweils redenden Person einnehmen müssen, ohne dass sie diese besondere Haltung bewusst realisieren. Sie spüren lediglich eine gewisse Ermüdung.

Dem Atmosphärenbegriff liegt eine spezifische Konzeption der menschlichen Sinnlichkeit zugrunde, die in der wissenschaftlichen Diskussion erst seit einigen Jahren vermehrt Beachtung gefunden hat. Im deutschsprachigen Raum haben insbesondere die Arbeiten von Gernot Böhme<sup>1</sup> dazu beigetragen, dem Atmosphärenbegriff neben der dominierenden, auf das Sehen und die Dingwahrnehmung fokussierten Forschung zur sinnlichen Begabung des Menschen einen Platz zu schaffen. Der Atmosphärenbegriff setzt an der Vorstellung an, dass der Mensch jederzeit über alle Sinne mit seiner Umgebung in Verbindung steht. Dabei hebt er hervor, dass die sinnliche Konstellation der Umgebung einen systematischen Einfluss auf die Befindlichkeit einer Person ausübt. In diesem Sinn kann man auch von Präsenzeffekten sprechen. Sie können sich in einer Änderung des emotionalen Zustandes, einer gewandelten Aufmerksamkeit oder einer veränderten Motorik ausdrücken<sup>2</sup>. Wie an den Beispielen eingangs geschildert wurde, verändern Atmosphären auf diese Weise die Aufenthaltsqualität von Räumen. Sie beeinflussen zudem die Handlungsfähigkeit der Personen, indem sie die Ausführung von Tätigkeiten an einem Ort erleichtern bzw. erschweren. Die Wirkung von Atmosphären darf jedoch nicht als deterministisch gedacht werden. Sie hängt vielmehr von subjektiven Dispositionen ab. So kann man beispielsweise davon ausgehen, dass bei einem eiligen Überqueren eines Platzes eine andere Disposition gegenüber den Präsenzeffekten des Platzes besteht als beim ge-

<sup>1</sup> Böhme, G. (1995): Atmosphäre. Essays zur neuen Ästhetik. Frankfurt/M.

<sup>2</sup> Kazig, R. (2007): Atmosphären – Konzept für einen nicht repräsentationellen Zugang zum Raum. In: Berndt, C.; Pütz, R. (Hrsg.): Kulturelle Geographien. Zur Beschäftigung mit Raum und Ort nach dem Cultural Turn. Bielefeld, S. 167-187.



### ... Atmosphären

mütlichen Schlendern. Neben der ausgeführten Aktivität können auch Alter, Geschlecht und Lebensstil das Erleben von Atmosphären beeinflussen.

Eine bewusste Auseinandersetzung mit Atmosphären hat in jüngerer Zeit an Dringlichkeit gewonnen. Sie begründet sich in der Ausbreitung einer innenorientierten Lebensweise, die der Kulturosoziologe Gerhard Schulze als ein wichtiges Kennzeichen der gegenwärtigen Gesellschaft herausgearbeitet hat<sup>3</sup>. Mit dieser Entwicklung hat die Gestaltung des eigenen Zustandes als Prinzip der Handlungsorientierung an Bedeutung gewonnen. Verständlicherweise rückt damit auch die Frage in den Vordergrund, welche Effekte von der unmittelbaren Umgebung auf das subjektive Befinden ausgehen. Hiermit sind auch Architekten und Planer in stärkerem Maß gefragt, nicht nur formalästhetisch gelungene und funktional sinnvoll gestaltete, sondern auch atmosphärisch ansprechende Räume zu gestalten, die ein hohes Maß an Aufenthaltsqualität bieten.

Diese Anforderung wirft die Frage auf, ob bzw. in welchem Maß sich Atmosphären überhaupt gestalten lassen. An erster Stelle ist anzumerken, dass die Gestaltung von Atmosphären mehr als nur eine baulich-materielle Aufgabe darstellt, weil an ihrer Entstehung immer auch die anwesenden Personen mit ihrer Erscheinung und ihren Aktivitäten beteiligt sind. Deshalb ist mehr als technisches oder formalästhetisches Wissen notwendig und der Beitrag der Atmosphärenforschung gefordert. Sie war anfänglich rein geisteswissenschaftlicher Natur und konnte wenig praxisrelevantes Wissen beisteuern. Erst in jüngster Zeit erhält die Forschung eine stärkere Anwendungsorientierung, aus der sich auch Konsequenzen für die Planung ableiten lassen<sup>4</sup>. Diese Entwicklung steckt jedoch noch in den Anfängen und bedarf weiterer Arbeiten einer sozialwissenschaftlich-empirisch ausgerichteten Atmosphärenforschung. ¶

---

<sup>3</sup> Schulze, G. (2000): Die Erlebnisgesellschaft. Kulturosoziologie der Gegenwart. Frankfurt/M.; New York.

<sup>4</sup> Kazig, R. (2008): Typische Atmosphären städtischer Plätze. Auf dem Weg zu einer anwendungsorientierten Atmosphärenforschung. In: Die alte Stadt 2/2008, S. 148-160.; Pfister, D. (2011) Raum - Atmosphäre - Nachhaltigkeit. Emotionale und kulturelle Aspekte der sozialen Nachhaltigkeit des Bauens, des Immobilienmarketings und der Gebäudebewirtschaftung. Basel.





DR. DANIEL  
KULLE

geboren 1976 in Moers. Studium der Biologie und Geographie mit Schwerpunkten in Botanik und Polarökologie. Forschungsaufenthalte in Namibia, Honduras, Neuseeland, Spanien und der Antarktis. Zusatzstudium der Filmwissenschaft in Zürich. Wissenschaftlicher Mitarbeiter für Film- und Medienwissenschaft an den Universitäten Zürich, Bonn und Hamburg.

## Sehen mit dem Körper

Ein Beitrag von Daniel Kulle, Hamburg

Die Explosion ist überwältigend. Trinity, in ihrem glänzendem Latexanzug, stürzt einen Abgrund hinunter und landet elegant, das eine Bein zur Seite gespreizt, während sich hinter ihr das Flammenmeer nach vorne wälzt. Ich sitze im Kino und schaue *The Matrix: Reloaded*. Mein Körper ist erstaunt über die Akrobatik Trinitys, erschreckt vor der Explosion. Ich bin beeindruckt und merke an mir selbst, dass ich beeindruckt bin.

Selbstverständlich geht es bei solcher Überwältigungsästhetik im Kino genau darum: Wir werden überwältigt und gefangen, aber wir sind uns der Überwältigung bewusst und genießen sie. Denn deswegen sind wir ins Kino gegangen. Es ging uns bei diesem Kinobesuch nicht – oder nicht primär – um das Filmverstehen, das kognitive, semantische Interpretieren dessen, was da auf der Leinwand geschieht, sondern um die unheimliche Verbindung, die unsere Körper zur Kinoleinwand eingehen. Das Verstehen kommt später.

Trinitys Sprung zeigt daher recht gut, wie Wahrnehmung im Kino funktioniert: Das Sehen ist kein Abbildprozess. Gegenstände werden nicht einfach in unserer Retina gespiegelt, um dann im Gehirn gespeicherten Erinnerungen zugeordnet zu werden. Wahrnehmung ist vielmehr ein komplexer Konstruktionskomplex, der verschiedene Sinnesreize miteinander und mit unserem Wissen über die Welt und uns selbst in Beziehung setzt.

Bei diesem Prozess spielt der Körper eine fundamentale, Philosophen würden sagen eine transzendente Rolle. Denn Wahrnehmung ist genauso sehr von der äußeren Realität wie von den Grenzen des Körpers geprägt: Wir können nur wahrnehmen, was unsere Sinnesorgane oder ihre medialen Erweiterungen uns erlauben. Und die Grenzen sind nicht nur physiologischer Art – etwa die Tatsache, dass ich nur bestimmte Wellenlängen des Lichts wahrnehmen kann – sondern auch abstrakter: Mit meinem Körper bin ich im Hier und Jetzt verankert, ich kann nicht überall sein und ich werde irgendwann aufhören zu existieren. Wir sind räumlich und zeitlich begrenzt. In ihrer Totalität ist die Welt nicht wahrnehmbar.

Den „Körper“ als Fluchtpunkt der Wahrnehmung darf man allerdings nicht auf seine materielle Ebene reduzieren. Er ist kein Objekt. Vielmehr vereint er materielle und geistige Komponenten. Er besteht aus Molekülen und kann physikalische Kräfte generieren. Aber er ist auch das, was wir über ihn wissen. Unser Körperwissen, Körper selbstbild und Körpergedächtnis beeinflussen daher genauso die Wahrnehmung wie die materiellen Grenzen und Möglichkeiten.



### ... Sehen mit dem Körper

Wahrnehmung ist außerdem in seinen Grundzügen synästhetisch: Die einzelnen Sinnesreize stehen nicht isoliert voneinander, sondern werden zusammen verarbeitet. Wenn wir also das Bild eines Apfels sehen, so wird der visuelle Reiz des Bildes mit dem erinnerten Geschmacksreiz (so schmeckt ein Apfel) sowie der Handlungsmöglichkeit (so greife ich einen Apfel und beiße hinein) korreliert.

Für das Kino ist dies von enormer Bedeutung: Wenn ich Trinitys eleganten Sprung wahrnehme, dann interagiert der visuelle Reiz mit meinem eigenen Körperwissen. Ich vollziehe ihre Bewegung imaginär nach, stoße dabei jedoch an meine eigenen körperlichen Grenzen. Ich weiß, dass ein Spagat, wenn ich ihn versuchte, schmerzvoll wäre, und spüre daher die Spannung im Schritt an mir selbst. Auch die Explosion ist nicht nur ein visueller Reiz. Sie wirft sich mir entgegen, lässt meinen Körper, der sich bedroht fühlt, zurückzucken und die Hitze spüren.

Doch ist Kino etwas anderes als die Realität. Ich nehme keine Explosion wahr, sondern nur ein Kinobild. In diesem Sinne ist die Überwältigungsästhetik immer auch ein Spiel mit unserer Wahrnehmung und mit dem Medium überhaupt. Medien sind für die Wahrnehmung das, was für die Handlung das Werkzeug ist: eine Erweiterung des Körpers. Doch die Medien der Kunst und der Unterhaltungsindustrie nutzen nicht einfach nur diese Erweiterungen, sie spielen damit und gewinnen dadurch erst ihren Reiz. Während die Alltagswahrnehmung durch die Einbettung unserer Körper in Handlungsräume geprägt ist, stocken diese in der Filmwahrnehmung. Ich bleibe bei Trinitys Sprung im Kinosessel und zucke allenfalls mit ein paar Muskeln. Und die Explosion verbrennt mich nicht. Im Überwältigungskino kippt daher die synästhetische Wahrnehmung: So intensiv, so übertrieben wirken die Reize, die auf unseren Körper hereinbrechen, dass sich unser Körper bisweilen bewusst wird, dass sie doch nur ins Leere laufen. Wir sind beeindruckt, aber wir merken, dass wir beeindruckt sind. Und wir genießen es, im Kino zu sein. ¶

### LITERATUR ZUM WEITERLESEN

- Daniel Kulle (2012): *Choreographien des Schmerzes. Actionfilm und die Grenzen der somatischen Empathie*. Montage/av 21:2.



**PROF. CLAUDIA  
FREY**

Studium der Visuellen Kommunikation und szenischen Gestaltung in Schwäbisch Gmünd und Zürich. Seit 2000 geschäftsführende Gesellschafterin des Büros für Museografie und Ausstellungsgestaltung Bertron Schwarz Frey. Gestaltung zahlreicher Museen, Sonderausstellungen sowie Leit- und Informationssysteme. 1997-2010 Lehraufträge für Ausstellungskonzeption an der der HfG Schwäbisch Gmünd. Seit 2010 Professorin für „Visuelle Gestaltung im Raum“ an der Fakultät Gestaltung der Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt.

Weitere Informationen:  
[bertron-schwarz-frey.de](http://bertron-schwarz-frey.de)  
[gestaltung.fh-wuerzburg.de](http://gestaltung.fh-wuerzburg.de)

# Zum Sehen und Staunen verführen

Über die visuellen Komponenten von gelungenen Ausstellungen

Ein Beitrag von Claudia Frey, Würzburg

„Museen gehören zu den erfolgreichsten und dynamischsten Medien der Informationsgesellschaft.“<sup>1</sup> Besuche von Ausstellungen und Museen sind zu einer beliebten Freizeitaktivität geworden. Museen sehen ihre Aufgabe schon lange nicht mehr nur im Sammeln und Bewahren von Kulturgütern, wie dies noch im 19. und Anfang des 20. Jahrhunderts der Fall war. Vielmehr geht es um eine Bildungsaufgabe und darum, eine breitere Schicht der Bevölkerung zu erreichen. Längst sind Marketing, Besucherzahlen und der Erlebniswert zu wichtigen Faktoren geworden. Die eigentliche Ausstellung ist heute meist Kern eines Gesamtkonzepts, das mit seinem Rahmenprogramm, speziellen Führungen und Aktionen den Besucher aktiv einbindet. Die Präsentation selbst wird keineswegs nur visuell wahrgenommen, sondern spricht oft alle Sinne an. Allein das körperliche Eintauchen in einen historischen Raum oder eine inszenierte Themenwelt ist bereits eine ganzheitlich sinnliche Erfahrung.

Um eine Aussage darüber zu treffen, was dies für die Gestaltung von Ausstellungen bedeutet, ist eine differenziertere Betrachtung notwendig:

Die Ausstellung ist eine „Einrichtung, bei der es um Gegenstände geht, die gewerblicher, künstlerischer oder wissenschaftlicher Natur sind. Unter Gegenständen können sowohl Dinge als auch Sachverhalte verstanden werden.“<sup>2</sup> Die Bandbreite reicht von Brandspaces, Messeauftritten und Markenmuseen über Themenausstellungen bis hin zu klassischen Dauerausstellungen musealer Sammlungen. Demnach können die Rahmenbedingungen, unter welchen eine Ausstellung gestaltet wird stark variieren, wobei sich dieser Beitrag auf die kulturellen Institutionen konzentriert.

Einer der wichtigsten Parameter ist der inhaltliche Kontext: historisch, naturkundlich, naturwissenschaftlich, archäologisch etc. „Die Frage nach dem, was gesagt und gezeigt werden soll, steht grundsätzlich vor der Frage, wie es gezeigt wird.“<sup>3</sup> Eine kunstgeschichtliche Ausstellung wie auch eine klassische Kunstaussstellung stellen meist die präsentierten Originale in den Vordergrund, geht es doch wesentlich auch um den Kunstgenuss und die Ästhe-

<sup>1</sup> Gottfried Korff: *Sechs Emdener Thesen zur Rolle des Museum in der Informationsgesellschaft*, in: *Museumskunde*, Bd. 73, 2, 2008, S.19.

<sup>2</sup> Aurelia Bertron, Ulrich Schwarz, Claudia Frey: *Projektfeld Ausstellung – eine Typologie für Ausstellungsgestalter, Architekten und Museologen*, Birkhäuser, 2012.

<sup>3</sup> ebd.



... Über die visuellen Komponenten von gelungenen Ausstellungen

tik der Werke an sich. Die räumliche Gestaltung positioniert die Werke so, dass sie ihre ganze Wirkung entfalten können. Informationen fügen sich meist optisch sehr zurückhaltend ein, oder sie werden durch einen Audio-guide auditiv vermittelt, um die visuelle Wirkung der Exponate nicht zu beeinflussen.

Eine andere Rolle spielen Exponate in historischen und wissenschaftlichen Ausstellungen, wo sie als Beleg und Zeuge die Darstellung einer Thematik unterstützen können. Die Objekte können hier zurückhaltend bei einem präsentierten Themenkontext stehen, wie z. B. ein historisches Schriftstück. Wichtig wird in diesem Zusammenhang die thematische Vermittlung. Ist das Schriftstück beispielsweise für den Besucher schwer lesbar, kann es transkribiert oder auch akustisch verständlich übersetzt werden. Ist das Original zusätzlich entsprechend wirkungsvoll präsentiert, verweist seine auratische Erscheinung auf die reale Existenz des historischen Ereignisses oder des Sachverhalts. Genauso können ganze Objektgruppen im Themenkontext inszeniert sein, wie z. B. die Anordnung der Exponate in einer Grabkammer gemäß des realen Fundorts.

Die Gestaltung bedient sich oft einer visuellen Leitidee, die das Thema in der gesamten Erscheinung eines Ausstellungsraums oder -bereichs bereits assoziieren lässt. Dies kann auch ganz ohne Exponate möglich sein, beispielsweise in einem Raum, der als Prolog zu einem Thema nur Zitate zeigt, die zum Nachdenken anregen.

Die Form der Darstellung und Präsentation ist jedoch auch sehr abhängig von Raum und Ort, wo die Ausstellung stattfindet. Wo in einem historischen Gebäude, das selbst Exponat ist, nur mit Respekt zur Bausubstanz gestaltet werden kann, lässt ein neutraler, großer Wechselausstellungsraum mit flexibler Beleuchtung und Klimatechnik der gestalterischen Präsentation und Inszenierung sehr viel Spielraum. Als begehbare Bühne kann die Raumfolge entsprechend der Narration des Themas gestaltet werden. Die Dramaturgie bewusst gesetzter Blickpunkte und der Wechsel gezielt geschaffener räumlicher Atmosphären lenkt die Sehweise des Betrachters und konditioniert seine Wahrnehmung innerhalb des Ausstellungsrundgangs. Wesentlich unterstützt wird dies durch eine gekonnt gesetzte Beleuchtung von Raum, Information und Exponat.

Neben der Raumstruktur sind auch die verschiedenen Vermittlungsebenen wichtig, durch die dem Betrachter ein Thema näher gebracht und sein Interesse geweckt wird. Diese sind eben nicht nur visuell und textlich, sondern auch auditiv, audiovisuell oder interaktiv. Bereits in der Konzeptphase ist es von Vorteil Kuratoren und Autoren für den passenden Einsatz verschiedener Medien zu sensibilisieren. Hinzu kommen Experimente und Spiele für Mitmach- und Kinderausstellungen, die Teil des museumspädagogischen Programms werden. Die Frage, für wen die Ausstellung gestaltet wird, ist zentral.



... Über die visuellen Komponenten von gelungenen Ausstellungen


Bei der Vielfältigkeit von Ausstellungen und Museen wird klar, „dass jede Aufgabenstellung ihre eigene angemessene Lösung verdient und dass das Museum ein Ort der Erkenntnis, der Aktualität, Authentizität, Kommunikation und Interaktion ist, aber eben auch ein Ort der Kontemplation und des Staunens.“<sup>4</sup>

ZUM WEITERLESEN

- Aurelia Bertron, Ulrich Schwarz, Claudia Frey: *Ausstellungen entwerfen - Kompendium für Architekten, Gestalter und Museologie*, 2. Auflage, Birkhäuser, 2012
- Aurelia Bertron, Ulrich Schwarz, Claudia Frey: *Projektfeld Ausstellung - eine Typologie für Ausstellungsgestalter, Architekten und Museologen*, Birkhäuser, 2012. bestellbar unter:  
[www.kulturmanagement.net/buecher/prm/49/v\\_d/ni\\_982/index.html](http://www.kulturmanagement.net/buecher/prm/49/v_d/ni_982/index.html)

<sup>4</sup> Aurelia Bertron, Ulrich Schwarz, Claudia Frey: *Projektfeld Ausstellung - eine Typologie für Ausstellungsgestalter, Architekten und Museologen*, Birkhäuser, 2012.

- Anzeige -



festivals 3.0 - eine möglichkeit zukunft zu gestalten?  
internationale tagung in heidelberg

Mit Peter Gartiser | Markus Hinterhäuser | Martin Hoffmann  
Prof. Dr. Susanne Keuchel | Prof. Dr. Armin Klein | Pius Knüsel  
Christoph Lieben-Seutter | Dr. Gerard Mortier | Prof. Dr. Oliver Scheytt  
Thorsten Schmidt | Ilona Schmiel | u.v.a.

In Zusammenarbeit mit Prof. Dr. Armin Klein und in Kooperation mit dem  
Kulturkreis der deutschen Wirtschaft im BDI e.V.

fr 22. bis sa 23. märz 13  
[www.heidelberg-fruehling.de](http://www.heidelberg-fruehling.de)

heidelberger  
frühling





**BJÖRN JOHANNSEN UND TOM ZIMMERMANN**

*sind zwei der vier Gründer der Hamburger Beratungsfirma FISHBERG, die Kultureinrichtungen in strategischen sowie gestalterischen Fragen berät. Der Frage, mit welchen Mitteln visuelle Kommunikation die gewünschten Zielgruppen am effektivsten erreicht, widmet sich FISHBERG derzeit in einer ausführlicheren Untersuchung.*

# SCHWARZ AUF WEIß

## Kultureinrichtungen und ihre Kampagnen

Ein Beitrag von Björn Johannsen und Tom Zimmermann, Hamburg

Bei der Diskussion um die effektivsten Möglichkeiten, Kulturinteressierte anzusprechen, erfreute sich in der jüngeren Vergangenheit das Thema Online-Kommunikation großer Beliebtheit. Nach wie vor ist dennoch die gedruckte Werbung das gefragteste und zentrale Werbeinstrument der Kulturlandwirtschaft. Ob es unabdingbar ist, trotz und wegen sich wandelnder Medienutzung weiterhin auf gedruckte Werbung zu setzen und wie Printideen wirkungsvoll umgesetzt werden können, ist Gegenstand einer aktuell entstehenden Untersuchung.

Neben der Steigerung der Bekanntheit und der Eigeneinnahmen durch erfolgreichere Kartenverkäufe hat gedruckte Werbung zunächst die Aufgabe, die Einrichtung und deren Programm in der Öffentlichkeit bekannt zu machen. Mithilfe eines stringenten Designs werden über unterschiedliche Kommunikationskanäle die eigentlichen Inhalte der Institution vermittelt, die den Kern ihrer Identität ausmachen. Zwar scheinen sich Kultureinrichtungen bei der Wahl der geeigneten Kommunikationskanäle in einem Dilemma zu befinden, in dem Abgrenzung und Alleinstellung schwerfallen – immerhin greifen nahezu alle auf Plakate, Flyer oder Saisonbücher zu – dennoch haben sie die Möglichkeit, mit einer gut durchdachten und besonderen Kommunikationskampagne ihre Existenz in der Öffentlichkeit zu präsentieren und zu prägen.

Wie sieht nun das Besondere bei der Gestaltung von Kampagnen aus? Welche aktuellen Trends und Stile findet man im Bereich der Kulturwerbung, besonders in den Stadtbildern der Großstädte? Designer, die für Kultureinrichtungen kreativ tätig sind, scheinen auf der Suche nach neuen Wegen der Gestaltung zu sein. In der Öffentlichkeit als „zu glatt“ wahrgenommene Bildsprachen aus der Werbung für Konsumgüter werden vermieden und ersetzt: Beispielsweise durch typografische Lösungen, wie etwa die „falsche“ Silbentrennungen des *Thalia Theater Hamburg*; die *Semperoper Dresden* wirbt in der aktuellen Kampagne mit einem Mix aus Modernem und Historischem: knallige Farbflächen treffen auf historische Stiche und erzeugen so ein Spannungsfeld zwischen Alt und Neu; ein Beispiel für die Reduktion des Inhalts auf ein Minimum ist die aktuelle Kampagne des *Hebbel am Ufer* in Berlin, die durch den Einsatz großer Tierfotografien, untertitelt mit einem schlichten „HAU“, über sich reden macht.

Auf den ersten Blick mögen Kampagnen dieser Art oft irritieren, gehen jedoch auf den zweiten Blick Hand in Hand mit der kulturellen Verpflichtung ihrer Auftraggeber: Überraschung, Provokation, Anregung zum Diskurs so-



### ... Kultureinrichtungen und ihre Kampagnen

wie die Schaffung von Reflexionsräumen. Während also auf den Bühnen und in Ausstellungen neben Kurzweil und Unterhaltung auch Provokation und Kritik ihren Platz findet, sieht sich der Gestalter von Kampagnen und Designs für Kultureinrichtungen immer der Hauptaufgabe seiner Arbeit verpflichtet: der Präsentation der Kultureinrichtung in der Öffentlichkeit, um Besucher aufmerksam zu machen und Assoziationen und Neugier beim (potenziellen) Publikum zu wecken.

Auffällig in der Betrachtung aktueller Kampagnen ist, dass die Gestaltung immer seltener nur informativen Charakter besitzt, sondern sich selbst als künstlerisches Produkt begreifen lässt, wie auch der Kampf um Auszeichnungen und Preise für gelungene und innovative Kampagnen suggeriert. Die Benutzerfreundlichkeit dabei nicht zugunsten der künstlerischen und kreativen Ansprüche zu opfern, erfordert nötiges Fingerspitzengefühl bei Einrichtungen und den von ihnen engagierten Designern.

Die Frage, wie Werbemittel idealerweise gestaltet und eingesetzt werden sollten, damit sich das Ziel der Kommunikationskampagne am effektivsten erreichen lässt, ist natürlich pauschal nicht zu beantworten. Die knappen Ergebnisse der Marktforschung können hier ebenfalls nicht entscheidend helfen, da die existierenden Erhebungen meist zu punktuell erscheinen und keine qualitativen Urteile erlauben. Diese Lücke versucht eine derzeit entstehende Untersuchung schließen. Sie wird aufzuzeigen, wie ein kreativer und authentischer Umgang mit den transportierten Inhalten sowie ein strategisch durchdachter Einsatz der Mittel für Kultureinrichtungen die gewünschte Verbesserung der Wahrnehmung bringen kann.¶

#### WEITERE INFORMATIONEN

FISHBERG Kultur. Konzepte. Perspektiven. [www.fishberg.de](http://www.fishberg.de); Kontakt: [team@fishberg.de](mailto:team@fishberg.de)

## Ankündigung - Treffpunkt KulturManagement

### Dorf 2.o - Kulturarbeit im ländlichen Raum

am 20. Februar 2013, 9-10 Uhr, mit Ernst Karosser, [www.bureau-karosser.de](http://www.bureau-karosser.de), Regensburg

Der demografische Wandel bringt erhebliche Veränderungen mit sich: Während städtische oder stadtnahe Bereiche wachsen, leiden die ländlichen Bereiche unter Abwanderung insbesondere junger Menschen mit erheblichen Folgen für das Wirtschaftsleben und das Gemeinwesen. Die Ansätze, Entwicklungen und Herausforderungen des derzeitigen Denkens und Lebens in Hinblick auf unternehmerische, finanzielle, arbeitsplatzrelevante sowie sozialintegrative Aspekte fordern neue Modelle - eben das Dorf 2.o.

Im 32. Treffpunkt Kulturmanagement zeigt Ernst Karosser, Kulturgestalter aus Nittendorf bei Regensburg, die Aspekte von kultureller Teilhabe sowie Herausforderungen und mögliche Modelle für die Kulturarbeit im ländlichen Raum auf.

Mehr Informationen unter <http://treffpunkt.kulturmanagement.net>



#### AXEL BIENHAUS

geb. 1970, 1996 Architekturdiplom an der Universität Kaiserslautern. Seit 2004 Mitglied der Geschäftsleitung und Partner im Büro AS&P – Albert Speer & Partner GmbH, verantwortlich für die Bereiche Architektur und Hochbauplanung sowie für zahlreiche Veranstaltungshallenprojekte: u. a. für die Sanierungsplanung der Festhalle Frankfurt, die Koordination des Architekturauswahlverfahrens für das Beethoven Festspielhaus in Bonn und für die Machbarkeitsstudien zur Sanierung der Jugendstil-Stadthalle in Görlitz und der Neuen Philharmonie Gasteig in München.

## Vom atmosphärischen Sehen

Ein Interview mit Axel Bienhaus, Architekturbüro Albert Speer & Partner GmbH

Das Gespräch führte Dirk Heinze, Redaktion Weimar, [dh@kulturmanagement.net](mailto:dh@kulturmanagement.net)

**KM Magazin:** Herr Bienhaus, wer ist eigentlich konzeptionell dafür verantwortlich, dass in einem Theater oder Konzerthaus jeder von seinem Sitzplatz aus optimal sehen kann?

**Axel Bienhaus:** In der Regel ist es Aufgabe des Architekten. Zunächst gibt es da eine technische, eine geometrische Aufgabe zu lösen. Die sogenannten Sichtlinien müssen so gewählt und die Anordnung von Sitzen so gestaltet werden, dass der Blick des Zuschauers die Bühne optimal erfassen kann und nicht gestört wird durch konstruktive Einbauten, durch Brüstungen, durch Stützen, die man ja ohnehin zu vermeiden versucht. Oder durch andere Zuschauer oder Zuhörer, die vor einem sitzen. Dies ist für die verschiedenen Plätze zu prüfen. Das kann man über dreidimensionale Computermodelle machen, aber auch an zweidimensionalen Grundrissen und Schnitten durch das Gebäude geometrisch nachweisen und prüfen. Das ist erst einmal Sache des Architekten. Je nachdem, wie viel Erfahrung ein Architekturbüro damit hat, gibt es bisweilen für den Gesamtkomplex Theaterbau – auch für die technischen Anlagen – spezialisierte Berater. Das Sehen ist das eine. Im Konzerthaus, im Theater und in der Oper kommt das Thema Akustik hinzu. Nicht zu vergessen technische Randbedingungen wie Fluchtwege und dergleichen, die auch eingehalten werden müssen. Dies alles abzustimmen und die Anforderungen zu erfüllen, ist der erste Schritt.

Ich würde das „technische Sehen“ im zweiten Schritt ergänzen durch das „atmosphärische Sehen“. Der Wahrnehmung der Situation, dass ich im Theater oder Konzertsaal nicht allein bin und andere Zuschauer um mich herum habe, kommt eine wesentliche Bedeutung zu. Schließlich werden die technischen Möglichkeiten der Wiedergabe im Radio, Fernsehen und Internet immer besser. Die Attraktivität der Musik auf dem heimischen Großbildfernseher mit einer Surround-Anlage nimmt zu. Daher ist es wichtig, dass die Atmosphäre im Konzerthaus oder im Theater stimmt. Dass ich als Zuschauer nicht nur gute Sicht habe, sondern dass mir das Konzert- und Theatererlebnis auch atmosphärisch vermittelt wird. Dies hat bei den Konzerthäusern zu den Sälen in Vineyards-(Weinberg)-Konfiguration geführt. Hier umgibt der Zuschauerraum zumindest einen Teil der Bühne, dadurch nehmen die Besucher auch die anderen Besucher stärker wahr.



### ... Vom atmosphärischen Sehen

Und schließlich ist der Theater- und Konzertbesuch für viele Besucher auch ein gesellschaftliches Ereignis, das „Sehen und gesehen werden“ spielt eine Rolle. Entsprechend müssen wir als Architekten diese atmosphärischen, ja sozialen Beziehungen bei unseren Planungen einbeziehen – sowohl im Zuschauerraum als auch im Foyer. Dem erlebnisorientierten Gefühl, dass man etwas gemeinsam wahrnimmt, statt allein oder im kleinen Kreis zu bleiben, kommt eine noch stärkere Bedeutung zu. Das ist der Balanceakt: einerseits die anderen Zuschauer auszublenden, damit sie etwas auf der Bühne betrachten können, sie aber trotzdem noch spüren und wahrnehmen.

**KM:** Wenn man an das antike Theater denkt, wo man von jedem Platz aus einen hervorragenden Blick auf die Bühne hatte und man sogar jedes Wort verstand, da fragt man sich doch, welche Fortschritte es eigentlich in den letzten Jahrhunderten beim Bau solcher Arenen gab? Welche Mittel hat der Architekt heute, die er damals nicht hatte?

**AB:** Zur Grundaufgabe, nämlich den Zuschauern in der Arena oder dem Theater einen optimalen Blick zu gewähren, gibt es im Vergleich zu antiken Arenen auf den ersten Blick tatsächlich kaum einen Unterschied. Diese historischen Beispiele sind in der Regel auf sehr einfachen geometrischen Grundformen aufgebaut, die aber sehr gut funktionieren. Das ist in meinen Augen vergleichbar mit akustischen Aspekten. Wenn sie mit Konzerthausplanern über die optimale Akustik diskutieren, dann wird ganz oft der Saal des Wiener Musikvereins zitiert, der eine ganz einfache Grundform hat und das Musterbeispiel für die berühmte Schuhkartonform ist. Dieser Raum ist geometrisch sehr einfach, aber unter akustischen Gesichtspunkten eine wertvolle Referenz. Ähnlich verhält es sich mit den Sichtverhältnissen in antiken Arenen. In beiden Fällen sind es sehr einfache geometrische Formen, die für das Sehen oder das Hören ein optimales Ergebnis bringen. Aber natürlich hat man heute höhere Ansprüche an Komfort und Atmosphäre und die Anforderung, in Konzert- und Opernhäusern unterschiedliche Formen von Veranstaltungen und auch immer weiter gehende Präsentationsformen zu ermöglichen. Wir streben danach, auch andere Formen und bessere Räume zu schaffen. Und indem man diese besseren Räume schafft, muss man wiederum auch die Akustik und die Sicht entsprechend kontrollieren.

**KM:** Wird die Komplexität nicht auch dadurch geschaffen, dass es immer mehr Gesetzesauflagen gibt, mehr bürokratischen Aufwand, den sie als Architekten einhalten müssen? Wenn ich allein beim Umbau vorhandener Konzert- und Theaterhäuser an den Denkmalschutz denke oder an die vorschriftsmäßige Ausweisung von Notausgängen.

**AB:** In das Colosseum in Rom haben etwa so viele Menschen gepasst wie heute in ein modernes Fußballstadion. Und letztlich waren die funktionalen Anforderungen, nämlich, die Zuschauer in einem begrenzten Zeitraum in die Arena zu bringen, ihnen eine gute Orientierung zu ermöglichen und sie nach der Veranstaltung auch in einer relativ kurzen Zeit ohne Probleme wieder aus



... Vom atmosphärischen Sehen

der Arena herauszuleiten, die gleichen wie heute. Allerdings waren das Colosseum und auch die antiken Theater offene Räume. Die Brandschutzproblematik stellte sich damit nicht. Heute – auch da sind wir beim Thema Weiterentwicklung der Technologie und der Präsentationsformen – ist eben ein Konzerthaus oder ein Theater ein geschlossener Raum. Er ist hoch installiert, er ist künstlich beleuchtet und belüftet, es gibt Brandlasten darin und eventuell noch zusätzliche Anforderung aus der Veranstaltung selbst. All diese Elemente und Aspekte steigern die Inszenierung. Und entsprechend stellen sie dann auch zusätzliche Herausforderungen dar, denen man dann begegnen muss. Es macht die Räume im Vergleich zur Antike schon komplexer.

**KM:** Unterschiede bei der Platzqualität sind manchmal ja auch gewollt, wenn wir an Logen oder VIP-Bereiche denken. Welche Erfahrungen haben Sie gemacht, und welche Möglichkeiten sind hier gegeben?

**AB:** Das spielt eine immer größere Rolle. Wir erleben das auch bei ganz unterschiedlichen Projekten, nicht nur im Konzerthaus oder im Theater- und Opernbereich. Ich glaube, es gibt ein gesellschaftliches Bedürfnis nach Differenzierung. In Veranstaltungsräumen gibt es die von Ihnen erwähnten verschiedenen Plätze mit größerem Komfort. Das geht aber häufig auch soweit, dass man dann im Foyerbereich oder in Logen weitere exklusive Räumlichkeiten vorsieht. Für die Vermarktung von Veranstaltungen ergeben sich so neue Möglichkeiten. Wir haben Erfahrungen mit diesem Thema bei der Wettbewerbsvorbereitung für die *Beethoven-Halle* in Bonn sammeln können. Da ging es auch darum, was wir an ergänzenden Räumen außerhalb der eigentlichen Konzertsäle anbieten, damit man sich vor oder nach der Veranstaltung in kleineren Gruppen zur Besprechung treffen kann. Das gibt den Räumen eine zusätzliche Qualität und Exklusivität, die sie früher nicht hatten. Es macht allerdings die Orientierung im Gebäude insgesamt auch komplizierter. Meine Beobachtung ist, dass diese Räumlichkeiten, die man da zusätzlich anbietet, häufig dann auch sehr kreativ für weitere Veranstaltungen und Präsentationsformen genutzt werden.

**KM:** Wir haben bisher ja nur aus der Perspektive des Zuschauers gesprochen. Müssen die Architekten nicht auch die Perspektive des Künstlers einnehmen, der auf der Bühne steht?

**AB:** Das ist ein ganz interessanter Aspekt. Und auch hier gibt es Bezüge zur Akustik. Diese wird ja in der Öffentlichkeit vor allem aus dem Zuschauer-raum diskutiert und es entsteht der Eindruck, dass man einen Konzertsaal vor allem darauf ausrichten muss, dass der Zuhörer auf allen Plätzen möglichst gleich gut hört und quasi umgeben ist von der Musik. Gleichzeitig lautet aber die Aufgabenstellung für uns und auch für die Akustiker, das Gleiche auch für die Künstler auf der Bühne zu ermöglichen. Es gibt Konzertsäle, die eine hervorragende Akustik haben für das Publikum, aber die dann beispielsweise in der Kritik stehen, weil das Orchester sich nicht gleichwertig hört. Und so ähnlich ist es beim Sehen auch. Der Künstler auf der Bühne, vor





... Vom atmosphärischen Sehen

allem bei Theater und Oper, aber auch der Solist im Konzert, muss seinen Adressaten, sein Publikum finden können. Für den Künstler kommt es insofern nicht nur auf den Raumeindruck an, sondern auch auf Orientierung. Das ist bei Sälen mit einer einfachen Geometrie unkompliziert, aber z. B. bei Sälen in Vineyards-Anordnung durchaus ein Thema. Hier muss man sicherstellen, dass der Künstler sich eindeutig orientieren kann.

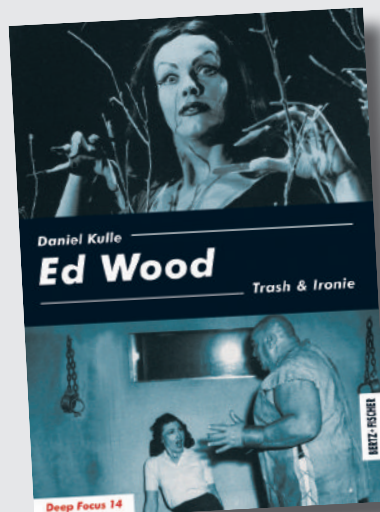
**KM:** Herr Bienhaus, vielen Dank für das Gespräch.

WEITERE INFORMATIONEN

[www.as-p.de](http://www.as-p.de)

- Anzeige -

**BERTZ + FISCHER** Verlag



Daniel Kulle  
**Ed Wood**  
**Trash & Ironie**  
Deep Focus 14  
200 Seiten, 133 Fotos  
Paperback, 14,8 x 21 cm  
€ 19,90 [D] / € 20,50 [A]

»Sehr lesenswert ... Das Buch verbindet den lustvollen Blick auf Wood mit einer Geschichte der Niederungen des Filmgeschäfts.« (epd Film)

»Mit lesbarer Lust beschreibt Kulle die Unzulänglichkeiten Woods inklusive Pappwandästhetik, miserablen Schauspielern und unfreiwilligen Stilbrüchen, die so abseitig sind, dass die Fehler die eigentliche, geradezu surreale Qualität seiner Filme ausmachen.« (ray Filmmagazin)

[www.bertz-fischer.de](http://www.bertz-fischer.de)

[mail@bertz-fischer.de](mailto:mail@bertz-fischer.de)

Newsletter: [bertz-fischer.de/newsletter](http://bertz-fischer.de/newsletter)

BERTZ + FISCHER

**KNUT EIGLER**

ist Fachanwalt für Urheber- und Medienrecht und Partner der Kanzlei Berndorff Rechtsanwälte in Berlin. Er ist Mitautor der Bücher "Musikrecht - Die Antworten" (PPV Medien, 6. Auflage 2010) und "Designrecht - Die Antworten" (PPV Medien, 2006) und beschäftigt sich überwiegend mit Vertragsgestaltungen und Rechtsstreitigkeiten in der Musik- und Veranstaltungsbranche. Neben den Künstlern und Produzenten vertritt er auch Konzertagenturen, Musikverlage und Plattenlabels. Während seines Studiums und Referendariats in Berlin und New York lernte er als Musiker und Veranstalter auch die praktische Seite kennen.

## Zahlungsunwillig

Was kann ich tun, wenn ein Vertragspartner meine Rechnung nicht bezahlt?

Ein Beitrag von Rechtsanwalt Knut Eigler, Berlin

Wer kennt das nicht: Die Leistung ist erbracht, aber die vereinbarte Vergütung kommt einfach nicht. Leider können auch die ausführlichste Absprache und der detaillierteste Vertrag einen Auftragnehmer nicht davor bewahren, dass er an einen zahlungsunwilligen oder zahlungsunfähigen Kunden gerät.

Grundsätzlich gilt für spätere Auseinandersetzungen über eine offene Rechnung, dass die Forderung sich einfacher und besser durchsetzen lässt, wenn das Angebot möglichst genau gefasst wird und in einen klaren Auftrag mündet. Für die allermeisten Vertragsarten muss kein schriftlicher Vertrag geschlossen werden, um eine wirksame Vereinbarung herbeizuführen. Es genügt also meist auch eine mündliche Absprache. Es liegt aber auf der Hand, dass eine schriftliche Vereinbarung oder zumindest eine E-Mail-Korrespondenz die Beweisbarkeit der vereinbarten Konditionen deutlich erhöht. Eine genaue Beschreibung des Leistungsumfangs, einzuhaltende Fristen sowie die dafür vereinbarte Vergütung sollten als wesentliche Bestandteile nachvollziehbar vereinbart sein. Eine Vergütung kann zum Beispiel in mehrere Teilzahlungen gestaffelt oder auch an Teilabnahmen gebunden sein.

Wichtig ist die Vereinbarung der Fälligkeit der Vergütung. Denn diese darf nicht einseitig durch den Auftragnehmer bestimmt werden. Sofern nichts vereinbart wurde, müssen die gesetzlichen Voraussetzungen für die Fälligkeit vorliegen. Das Gesetz sieht in der Regel vor, dass die Vergütung erst nach vollständiger Erbringung der Leistung zu zahlen ist. Bei einem Werkvertrag wäre dies erst nach Abnahme des Werkes. Bei längeren Projekten oder wenn der Auftragnehmer Waren oder Leistungen Dritter dazu kaufen muss, sind jedoch Teilzahlungen und Vorschüsse für den Cash Flow wichtig. Bei Neukunden oder Kunden, die für eine schwache Zahlungsmoral bereits bekannt sind, sollte zumindest ein Teil als Vorschuss gefordert werden, um nicht einseitig das gesamte Risiko zu tragen. Sämtliche Zahlungsziele müssen jedoch von beiden Parteien vereinbart werden. Das Stellen einer Rechnung durch die eine Vertragspartei löst dagegen keine Fälligkeit aus. Und auch umgekehrt ist die Rechnungsstellung keine Fälligkeitsvoraussetzung. Es könnte eine vereinbarte Vergütung auch verlangt werden, wenn noch gar keine Rechnung geschrieben wurde, aber ein vereinbarter Zahlungstermin erreicht ist.

Jedenfalls darf sich in einer Rechnung nur das wieder finden, was auch im Angebot genauso beschrieben und vereinbart wurde. Es ist also nicht anzura-



### ... Zahlungsunwilligkeit bei Auftraggebern

ten, bestimmte Kosten im Angebot zu verschleiern oder zu verschweigen, und erst in der Rechnung plötzlich damit herauszukommen. Auch sollte mit dem Auftraggeber eindeutig vereinbart werden, ob die Vergütung sich zuzüglich Mehrwertsteuer versteht oder ob es sich um einen Endpreis handelt.

Die Rechnung soll das angenommene Angebot widerspiegeln und eine nach dem Kalender bestimmte Zahlungsfrist enthalten. Anstatt des Zusatzes „...zahlbar innerhalb von 10 Tagen“ empfiehlt sich die Formulierung „...bitte bis zum 15. März 2013 auf das Konto...“. In diesem Fall ist der Rechnungsbetrag mit Ablauf des genannten Tages fällig. Um den formellen Anforderungen des Finanzamtes zu genügen, muss die Rechnung auch eine fortlaufende Rechnungsnummer, das aktuelle Datum, den Aussteller und den Empfänger der Rechnung, sowie die Steuernummer oder die Umsatzsteueridentifikationsnummer enthalten.

Ist ein Betrag „fällig“, also dann wenn der vereinbarte Zahlungstermin erreicht ist, ist er von dem Auftraggeber sofort zu zahlen. Wenn die Zahlung trotz Fälligkeit ausbleibt, gibt es mehrere Möglichkeiten. In der Regel und vor allem bei schon länger bestehender Geschäftsverbindung wird zum Mittel der Mahnung gegriffen. Ist die Fälligkeit mit einem konkreten Datum bestimmt, besteht aber keine gesetzliche Verpflichtung, eine Mahnung oder Zahlungserinnerung an den säumigen Auftraggeber zu senden. Bei ausbleibendem Zahlungseingang ist der sofortige Weg zum Gericht nicht unbedingt ein feiner Zug. Wenn sich aber beispielsweise abzeichnet, dass der Auftraggeber in Zahlungsschwierigkeiten ist oder prinzipiell zahlungsunwillig ist, kann die sofortige gerichtliche Geltendmachung auch angeraten sein. Gerade bei finanziellen Engpässen beim Auftraggeber bekommen die Schnellsten und die Energischsten manchmal noch Geld, während Zögern und freundliches Nachhaken zu einem kompletten Ausfall der Forderung führen kann.

Wenn eine Mahnung erfolgt, sollte sie eine Zahlungsfrist von etwa 10 bis 14 Tagen enthalten und nicht vor Ablauf von zwei Wochen aber auch nicht viel später als vier Wochen nach der Rechnungsstellung geschickt werden. Ist die Zahlungsfrist auf der Rechnung datumsmäßig bestimmt ist, gerät der Auftraggeber mit Ablauf dieser Frist automatisch in Verzug. Sofern sich aus der Rechnung keine datumsmäßige Zahlungsfrist ergibt, liegt 30 Tage nach Zugang der Rechnung automatisch Verzug vor. Ist der Rechnungsempfänger ein Verbraucher, ist er auf diese automatische Folge hinzuweisen. Da man allerdings kaum feststellen kann, wann die Rechnung bei dem Geschäftspartner zugeht, ist diese gesetzliche Regelung eher unpraktisch. Für diesen Fall sieht das Gesetz vor, dass der Verzug unter Geschäftsleuten auch eintritt, wenn die Forderung 30 Tage fällig ist und die Gegenleistung empfangen wurde. Ein Beispiel: Eine Konzertgag wäre am Tag der Aufführung fällig, und der Veranstalter würde 30 Tage nach der Veranstaltung im Verzug sein, ohne dass er gemahnt werden müsste.



### ... Zahlungsunwilligkeit bei Auftraggebern

Mit Eintritt des Verzugs hat der Zahlungspflichtige dem Forderungsinhaber sämtliche Schäden zu ersetzen. Als Verzugsschaden wird zum einen der Zinsverlust für die ausstehende Forderung angesehen. Per Gesetz ist dieser im gewerblichen Bereich mit einem Zinssatz von 8 % über dem Basiszinssatz sehr großzügig festgelegt. Zum anderen zählen hierzu die Kosten für einen Rechtsanwalt, Gebühren für Auskünfte aus dem Melderegister oder von den Gewerbeämtern um den Schuldner ausfindig zu machen, oder die Kosten für einen gerichtlichen Mahnbescheid. Darüber hinaus können auch weitere tatsächlich angefallene finanzielle Nachteile als Verzugsschaden geltend gemacht werden.

Da der säumige Auftraggeber die Kosten als Verzugsschaden zu ersetzen hat, kann eine Anwaltsmahnung als Zwischenschritt vor einem gerichtlichen Verfahren eine sinnvolle und übliche Massnahme sein. Der Schuldner erkennt dann, dass der Gläubiger die Sache nicht auf sich sitzen lässt, und er kann durch Zahlung oder einen Vergleich einen Prozess noch abwenden.

Führt auch eine Mahnung oder Anwaltsmahnung nicht zum Erfolg, bleibt nur die gerichtliche Durchsetzung der Forderung. Wenn über den Zahlungsanspruch nicht gestritten wird, also der Auftraggeber nichts an der abgelieferten Leistung auszusetzen hat, sondern einfach „nur so“ nicht zahlt, ist die Beantragung eines gerichtlichen Mahnbescheids der schnellere und günstigere Weg. Mittels eines Mahnbescheidsformulars wird die Forderung beim Gericht geltend gemacht. Der Mahnbescheid wird dem Schuldner dann durch das Gericht zugestellt. Das Gericht nimmt hierbei keine inhaltliche Prüfung oder Entscheidung vor. Der Auftraggeber hat nun mehrere Möglichkeiten. Er kann entweder die Forderung zuzüglich der Zinsen, Gerichts- und Anwaltskosten bezahlen, dann ist das Verfahren beendet. Alternativ kann er innerhalb von zwei Wochen Widerspruch einlegen, wenn er mit der geltend gemachten Forderung nicht einverstanden ist.

Häufig reagiert der Schuldner jedoch gar nicht auf den Mahnbescheid und gewinnt somit zumindest etwas Zeit. Zwei Wochen nach Zugang des Mahnbescheids kann der Gläubiger dann einen Vollstreckungsbescheid beim Gericht beantragen, der auch wieder ohne Prüfung vom Gericht beim Schuldner zugestellt wird. Auch gegen diesen kann der Schuldner innerhalb von zwei Wochen Einspruch eingelegt. Legt der Schuldner auch hiergegen keinen Einspruch ein, wird der Vollstreckungsbescheid rechtskräftig. Der Auftragnehmer besitzt damit einen vollstreckbaren Titel gegen seinen Auftraggeber, vergleichbar einem Gerichtsurteil.


Wenn der Schuldner Widerspruch oder Einspruch gegen die geltend gemachte Forderung erhebt, wird das Verfahren in ein Klageverfahren übergeleitet. Ist bereits klar, dass der Auftraggeber die Rechnung in keinem Fall bezahlen wird, da etwa Mängel an der Leistung behauptet werden, empfiehlt sich sofort das Klageverfahren ohne das vorherige gerichtliche Mahnverfahren einzuleiten. Hierbei gibt es in bestimmten Fällen noch die Möglichkeit eines



### ... Zahlungsunwilligkeit bei Auftraggebern

Mediationsverfahrens, in dem ein Mediator eine gütliche Einigung zwischen den Streitenden sucht. Bei Klageforderungen bis zu 5.000 Euro ist das Amtsgericht, bei höheren Forderungen das Landgericht zuständig. Da bei den Landgerichten Anwaltszwang herrscht, kann der Kläger seine Klage dort nicht selbst einreichen, sondern muss sich von einem Rechtsanwalt vertreten lassen. Bei den Amtsgerichten ist es freigestellt, sich einen Anwalt zu nehmen oder sich selbst zu vertreten. Die Klage wird durch Schriftsätze von beiden Parteien vorbereitet, sodass alle wesentlichen Argumente bereits vorliegen sollten, wenn es zur mündlichen Verhandlung kommt. Aufgrund von weiteren Schriftsätzen, Zeugenanhörungen, Sachverständigengutachten oder auch Vergleichsgesprächen kann es zu mehreren mündlichen Verhandlungen kommen. Am Ende des Prozesses steht ein Urteil oder in vielen Fällen ein vom Richter empfohlener Vergleich.

Wenn man seine Forderung erfolgreich erstritten hat und einen Vollstreckungsbescheid, ein Urteil oder einen gerichtlichen Vergleich in den Händen hält und der Schuldner immer noch nicht zahlt, kann notfalls 30 Jahre lang die Zwangsvollstreckung betrieben werden. Mithilfe eines Gerichtsvollziehers oder per Pfändung eines Kontos oder der Ansprüche, aus denen der Schuldner wiederum von Dritten Geld verlangen kann, kann die zwangsweise Durchsetzung der Forderung betrieben werden. Ein weiteres Druckmittel ist die Abnahme der Vermögensauskunft, früher auch Offenbarungseid oder eidesstattliche Versicherung der Vermögenslosigkeit genannt. Seit Anfang des Jahres sind auch Auskünfte bei den Rentenkassen zu bestehenden Arbeitsverhältnissen und ähnliches möglich.

Es bestehen also vielfältige Möglichkeiten, seine Ansprüche geltend zu machen. Der Erfolg steht oder fällt aber damit, ob der Schuldner zahlungsfähig ist. Denn: Einem nackten Mann kann man nicht in die Tasche fassen! 





# Bloß keine Berührungs- ängste

## Was Kultur-PR von Social Media lernen kann

Das Kulturmarketing ist seit Jahren auf der Suche nach der Zauberformel, mit der neues Publikum gefunden, angesprochen und gebunden werden kann. Die schlichteren Konzepte übernehmen ohne allzu großen Reflexionsaufwand die Modelle aus der Betriebswirtschaftslehre: Da ist dann von Kundenbindung, Markenprofil und -strategien, Nutzenversprechen, Kundenbedürfnissen und ähnlichem die Rede. Etwas spezifischer auf die Situation von Kultureinrichtungen gemünzt, wird von Audience Development, Vermittlung und Outreach-Programmen gesprochen. Aber auch die spezifischeren Konzepte umschiffen in der Regel ein grundlegendes Problem, das ihrem Erfolg im Wege steht. Wer nach Lösungsansätzen sucht, wird einmal mehr bei jungen Kulturunternehmen fündig: Die niederländische Pianistin Daria van den Bercken zeigt mit ihrem Projekt *Handel at the piano*, wie zeitgemäße Kultur-PR aussehen kann.

Ein Beitrag von Christian Holst, Zürich

Das Selbstverständnis vieler Einrichtungen, kulturelles Erbe zu sammeln, zu bewahren und vor allem aufzubereiten und zu interpretieren, beinhaltet den Anspruch auf Deutungshoheit über dieses Erbe. Damit entsteht zwangsläufig ein Gefälle zwischen Interpret und Rezipient. In der heutigen freiheitlichen Gesellschaft, die diese Kunst zwar rezipiert, aber in der Regel nicht hervorgebracht hat, fällt dieser Anspruch auf Deutungshoheit immer mehr aus der Zeit. Dazu kommt, dass die Kommunikationsmechanismen der sozialen Medien solche Deutungsansprüche unterlaufen und dadurch schleichend auch den inhaltlichen Zugang zu Kunst und Kultur ändern.

Aus diesem Grund wird an dem Umgang mit Social Media besonders sinnfällig, wo die Probleme heutiger Kultur-PR liegen. Social Media scheint viele Gewissheiten des Kulturmanagements in Frage zu stellen: An die Stelle der Eingebung des genialen Künstlers treten Sampling und Mashup, die Bereitschaft, sich auch auf Sperriges einzulassen scheint einer unverbindlichen Häppchenkultur weichen zu müssen, an die Stelle von Konzentration und Kontemplation scheint die Zerstreuung durch Informationsflut auf allen Kanälen zu treten. Solange diese Entwicklung als bedrohlich angesehen wird, bleibt auch die Frage müßig, was Social Media den Kultureinrichtungen eigentlich bringen könne.

Was es bringen kann, nicht nur Social Media im Kulturbereich einzusetzen, sondern auch deren Kommunikationskultur im echten Leben zu praktizieren, zeigt die niederländische Pianistin Daria van den Bercken. Die Künstlerin hatte es in ihrem Heimatland bereits zu einigem Ruhm gebracht durch

### CHRISTIAN HOLST

studierte Angewandte Kulturwissenschaften und Management an den Universitäten in Lüneburg bzw. St. Gallen. Berufliche Stationen machte er am Oldenburgischen Staatstheater und bei der Stiftung Schweizer Jugendkarte. Heute ist er Marketingreferent am Opernhaus Zürich. Holst ist Mitgründer der stARTconference und betreibt das [kulturblog.net](http://kulturblog.net).



### ... Was Kultur-PR von Social Media lernen kann

regelmäßige Auftritte als Solistin mit nationalen Orchestern (u. a. beim *Rotterdams Philharmonisch Orkest* unter Yannick Nézet-Séguin) und durch einige renommierte nationale Kunstpreise. Außerhalb Hollands allerdings war Daria van den Bercken kaum bekannt. Das änderte sich, als sie anfang, einige spektakuläre Aktionen auf Video festzuhalten und im Social Web zu verbreiten.

So fuhr van den Bercken etwa beim *Grachtenfestival 2011* Klavier spielend auf einem Anhänger durch die Straßen Amsterdams. Das Video zeigt nicht nur die Pianistin, die unter erschwerten Bedingungen Händel-Musik zu Gehör bringt, sondern vor allem auch die erstaunten, amüsierten und erfreuten Gesichter der Passanten. Ein anderes Video zeigt, wie sie Passanten auf der Straße anspricht und zu einem Hauskonzert in ihr Wohnzimmer einlädt. Wieder ein anderes Video zeigt van den Bercken, wie sie Passanten auf der Straße Musik über Kopfhörer vorspielt und diese dann nach ihren Eindrücken befragt.

### Kommunikation als Dialog

Van den Bercken führt mit ihren Aktionen und Videos ein Prinzip vor, das zwar nicht zwingend an Social Media gebunden ist, aber einem Kommunikationsmodus entspricht, den Social Media technologisch vorgibt: Kommunikation nicht als Monolog wie in der Werbung, sondern als Dialog. Echte Nähe und echter Austausch zum Publikum ist erwünscht: „Händels Musik ist für die Aufführung im kleinen, häuslichen Rahmen geschrieben worden – insofern liegt es auf der Hand, seine Musik in der eigenen Wohnung aufzuführen.“ Während klassische Einrichtungen in aller Regel versuchen, die Distanz zum Publikum zu kontrollieren, und damit auch die Reaktionen und das Feedback (z.B. durch Applaus-Rituale, durch Sprachregelungen oder durch Gebäude, die zwischen Zuschauer- und Künstlerbereich strikt trennen etc.), sucht van den Bercken gezielt die direkte Interaktion.

### Redaktionell fundiert

Auch wenn die Webclips das Ziel haben, die künstlerische Arbeit van den Berckens in ein sympathisches Licht zu rücken, sind diese viel weniger Werbung als Kommunikation, die redaktionell fundiert ist. Van den Berckens Filme funktionieren auch deswegen so gut, weil sie eine kleine Geschichte erzählen und einer Dramaturgie folgen: So sieht man im Clip vom *Grachtenfestival* zunächst etwa nur erstaunte Passanten und hört Klaviermusik, erst später wird aufgelöst, was das Erstaunen auf die Gesichter der Passanten bringt: nämlich die auf einem Anhänger sitzende Pianistin. Auch wenn sich über Social Media potenziell sehr viele Menschen erreichen lassen, funktioniert die Kommunikation nicht nach dem Prinzip der Massenmedien, sondern nach dem des persönlichen Gesprächs. So wundert es auch nicht, wenn es van den Bercken wichtig ist, zu wissen, was ihr Publikum denkt: „Social Media kann einem da einen sehr direkten Eindruck geben, der ähnlich direkt ist wie das persönliche Gespräch.“



### ... Was Kultur-PR von Social Media lernen kann

#### Klasse statt Masse

Damit einher geht auch die Erkenntnis, dass es mehr die Klasse denn die Masse ist, die über den Erfolg solcher Art PR entscheidet. Die Facebook-Seite von *Handel at the piano* hat ca. 460 Facebook-Fans, van den Bercken hat 300 Twitter-Follower. Die erwähnten Videos wurden ca. 35.000 mal aufgerufen. Das ist nicht wenig, aber auch nicht rekordverdächtig viel. Trotzdem ist van den Bercken in der internationalen Klassikszene durch die Videos schnell bekannt geworden und hat sich profilieren können. Anders als in der klassischen Werbung, wo in Tausenderkontakten gemessen wird, funktioniert das Social Web nach dem Prinzip eines persönlichen Netzwerks: Entscheidend ist nicht, wie viele Kontakte man hat, sondern welche.

#### Idee schlägt Budget

Daria van den Bercken zeigt auch, dass bei effektiver Kulturkommunikation die Idee mehr zählt als das Budget. Wer im Social Web etwas erreichen möchte, braucht in erster Linie ein gutes Konzept. Daher überrascht es nicht, wenn van den Bercken sagt: „Tatsächlich haben wir so etwas wie einen Businessplan gemacht, wo wir überlegt haben, wie wir über Crowdfunding, Stiftungen und Förderstellen Geld für die Filme und die CD-Einspielung bekommen, die ich gemacht habe. (...) Mir ist wichtig, so ein Projekt professionell anzugehen.“ Die Filme bezeugen diesen Anspruch: von der Idee über die Ausführung bis hin zur Verbreitung ist alles sehr zielgerichtet und durchdacht, wirkt zugleich aber so authentisch und frisch, wie es eine Agentur kaum hätte realisieren können. Zugleich zeigt van den Berckens Beispiel auch, dass ein solcher Auftritt weder umsonst zu haben ist noch von Praktikanten geleistet werden kann. Van den Bercken arbeitet mit einem professionellen Filmteam, das die kleinen Trailer erstellt. Das Geld, das nötig war, um diese Trailer zu realisieren, beschaffte sie über eine Crowdfunding-Kampagne auf der niederländischen Plattform [www.voordekunst.nl](http://www.voordekunst.nl).

#### Fazit

Daria van den Bercken zeigt, dass Kultur-PR davon profitiert, sich an den Kommunikationsprinzipien des Social Web zu orientieren, auch wenn die Kommunikation offline stattfindet. An die Stelle der regelrechten Anbetung der „Diva“ oder des „Meisters“ tritt der Künstler, der den persönlichen, authentischen Austausch mit seinem (potenziellen) Publikum sucht und gestaltet. Die Antwort auf die Frage nach der Zukunft der Kultureinrichtungen wird wahrscheinlich sehr viel damit zu tun haben, inwieweit nicht nur einzelnen Künstlern, sondern ganzen Kultureinrichtungen dieser Brückenschlag gelingt. ¶

### ÜBER DARIA VAN DEN BERCKEN

Seit Daria van den Bercken 2006 den *Debuut Publieksprijs* gewann, ist sie in allen bedeutenden Konzertsälen und Festivals Hollands aufgetreten. Darüber hi-



### ... Was Kultur-PR von Social Media lernen kann

naus erhielt sie Einladungen in zahlreiche andere europäische Länder, die USA, Kanada, Brasilien, Australien, Japan u. a. 2007 gab sie ihr Debüt beim *Rotterdam Philharmonic Orchestra* mit Clara Schumanns Klavierkonzert. 2012 erschien ihre Debüt-CD *Handel At The Piano* (Sony Classical). Im gleichen Jahr erhielt sie den *Amsterdam Preis*, den bedeutendsten Kunstpreis ihrer Heimatstadt. Neben ihrer Tätigkeit als Solistin ist sie auch aktive Kammermusikerin und arbeitet in Musikprojekten mit Kindern.

### WEITERE INFORMATIONEN

[www.dariavandenbercken.com](http://www.dariavandenbercken.com)

### ERWÄHNT VIDEOS

- *Handel hits the road* (Grachtenfestival): <http://vimeo.com/41363322>
- *Handel at home*: <http://vimeo.com/36918386>
- *A state of wonder*: [http://www.youtube.com/watch?v=oPzPk3K\\_iW4](http://www.youtube.com/watch?v=oPzPk3K_iW4)

### DAS GANZE INTERVIEW MIT DARIA VAN DEN BERCKEN

auf [kulturblog.net](http://kulturblog.net): <http://is.gd/Cpijcu>

- Anzeige -

# das Orchester

Magazin für Musiker und Management

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

**Abonnieren Sie jetzt!**

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





# Herausforderung: Musik exportieren

*Aktuelle Situation und Perspektiven der populären Musik in Luxemburg*

## TOM BELLION

Dipl. Bw., M.A., arbeitet seit 1993 in Führungspositionen von Non-Profit-Organisationen und ist nebenberuflich Musiker und Beobachter der nationalen Rock- und Popszene. Er war im Kulturjahr 1995 einer der Initiatoren der Musikervereinigung „Backline!“. Als Gründungsmitglied verschiedener Rock/Pop Bands konnte er seit den 1980er Jahren wertvolle Erfahrungen in den Bereichen Bandmanagement, Musikproduktion und Live-Performance gewinnen. Seit dem Jahr 2004 ist er Verwaltungsratsmitglied der Rockhal.

Ein Beitrag von Tom Bellion, Wellenstein

Die Luxemburger Rock- und Popszene pulsiert – allerdings in einem Land, in dem es bislang keine nennenswerte Musikindustrie gibt. Die Frage stellt sich also, wie die in Luxemburg lebenden Musiker ihre Werke einem breiteren, d.h., internationalen Publikum zugänglich machen können. Eine rezente Studie, welche im Rahmen einer Masterthesis an der Universität Kaiserslautern verfasst wurde, gibt einen Überblick über die Rahmenbedingungen kulturellen Schaffens in Luxemburg und führt eine Expertenbefragung durch.

Insgesamt sechs Fragen wurden in einem Zeitraum zwischen dem 15. November 2011 und dem 31. Dezember 2011 von 25 Experten der nationalen Rock- und Popszene beantwortet. Aus diesen gemeinsamen Überlegungen konnten einige interessante Rückschlüsse auf die Erfahrungen und Erwartungen der kulturellen Akteure mit Bezug auf die Schranken und die Erfolgsfaktoren der internationalen Etablierung von Rock- und Popmusikern gezogen werden.

So machten die Antworten zu der ersten Fragen<sup>1</sup> besonders auf kulturelle Schranken aufmerksam, die mit der Luxemburger Sprache und dem Image Luxemburgs zusammenhängen. Strukturelle Schranken für die Musiker sind die geringe demografische Weite und Dichte (sprich potenzieller Markt), der fehlenden Musikindustrie in Luxemburg und dem schwierigen Zugang zu den ausländischen Akteuren. Daneben wurden die psychologischen und persönlichen Schranken, wie z. B. die geringe Risikobereitschaft sich als Musiker zu Etablieren, hervorgehoben.

Aus den Antworten zu der zweiten Frage<sup>2</sup> stellte sich heraus, dass nach Ansicht der befragten Experten vor allem ein großes Selbstvertrauen und die Bereitschaft harte Arbeit zu leisten als persönliche Eigenschaften von Nöten sind, um im internationalen Music Business erfolgreich zu sein. Als künstlerische Eigenschaften wurden vor allem das Talent, künstlerisches Können und selbstdarstellerische Fähigkeiten genannt.

<sup>1</sup> Welche sind Ihrer Meinung nach die größten Schranken um *Music Made in Luxembourg* über die Grenzen hinaus bekannt zu machen?

<sup>2</sup> Welche sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Eigenschaften, über die ein Künstler verfügen muss, um im internationalen Umfeld erfolgreich zu sein?





### ... Herausforderung: Musik exportieren

Die dritte Frage visierte die nötigen Verbesserungen und Anpassungen der Rahmenbedingungen kulturellen Schaffens in Luxemburg<sup>3</sup>. In den Antworten wurden besonders die Schaffung einer zentralen Einrichtung zur Entwicklung der kulturellen Betriebe, verbesserte Coaching-Angebote, sowie verstärkte Vernetzung und Koordinierung zwischen bestehenden Instanzen und Akteuren zitiert.

Die Fragestellung zum Erfolg von Bands<sup>4</sup> brachte unisono den Vorteil der Muttersprache, ein strukturiertes professionelles Umfeld sowie die Vermarktungsstrategien und Mediatisierung als Hauptpunkte hervor.

Die fünfte Frage beschäftigte sich mit den wichtigsten Erfolgsfaktoren, um Künstler international zu etablieren<sup>5</sup>. Als Spitzenreiter bei den Antworten schälten sich hier der Zugang zu den Netzwerken der Musikindustrie, Geduld, Beharrlichkeit und Kreativität heraus. Am Ende der Hitparade fungierten Glück, künstlerische Förderung, finanzielle Unterstützung und Talent-Virtuosität.

Diese, zum Teil doch überraschenden Antworten, wurden in der Arbeit mit theoretischen Konzepten aus dem Kulturmanagement, dem New Public Management und dem Marketing konfrontiert, um auf dieser Basis Reflexionen zu einem integrierten Förderkonzept zur Vermarktung und Etablierung von Luxemburger Künstlern auf relevanten Märkten zu entwickeln. Die sechs Schlagwörter Wollen – Wissen – Können – Wagen – Koordinieren – Vernetzen listen eine ganze Reihe von Pisten in diesem Sinne auf. Die Studie umfasst zudem Perspektiven und konkrete Aktionen, welche gegebenenfalls diskutiert und möglicherweise auch umgesetzt werden könnten.

Mit dem im Jahr 2011 gegründeten Exportbüro *music:lx* wurde inzwischen ein wichtiges Vermarktungsinstrument geschaffen, und die ersten Vorboten von möglichen Erfolgen in der internationalen Vermarktung von Luxemburger Musikern machen sich bemerkbar. Nach Ansicht des Autors liegt jedoch noch eine lange Durststrecke vor der Luxemburger Rock- und Popszene. Gilt es doch die Medien, die Politik, die Investoren und Sponsoren und nicht zuletzt auch die Kulturschaffenden selbst vom vorhandenen Potenzial zu überzeugen und der nationalen Musikszene einen gebührenden Stellenwert zu geben. Möglicherweise könnte dieses Vorhaben im Rahmen einer globalen Debatte über die wirtschaftliche Diversifizierung des Landes und die Förderung der Kreativwirtschaft gelingen. ¶

---

<sup>3</sup> Welche zusätzlichen kulturpolitischen und privatwirtschaftlichen Instrumente müssten in Luxemburg geschaffen werden, um den interessierten Musikern den Schritt in die Professionalisierung zu erleichtern?

<sup>4</sup> Was macht Ihrer Meinung nach der Erfolg von Bands und Interpreten wie z.B. Luxuslärm, Juli, Revolverheld, Tokio Hotel, Tim Bendzko usw. aus?

<sup>5</sup> Welche sind für Sie die wichtigsten Erfolgsfaktoren um Musiker international zu etablieren?



... Herausforderung: Musik exportieren

**ZUM WEITERLESEN**

Tom Bellion, *Exportgut Kultur, Aktuelle Situation und Perspektiven der populären Musik*, 2012, bestellbar unter:

[www.kulturmanagement.net/buecher/prm/49/v\\_d/ni\\_983/index.html](http://www.kulturmanagement.net/buecher/prm/49/v_d/ni_983/index.html)

**LESEN SIE AUCH**

KM Magazin, Themenschwerpunkt Luxemburg, Nr. 65, März/2012:

[www.kulturmanagement.net/km\\_magazin/archiv/prm/65/chi\\_ia\\_1/index.html](http://www.kulturmanagement.net/km_magazin/archiv/prm/65/chi_ia_1/index.html)

- Anzeige -

Zürcher Hochschule  
für Angewandte Wissenschaften

**zhaw** School of Management and Law

**Berufsbegleitende Weiterbildung  
In der Schweiz**

**Masterlehrgang Arts Management**  
international durch FIBAA anerkannt  
Start: Januar 2014

**Diplomlehrgang Fundraising Management**  
zertifiziert durch European Fundraising Association  
Start: 4. September 2013

**Zertifikatslehrgang Sponsoring Management**  
durch den Fachverband Sponsoring (FASPO) anerkannt  
Start: 6. März 2013

[www.zkm.zhaw.ch](http://www.zkm.zhaw.ch)

**Building Competence. Crossing Borders.**  
Zürcher Fachhochschule



**HOLGER  
THIEMANN**

ist Leiter der Internationalen Kulturbörse Freiburg. Studium Germanistik, Politikwissenschaft und Geschichte in Tübingen, erstes und zweites Staatsexamen, Magister Artium. Bis 1999 stellvertretender Leiter des Kulturamtes Freiburg. Dort seit 1989 Aufbau der Internationalen Kulturbörse Freiburg (IKF). Im Jahr 2000 wechselt er zur Freiburger Wirtschaft Touristik und Messe GmbH und Co. KG, FWTM, u.a. Projektleiter für die IKF..

## Bühne für große Kleinkunst

*Die Internationale Freiburger Kulturbörse wird 25 Jahre*

1989 erkennt Holger Thiemann die großartigen Möglichkeiten einer Messe für Künstler – auf der Kulturbörse in Kleve. Begeistert installiert er – in Absprache mit dem damaligen Leiter des Kulturamtes – in Freiburg ebenfalls eine Kulturbörse. Sie wird ein dauerhafter Erfolg, überlebt alle anderen Börsen und feiert vom 4. bis 7.2. nunmehr ihr 25-jähriges Jubiläum. Was geschah, geschieht und wird geschehen in Freiburg zum Thema Internationale Kulturbörse?

Das Gespräch führte Uta Petersen, Hamburg

**KM Magazin:** Holger Thiemann, Sie sind von Beginn an Projektleiter der Internationalen Kulturbörse Freiburg, der IKF. Können Sie sich noch an die Anfänge erinnern?

**Holger Thiemann:** Es fing 1989 an. Ich war als Mitarbeiter des Kulturamtes der Stadt Freiburg als Besucher auf der Künstlerbörse in Kleve. Das, was ich dort gesehen habe hat mich sehr beeindruckt, die vielen Künstler, die Agenturen, die Kontaktmöglichkeiten, ja die gesamte Atmosphäre. Zurück in Freiburg arbeitet es in meinem Kopf ziemlich heftig und schon bald war mir klar, dass ich so ein Angebot gerne in Freiburg haben wollte. Ich musste dann „nur“ noch meinen damaligen Chef, den Leiter des Kulturamtes Herrn Dr. Krapf von meiner Idee überzeugen. Es gelang und wir begannen mit den Planungen für eine Künstlerbörse – oder wie wir es dann genannt haben für eine Kulturbörse.

**KM:** Was waren die ersten Schritte zur Gründung der Kulturbörse Freiburg?

**HT:** Zuerst einmal mussten wir das, was wir in Kleve und in der Schweiz auf der ktv, ebenfalls einer Kleinkunstbörse, kennen gelernt haben, auf die „Freiburger Verhältnisse“ übertragen und daraus ein Konzept entwickeln. Sehr wichtig waren der Aufbau einer guten Adressdatei und die Entwicklung einer entsprechenden Werbestrategie. Das eine war der konzeptionelle Ansatz, das andere die Frage, wie bringe ich die guten Ideen und Konzepte an die jeweilige Zielgruppe, denn im Prinzip konnte jeder Künstler und jede Agentur einen eigenen Stand buchen und sich um eine Teilnahme bewerben. Wir sind dann in ein eigenes Haus gegangen – ein an einem See gelegenes Bürgerhaus, das sich in der Verwaltung des Freiburger Kulturamtes befand.

**KM:** Welche Art Kleinkünstler wurden von Ihnen angesprochen und wie haben Sie Ihre Künstler und Aussteller überhaupt für diese Messe gefunden?

**HT:** Wir haben mit der klassischen Kleinkunst begonnen – dazu gehören Kabarett, Jonglage, Chanson, Pantomime, auch Artistik, Figurentheater, Zau-



### ... Bühne für große Kleinkunst

berei... der Begriff Comedy kam dann erst später richtig auf. Künstler und Aussteller haben wir uns sozusagen per Hand zusammengesucht, ergänzt durch übliche Werbemaßnahmen wie Anzeigen etc. und natürlich viel über persönliche Kontakte, direkte Anschreiben, Besuch von Festivals usw. Alles ziemlich mühsam, schließlich gab es noch kein Internet.

**KM:** Wie haben sich die Künstler für die Teilnahme an der Börse, an der Messe qualifiziert? Gab es Richtlinien für die Teilnahme?

**HT:** Die Richtlinien sahen nicht viel anders aus als heute noch. Künstler müssen nachweisen, dass sie Profis sind, müssen u.a. öffentliche Auftritte vorweisen. Eine Theater-AG und ein Auftritt im Rahmen der Abiturfeier reichen also nicht. Alle anderen wie z.B. Agenturen etc. mussten und müssen in unser inhaltliches Konzept passen. Von Anfang an haben wir zum Beispiel die Klassik nicht berücksichtigt oder wir haben Kunstformen abgelehnt, die auf „normalen“ Kleinkunsthöfen nicht zu realisieren waren. Bei der ersten Börse hatten wir insgesamt 40 Auftritte. In diesem Jahr werden es über 200 sein.

**KM:** Wie wurde die IKF finanziert – und wie konnten Sie so lange durchhalten bei all den Kürzungen in den Kulturretats?

**HT:** In den ersten Jahren bekamen wir dafür aus dem Kulturhaushalt eine finanzielle Unterstützung. Die wurde dann jedoch sukzessive reduziert und als dann der Wechsel vom Kulturredienst zur *Freiburg Wirtschaft und Touristik*, einer städtischen Gesellschaft, anstand – das war im Jahr 2000 – war damit endgültig Schluss. Danach wurde und wird die IKF von der Messe Freiburg getragen. Große Publikumsmessen wie die *Intersolar* oder die *Baden-Messe* stehen natürlich anders da wie eine Fachmesse. Die großen Messen „ziehen“ dann diejenigen Messen mit, die keinen Gewinn machen. Natürlich kommen eigene Einnahmen dazu (Messestandgebühren, Eintritt, Katalogverkauf, Auftrittsgbühren) – und hier verbessern wir uns peu à peu – aber gänzlich ohne Hilfe geht es nicht und wird es wahrscheinlich auch nie gehen.

**KM:** Nutzen Sie mittlerweile die zeitgenössischen Möglichkeiten des Fundraisings?

**HT:** Damals haben wir uns wirklich fast nur auf sehr konventionellen Wegen bewegt. Gelder zu eruiieren war und ist ein müheseliges und zeitraubendes Geschäft. Wenn man dazu personell nicht ausgerüstet ist und wenn man berücksichtigt, dass eine internationale Fachmesse mit ca. 3500 Fachbesuchern in dieser Dimension ganz schwierig zu „verkaufen“ ist (für regionale Unternehmen ist sie zu international, für große, national und international agierende Unternehmen zu wenig attraktiv und letztendlich zu „klein“, dann kann man sich vorstellen, dass diesbezüglich wenig läuft.

**KM:** Es wenden sich auch internationale Künstler an die IKF, um auf den deutschen Markt zu gelangen...



... Bühne für große Kleinkunst

**HT:** Ja! Dieser Teil nimmt auch glücklicherweise kontinuierlich zu. Kamen in den ersten Jahren die Künstler überwiegend aus Deutschland und aus einigen wenigen Nachbarstaaten (Frankreich, Belgien, Niederlande, ab und zu auch Italien), so haben wir in diesem Jahr Teilnehmer aus insgesamt 27 Nationen! Von A wie Argentinien bis U wie USA.

**KM:** Hat sich an der Art der Präsentation der Künste auf der IKF etwas geändert?

**HT:** Auch an der Art der Präsentation ist vieles so wie in den ersten Jahren. Allerdings verfügen wir nunmehr über vier Bühnen (darunter eine separate Musikbühne) und neben den Kurz-Auftritten zeigen wir verstärkt ganze Produktionen an. Die nunmehr vier Bühnen führen allerdings dazu, dass sich der Besucher entscheiden muss. Früher ging er in den einzigen Veranstaltungssaal und schaute sich dort das Programm an, heute muss er sich zwischen vier Bühnen entscheiden und kann nicht mehr alles sehen was es zu sehen gibt. Eine Kultureinrichtung, ein Theater, ein Festival das diesen Anspruch hat, muss heute mindestens zwei, noch besser drei Mitarbeiter nach Freiburg schicken.

**KM:** Lassen sich bei der Vielfalt der Künste überhaupt Themenschwerpunkte planen?

**HT:** Oh ja! Das werden wir in Zukunft sogar verstärkt machen. Im letzten Jahr haben wir zum ersten Mal einen Länderschwerpunkt „Katalonien& Balearen“ durchgeführt und diese Schwerpunktsetzung hat nicht nur Spaß gemacht und gute und interessante Produktionen nach Freiburg gebracht, sondern war für die Kulturbörse Freiburger beste Werbung und für unser Klientel eine enorme Bereicherung.

**KM:** Welchen Anteil hat die IKF an der Entwicklung der deutschen Kleinkunstszene gehabt? Wuchsen große Namen aus der IKF?

**HT:** Wir hatten (und haben) – in aller Bescheidenheit – daran sicher eine nicht unerheblichen Anteil. Eckart von Hirschhausen war, als er 1999 bei uns auf der Kulturbörse auftrat, noch ziemlich unbekannt und erst dann ging für ihn nach und nach „die Post ab“. Und ähnlich war es bei vielen anderen, heute bekannten Künstlerinnen und Künstler. Anke Engelke und Dieter Nuhr haben hier moderiert – übrigens beide im gleichen Jahr, nämlich 1995 – wo sie ebenfalls noch nicht so schrecklich bekannt waren und man kann schon sagen, dass die Kulturbörse ein nicht zu unterschätzende positive Funktion für all die genannten hatte.

**KM:** Wie experimentierfreudig ist die IKF? Gibt es Mut zu Unbekanntem?

**HT:** Ja, ich würde uns schon als mutig bezeichnen. Wäre es nicht so, dann würden unsere Besucher nur den Mainstream zu sehen bekommen. Aber auf der anderen Seite muss man auch sehen, dass sich unser Programm zum allergrößten Teil aus dem Fundus der eingegangenen Bewerbungen zusammensetzt. Wir sind nun mal kein Festival, das sich sein Programm frei zusammen-





... Bühne für große Kleinkunst

kauft. Wir sind zu einem erheblichen Teil darauf angewiesen, wer sich bei uns bewirbt und was davon der Jury gefällt. Ein wenig haben wir angefangen, hier etwas „einzugreifen“, d. h., wir bauen den Anteil an Veranstaltungen aus, die wir gezielt haben bzw. anbieten wollen und daraus ergeben sich dann natürlich auch die einen oder anderen Möglichkeiten. Die Integration des Poetry-Slam in die Börse würde ich dazu rechnen, bestimmte „specials“ ebenfalls (z. B. im Bereich des modernen Tanzes) und die eine oder andere begleitenden Veranstaltung. Aber man muss es auch realistisch sehen: die Börse spiegelt eher das aktuelle Marktgeschehen wieder, eine richtiges oder wirkliches Experimentierforum ist sie sicherlich nicht ... und kann sie auch nicht sein.

**KM:** Die IKF ist zudem ein Ort reger Kommunikation – haben sie Kenntnis, welche Künstlerprogramme oder Kooperationen erst durch die IKF möglich wurden?

**HT:** Nein, das ist mir leider nicht möglich. Doch dieser kommunikative Faktor ist wirklich ein sehr wichtiger Aspekt der Börse. Vereinbarungen, Kooperationen etc. brauchen den persönlichen Austausch und eine Portion Vertrauen; das lässt sich in einem direkten Gespräch eher aufbauen als über Mails und übers Telefon. Für viele Besucher (Künstler, Agenten, Produzenten, Veranstalter) ist es daher ganz wichtig nach Freiburg zu kommen und die sich hier ergebenden Möglichkeiten auszunutzen. Mann/Frau trifft sich! Auf der Börse!

**KM:** Sie sagten, Sie kooperieren mit anderen Kleinkunsthörsen, beispielsweise mit der *ktv* im Schweizer Thun. Die Börsen in Kleve oder Selb gibt es nicht mehr, Freiburg aber noch immer. Was haben Sie richtig gemacht?

**HT:** Ich glaube, das verdanken wir dem Umstand, dass wir immer auf dem Teppich geblieben sind. Veränderungen, Vergrößerungen etc. haben wir immer nur in einem überschaubaren, nachvollziehbaren und letzt endlich vernünftigen Umfang gemacht. Unserer Klientel konnte damit immer mit-halten und hat sich nie überfahren oder überfordert gefühlt. Das schafft das schon angesprochene Vertrauen und dann bleibt man auch einer Veranstaltung, einem Angebot verbunden. Aber auch bei einem Blick auf den Kosten-Nutzen-Aspekt sehen wir nicht schlecht aus: Wir bieten einen fairen Deal, wir können nachweisen, dass wir mit der Kulturbörse kein Geschäft machen und dass wir uns sehr bemühen, mit der Zeit und den Veränderungen mitzuhalten, ohne gleichzeitig unseren prinzipiellen Ideen über Bord zu werfen. Die Börse „funktioniert“ im Grunde immer noch so wie vor 25 Jahren!

**KM:** Eine Publikation der Kleinkunstszene, das vierteljährliche Magazin *TROTTOIR* existiert es nicht mehr. Heute präsentieren sich Künstler im Zeitalter von *You Tube*, *Facebook* anders. Ersetzen diese medialen Möglichkeiten möglicherweise eines Tages die IKF?

**HT:** Man soll bekanntlich niemals nie sagen, aber ich glaube es nicht. Ein Live-Auftritt bzw. ein Live-Eindruck ist durch nichts zu ersetzen. Atmosphäre



... Bühne für große Kleinkunst

re, Spontaneität, Bühnenpräsenz, etc. bekommen Sie nur in einem Theatersaal, in einem Jazzkeller oder einem Kleinkunstkeller vermittelt. Ein „richtiger“ Veranstalter weiß das und wird diese Situation immer wieder suchen. Nichts gegen die genannten elektronischen Kommunikations- und Informationsmittel, sie können im Prinzip alle – oder in Teilen zumindest – sinnvoll eingesetzt werden und sind damit eine Ergänzung der bereits vorhandenen Möglichkeiten. Aber ein wirklicher Ersatz, eine Alternative? Nein.

**KM:** Ist ein Trend bei den Künsten und oder Künstlern zu beobachten? Gibt es mehr Qualität? Mehr Auswahl? Mehr Kreativität?

**HT:** Es ist aus meiner Perspektive gesehen ein stetiges Auf und Ab. Im Augenblick habe ich den Eindruck, dass es ein enormes Maß an Kreativität, sehr viel gute Ideen und interessante Künstler gibt – zum Glück auch viele junge Künstler. Trend? Mehr politische Themen finden wieder Ein- und Zugang auf die Bühnen. Auch die Verbindung von sehr unterschiedlichen künstlerischen Ausdrucksformen, das Herumexperimentieren und der Mut, sich auf Dinge einzulassen, die es sicher auf dem Markt nicht ganz einfach haben, finden sich wieder verstärkt in Kunst und Kultur und damit auch auf der Kulturbörse.

**KM:** Vertreten Künstler sich noch selbst oder haben mittlerweile alle Agenten?

**HT:** Die Selbstvermarktung ist eher die große Ausnahme. Wer das selbst machen möchte, hat eigentlich kaum ausreichend Zeit, sich um seine künstlerische Arbeit zu kümmern. Deshalb spielen die Agenturen hier eine sehr große und wichtige Rolle.

**KM:** Holger Thiemann, wenn Sie noch einmal vor der Aufgabe stünden, eine Kulturbörse zu gründen – was würden Sie anders machen?

**HT:** Ich könnte mich noch stärker nach Kooperationspartner umschauen. Noch intensiver den Kontakt mit den Medien suchen und – parallel zur Börse – versuchen, Strukturen aufzubauen, die geeignet gewesen wären, sich für und um den gesamten Bereich der Kleinkunst zu kümmern. Nach dem Vorbild der Schweizer Kollegen von der *ktv*, die hervorragende Lobbyarbeit machen, wäre es sicher interessant und gut, auch bei uns in Deutschland eine funktionierende Interessenvertretung für den Bereich der Kleinkunst zu haben. Ein immer aktuelles Thema!

**KM:** Holger Thiemann, ich danke Ihnen für das Gespräch. 

**WEITERE INFORMATIONEN**

- [www.kulturboerse-freiburg.de](http://www.kulturboerse-freiburg.de)



# Impressum



## KM 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. 22.000

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

## WEITERE INFORMATIONEN

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

<http://twitter.com/kmnweimar>

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

<http://www.facebook.com/Kulturmanagement.Network>