



### Schwerpunkt

Logistik

### THEMEN & HINTERGRÜNDE

Logistik im  
Kulturbetrieb

• Seite 4

### VORGESTELLT ...

Zu Gast ... das  
Symphonieorchester  
des Bayerischen  
Rundfunks

• Seite 10

### KOMMENTAR

von Marcus Rudolf Axt

• Seite 13

### EX LIBRIS

Handbuch zur  
Ausstellungspraxis

• Seite 15

### SEITENSPRÜNGE

• Seite 16

### Liebe Leserinnen und Leser,

nur noch wenige Tage, und ein wichtiges Jahr geht für das *Kulturmanagement Network* zu Ende. Es war ein besonders ereignisreiches und vor allem erfolgreiches Jahr. So haben Sie eine der wichtigen neuen Produkte direkt vor Augen: *Das KM Magazin* hat sich in diesem Jahr zu einem der Leitmedien für KulturmanagerInnen entwickelt, was die Zahl von ca. 17.000 Abonnenten bestätigt. Wir haben spannende Themen behandelt, viele neue Leser hinzu und herausragende Experten für einen Artikel gewinnen können. Es freut uns auch, dass das Magazin - so die Aussage vieler Dozenten - direkt Einzug in die Lehre und Ausbildung künftiger KulturmanagerInnen findet, ob als Informationsquelle, direkter Unterrichtsbestandteil oder Ideenlieferant für Seminar-konzeptionen. Aber auch das positive Feedback unserer Leser, vieler namhafter Praktiker und bekannter Führungskräfte in der Kultur über die Qualität unseres Magazins macht uns und unsere Mitarbeiter stolz und beflügelt sie bei der Vorbereitung der kommenden Inhalte und Schwerpunkte. Sie haben übrigens derzeit die Möglichkeit, beim *Newsletterpreis 2008* für unser Magazin zu stimmen, das in der Rubrik „Politik, Wirtschaft, Gesellschaft, Kultur“ nominiert wurde: [www.newsletterpreis.de](http://www.newsletterpreis.de)

Ein weiteres Highlight dieses Jahres war für uns der Relaunch des deutschsprachigen Portals [kulturmanagement.net](http://kulturmanagement.net), der phantastisch von unseren Mitgliedern und Nutzern aufgenommen wurde. Die lange Vorbereitungs- und Wartezeit hat sich gelohnt, was die aktuellen Zahlen des Jahres bestätigen. So hat das Portal täglich rund 2500 Besucher, konnten wir in diesem Jahr bisher insgesamt 1 Mill. Besuche und 8,5 Mill. Seitenaufrufe zählen.

Hierzu haben sicher auch die zahlreichen Besuche von Kongressen und Tagungen sowie die öffentlichen Auftritte als Medienpartner, Moderatoren oder Redner beigetragen. Noch nie waren wir im deutschsprachigen Raum auf so vielen Branchentreffs präsent, konnten wir Veranstaltern bei der medialen Verbreitung ihrer Tagung helfen, prägten wir Inhalte direkt mit. So unterstützen wir wichtige Plattformen wie das *World Culture Forum* in Dresden das künftig in noch größerem Umfang stattfinden wird. Wir waren als Teil der Jury bei der Wahl der Kulturmarke des Jahres 2007 (*Phaeno* Wolfsburg) dabei, gestalteten aktiv das *World Café European Gathering*, nahmen als aktive Partner bei den diesjährig zahlreichen Veranstaltungen zum Thema Kreativ- und Kulturwirtschaft teil. Unsere traditionell engen Beziehungen zu Studiengängen und Weiterbildungsanbietern wurden 2007 mit Besuchen in Berlin, Bremen, Frankfurt/Oder, Freiburg, Gelsenkirchen, Hagen, Hamburg,



## KM – der Monat

### THEMEN & HINTERGRÜNDE

Der Raumbezug im Kulturmarketing

• Seite 17

### EX LIBRIS

Cultural Business

• Seite 21

### KONFERENZEN & TAGUNGEN

Rückblick: Symposium Kultur verstehen und vermitteln

• Seite 23

Rückblick: Das demographische Grundrauschen

• Seite 25

Vorschau: The Art of Music Education

• Seite 28

### ... Editorial

Hildesheim, Leipzig, Ludwigsburg, Merseburg, Passau, Potsdam, Regensburg, Wernigerode, Winterthur und Wolfenbüttel weiter vertieft.

Für das neue Jahr konnten wir bereits fruchtbare Gespräche mit Autoren und potenziellen Content-Partnern führen, was Ihnen im *KM Magazin* und auf den Portalen zu Gute kommen wird. Zudem haben wir die Grundlagen für aufregende Projekte im kommenden Jahr geschaffen. Sie dürfen gespannt sein!

Schwerpunkt der heutigen Ausgabe des *KM Magazins* ist das Thema Logistik, sicher einer der wichtigsten Bereiche im Ressourcenmanagement des heutigen Kulturbetriebs, aber auch einer der am wenigsten beachteten. Und dies nicht nur in der täglichen Praxis, sondern auch bei der Ausbildung künftiger Führungskräfte in der Kultur. Viele Kultureinrichtungen unterschätzen dieses schwierige Feld, und nicht selten scheitern ambitionierte Projekte an diesem Thema. Zugleich bietet es aber auch Grund zur Sorge und besonderen Vorsicht, wie die Ausführungen von Marcus Rudolf Axt zeigen. Zu sehr hat sich hier ein Teil dieses Dienstleistungsbereichs verselbständigt und Monopolstrukturen ausgebildet, die zum Teil den Erfolg kultureller Projekte be- oder verhindern. Andererseits bietet dieses Feld spannende Entwicklungsmöglichkeiten und Arbeitsbereiche für Kulturmanagerinnen und Kulturmanager. Eine Einführung bietet hier der Artikel von Dr. Thomas Düllo, Dr. Elke Glistau und Dipl. Ing. Daniela Düring, die mit dem Studiengang *Cultural Engineering* an der Universität Magdeburg einen unter anderem auf dieses Thema spezialisiertes Studienangebot entwickelt haben. Isabella Mayer bietet uns interessante Einblicke in die logistischen Herausforderungen ihrer täglichen Arbeit bei der Planung und Durchführung der Gastspieltätigkeit am Beispiel des *Symphonieorchesters des Bayerischen Rundfunks*. Hilfe zum Einstieg in dieses Thema sollen Ihnen auch unsere Seitensprünge bieten.

Sollten Sie noch auf der Suche nach einem passenden Geschenk für das Fest sein oder vor Jahresende Ihre Institutsbibliothek vervollständigen wollen, bietet sich unser Online-Buchshop an, der allein für 2007 über 50 Neuerscheinungen vorstellt. Wir hoffen, dass Sie eine besinnliche Adventszeit sowie ein friedliches Weihnachtsfest haben werden. Kommen Sie gut ins Neue Jahr, für das wir Ihnen Gesundheit, Glück und Erfolg wünschen. Wir freuen uns, wenn Sie auch weiterhin das *KM Magazin* und *Kulturmanagement Network* aufmerksam und kritisch im Jahr 2008 verfolgen und uns treu bleiben.

Ihr Dirk Schütz und Dirk Heinze

sowie das gesamte Team von Kulturmanagement Network



## KULTUR- UND MUSEUMSMANAGEMENT



Thomas Knubben, Petra Schneidewind (Hg.)

### Zukunft für Musikschulen

Herausforderungen und Perspektiven der Zukunftssicherung öffentlicher Musikschulen

Vielorts ist die Existenz von Musikschulen aktuell oder perspektivisch gefährdet. Träger und Leitungen von Musikschulen stehen angesichts markant veränderter Rahmenbedingungen vor neuen Herausforderungen und benötigen zur Zukunftssicherung neue Strategien und innovative Instrumentarien.

Das Buch nimmt diese Herausforderungen präzise in den Blick und bietet auf der Basis empirischer Untersuchungen sehr konkrete Lösungsansätze.

November 2007, 310 Seiten, kart.,  
29,80 €,  
ISBN 978-3-89942-619-9



Laura J Gerlach

### Der Schirnerfolg

Die »Schirn Kunsthalle Frankfurt« als Modell innovativen Kunstmarketings. Konzepte – Strategien – Wirkungen

Wie können Institutionen heute im Kunstbetrieb erfolgreich sein? »Der Schirnerfolg« zeigt am Beispiel der Schirn Kunsthalle in Frankfurt, dass professionelles Marketing der Kunst nicht schadet. Im Gegenteil – es trägt dazu bei, dass die Kunst weiterhin ein sichtbares Forum hat.

Untersucht wird, welche Konzepte und Strategien von der Schirn Kunsthalle angewandt werden und wie diese auf andere Institutionen übertragbar sind: Das Ergebnis ist ein Praxisbuch für jede Kulturinstitution.

Oktober 2007, 242 Seiten, kart.,  
zahlr. Abb., 26,80 €,  
ISBN 978-3-89942-769-1

[www.transcript-verlag.de](http://www.transcript-verlag.de)



# Logistik im Kulturbetrieb

Die Logistik plant und realisiert jegliche Art von Material-, Informations- und Personenflüssen. In jedem Punkt muss dabei dafür gesorgt werden, dass ein bestimmtes Ereignis zu einer definierten Zeit eintrifft. Man spricht allgemein von den 6+1 Richtigen der Logistik: Das richtige Objekt muss zur richtigen Zeit, in der richtigen Menge, am richtigen Ort in der richtigen Qualität zu den richtigen Kosten und ökologisch richtig eintreffen oder abgeholt werden. Damit alles reibungslos funktioniert, ist dazu eine planerische Meisterleistung erforderlich. Der folgende Beitrag zeigt die Verbindungen zwischen der Logistik und dem Kulturbetrieb auf, stellt Definitionen auf und erläutert die kulturwissenschaftliche Dimension des Themas Logistik.

Beitrag von Dr. Thomas Düllo, Dr. Elke Glistau und Dipl.Ing. Daniela Düring, Studiengang Cultural Engineering der Universität Magdeburg

## **Kulturwissenschaftliche Ausrichtung des Kulturmanagements?**

Der Kulturosoziologe und Eventtheoretiker Gerhard Schulze hat in seinem Buch *Die beste aller Welten* dem Kulturmanagement folgendes Credo ins Stammbuch geschrieben: „Nicht Konstruktionen stehen im Mittelpunkt der Kulturwahrnehmung, sondern Prozesse; nicht Zustände, sondern Episodenketten; nicht anatomische Analogien, sondern physiologische und evolutionstheoretische Metaphern. Es geht in erster Linie um Geschichten und nur in zweiter Linie um Konstruktionen, auch wenn sich letztere wie ein Insekt unter einer Glasplatte in den Vordergrund drängen und unsere Wahrnehmung besetzen. Regelmäßigkeiten des Handelns (gewissermaßen Physiologie und Evolution) sind im Vergleich dazu viel schwerer zu erfassen, gleichzeitig aber sind sie es, denen unser Augenmerk hauptsächlich gelten muss, wenn wir wissen wollen, wer wir selbst eigentlich sind.“ (G. Schulze 2004, S. 348f.) Schulzes Bemerkung lässt sich in zwei Richtungen lesen: erstens als Appell für eine kulturwissenschaftliche und narrative Orientierung des Kulturmanagements (also beim Management nicht das spezifisch Kulturelle zu vergessen); zweitens als einen Appell, die Logistik in die Werkzeugkiste von auszubildenden Kulturwissenschaftlern und Kulturmanagern aufzunehmen. Dieser Beitrag will den zweiten Appell verstärken. Zuvor sei zumindest angedeutet, dass kulturelle Events, Praktiken und Themen, die in Kulturbetrieben sowohl mit temporären als auch mit fest institutionalisierten Formaten professionell betrieben und artikuliert werden, entlang einer Kette von unterschiedlichen, aber mit einander verknüpften Dimensionen stattfinden und entwickelt werden. Diese Kette hat fünf Dimensionen.

Was im Theater, in der Literatur, in der Musik, in der Bildenden Kunst, in der Alltagskultur, in der urban culture oder visual culture kulturell erzeugt und rezipiert wird, lässt sich als zirkulierende, kommunikative oder wilde Energien, die in als Artefakten und Geschichten in einer Gesellschaft artiku-



... Logistik im Kulturbetrieb

liert sind, begreifen – was kursiert? lautet die Frage. Als Referenzen für die erste Dimension des Kulturellen stehen etwa Aby Warburg, Walter Benjamin, Stephen Greenblatt, Siegfried J. Schmidt oder Bruno Latour Pate. Was ist diesen Energien als Bedingungen unterlegt? – das ist die Dimension der Wirklichkeitsprogramme hinter den Artefakten und Geschichten. Die dritte Dimension der kulturellen Praktiken fragt: was machen die Leute damit? Die vierte Dimension, die der Kontexte, fragt: wodurch sind die Energien, Artefakte und Geschichten gerahmt? Schlussendlich prüft die fünfte Dimension, die der Repräsentationen: wen oder was repräsentieren die kulturellen Artikulationen und was lassen sie weg – also die Frage der Vertretung? Zusammengefasst lassen sich diese Dimensionen kulturellen Versprechens und Vertretens als ein Kontroll- und Planungsinstrument einer Angewandte Kulturwissenschaft lesen, wenn man ihnen Tätigkeiten zuordnet:

Theorie der Praxis	<b>Doppelcharakter der Kultur:</b> - EIGENSINN & GEMEINSINN - MENTALISTISCH-INTERAKTIONISTISCHE & MATERIELLE KULTUR				
Praxis der Theorie	Wirklichkeitsprogramme	Zirkulierende Energien (kulturelle Artefakte & Geschichten)	kulturelle Praktiken	Kontexte	Repräsentationen
aufspüren beobachten teilnehmen					
dicht und interpretierend beschreiben  Lesearten entwickeln  erklären					
kontextualisieren analysieren  verschalten koppeln					
Artikulationen verstärken intervenieren Bündnisse schaffen					
entwickeln (mit)gestalten					
verantworten evaluieren reflektieren					

Auf unterschiedlichen Ebenen können nun logistische Prozesse und Operationen innerhalb dieses Handlungsfeldes stattfinden.



### ... Logistik im Kulturbetrieb

#### Logistik – was ist das?

Logistik ist ein Begriff des Alltags. Fahrzeuge von Speditionen tragen die Aufschrift „Logistik“. Plakate werben für Standorte mit hervorragender „logistischer Anbindung“. Versandhäuser und Unternehmen der Frachtpost betonen ihre hervorragende „logistische Qualität“.

Der Begriff „Logistik“ ist jedoch nicht neu, wie man vermuten könnte. Logistik wird bereits seit der griechischen Antike verwendet: zunächst für ein Vorausdenken und Vorausberechnen.

Über die Jahrhunderte hat der Begriff einen gravierenden Bedeutungswandel erfahren: Heute versteht man unter Logistik allgemein eine Dienstleistung zur

- Versorgung mit Gütern (Waren, Material), auch mit speziellen Informationen
- Entsorgung von Stoffen (Abfällen) und der
- Ortsveränderung von Objekten (Personen, Tieren, Gegenständen, Informationen).

Die Logistik plant und realisiert jegliche Art von Material-, Informations- und Personenflüssen. In jedem Punkt muss dabei dafür gesorgt werden, dass ein bestimmtes Ereignis zu einer definierten Zeit eintrifft. Man spricht allgemein von den 6+1 Richtigen der Logistik: Das richtige Objekt muss zur richtigen Zeit, in der richtigen Menge, am richtigen Ort in der richtigen Qualität zu den richtigen Kosten und ökologisch richtig eintreffen oder abgeholt werden. Damit alles reibungslos funktioniert, ist dazu eine planerische Meisterleistung erforderlich.

#### Welche Bedeutung hat Logistik für Kulturbetriebe?

Ein Kulturbetrieb, man möge diese Aussage verzeihen, ist logistisch gesehen ein Betrieb wie jeder andere. Es müssen verschiedenste Dinge beschafft, transportiert, gelagert, verpackt, identifiziert (beschriftet), gesammelt, sortiert und zusammen gestellt, verteilt und entsorgt werden.

Bei der Betrachtung einer beliebigen Veranstaltung ist das, was negativ in Erinnerung bleibt, eine beschwerliche Anfahrt, chaotische Parksituationen, lange Wartezeiten, schlechte Orientierung und überdimensionale Müllberge. Ein deutliches Zeichen dafür, dass die Logistik in ihrer Bedeutung und Komplexität unterschätzt oder falsch geplant und ausgeführt wurde.

Die Bedeutung der Logistik für Kulturbetriebe lässt sich folgendermaßen fassen:

- **Logistik ist ein Garantiefaktor:** Ein Kulturbetrieb ohne Logistik existiert nicht! Die Frage ist also nur, ob man sich dessen bewusst ist. Um dieses typische „Das Konzert selbst war klasse, aber stell Dir vor ...“ zu vermeiden,



### ... Logistik im Kulturbetrieb

sollte die Logistik als Dienstleistung im Hintergrund dafür sorgen, dass auch der entsprechende Rahmen für kulturelle Aktionen gegeben ist. Der Kulturinteressierte stellt (Mindest-)Anforderungen an den Charakter der Veranstaltung, der Logistiker prüft deren Umsetzbarkeit unter Beachtung aller möglichen Bedingungen und findet Wege für deren Umsetzung. So wird sichergestellt, dass die Veranstaltung überhaupt wie geplant stattfinden kann.

- **Logistik ist ein Erfolgs- und Wettbewerbsfaktor:** Je reibungsloser eine Veranstaltung geplant und durchgeführt wird, desto mehr spricht sich der Erfolg der Veranstaltung herum. Veranstaltungen werden durch die Logistik nicht nur abgesichert, sondern können durch jede zusätzliche logistische Leistung an Qualität gewinnen und gegenüber der Konkurrenz punkten.
- **Logistik ist ein Inspirator:** Logistik als Wissenschaftsdisziplin stellt einen breiten Methodenvorrat zur Verfügung. Dieser Methodenvorrat umfasst unter anderen Konstruktionsmethoden (z.B. Modularisierung, Verschachtelung), Visualisierungsmethoden (3-dimensionale Logistikplanungen, Visualisierung von Prozessen) und Technologien (z.B. Verpackungs-, Montage- und Demontagetechnologien). Die Übertragung der Methoden auch auf kreative und schöpferische Prozesse kann Synergieeffekte erzeugen. Dies betrifft zum Beispiel die Modularisierung von Bühnenaufbauten, die neue, flexible künstlerische Verwendungen erst ermöglicht.
- **Logistik ist ein Effizienzfaktor:** Zeit und Aufwand für logistische Tätigkeiten sind teilweise enorm und überschreiten die eigentliche Veranstaltungsdauer und -kosten leicht um das 5 bis 10fache. Hier liegen gewaltige Kosteneinsparpotenziale. Dabei können viele bewährte logistische Praktiken aus der Industrie leicht auf Kulturbetriebe übertragen werden, wie Musterprojekte in Theatern und Agenturen belegen.
- **Logistik schafft Transparenz:** Für die Logistik spielen Transparenz und Rückverfolgbarkeit eine große Rolle. Suchzeiten von Requisiten und Kostümen entfallen bspw. durch den Einsatz von Identifikationstechnik.

### Welches logistische Wissen wird benötigt?

Eine logistische Aufgabe ist zunächst zwar individuell, bezogen auf den Aufgabentyp, die Methoden zur Lösungsfindung und übertragbare Musterlösungen aber gleichzeitig auch gewöhnlich.

Ausgebildete Logistiker verfügen über ein Repertoire von mehr als 1300 Methoden, mit denen sie die verschiedensten Logistikaufgaben fallspezifisch, kreativ und schnell lösen.



### ... Logistik im Kulturbetrieb

Zur Verdeutlichung einige Beispiele:

- Große Bühnenaufbauten müssen irgendwo gelagert werden – die Logistik hilft mit Checklisten zur Standortwahl und zur Entscheidung über Eigenerfüllung oder Fremdvergabe der Bewirtschaftung des Lagers.
- Zu einer Aufführung gehören die unterschiedlichsten Requisiten – die Logistik hilft mit Identifikations- und Kommissionierungstechniken, die im Handel und in der Automobilindustrie bereits langjährig erprobt sind. Die Zuordnung zu einer Vorstellung wird damit ein Kinderspiel.
- Requisiten und Kostüme müssen gelagert werden – Logistiker helfen mit rechnergestützten Lagerorganisationslösungen. Langes Suchen entfällt. Transparenz über die vorhandenen Bestände wird erzeugt.
- Bei wechselnden Veranstaltungsorten werden der Transport und die Lagerung Kosten bestimmend – Logistiker helfen mit Berechnungen zur Routen- und Tourenoptimierung.
- Alle zu verbrauchenden Güter – Flyer, Poster, Getränke, Speisen – müssen bzgl. der benötigten Anzahl im Vorfeld berechnet oder geschätzt werden. Die Logistik hilft mit Methoden zur Bedarfserfassung und Mengenplanung.
- Veranstaltungsstätten müssen für die Veranstaltung eingerichtet werden – die Logistik hilft mit Methoden der Flächenberechnung und der Layoutplanung, Flüsse können im Vorfeld simuliert werden und so Engpässe und Stauungen rechtzeitig erkannt und vermieden werden.
- Störungen gehören zum Alltag – die Logistik hilft an wichtigen Stellen Redundanzen einzubauen und schnelle Regelkreise zur Störungsbeherrschung zu installieren. So wird eine Veranstaltung nicht zum Abenteuer, sondern zu einem Ereignis.
- Zum Kulturaltag gehören Hilfskräfte und angemietete Technik – Logistiker helfen die notwendige Anzahl an diesen Ressourcen zu bestimmen und ihren Einsatz zu disponieren.
- Kosten spielen für Kulturbetriebe zunehmend eine große Rolle – die Logistik hilft mit Methoden zur Erzielung von Kostentransparenz und mit Methoden zur Schwachstellen- und Potenzialanalyse. So können wirtschaftliche Reserven aufgedeckt und nachfolgend erschlossen werden.
- Es sind für eine Veranstaltung eine Vielzahl von Abläufen zu planen – die Logistik hilft mit Standardprozessen und ausgefeilten organisatorischen Lösungen. Alle Verschwendungen wie Doppelarbeit, lange Transportwege und umständliches Handling werden vermieden.



... Logistik im Kulturbetrieb

**Wie und wo kann man logistisches Wissen erwerben?**

Erster und einfachster Weg: Man bindet einen ausgebildeten Logistiker an das Unternehmen.

Logistiker werden in Deutschland mittlerweile an Universitäten und Fachhochschulen ausgebildet. Traditionell ist ein Aufbau- oder Simultanstudium in Kombination von Technik und Wirtschaftswissenschaften.

Neu sind Kombinationen mit Kulturwissenschaften. An der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg werden ein Bachelor- und ein Masterstudiengang zum *Cultural Engineering* als Verknüpfung von Kulturwissenschaften, Wissensmanagement und Logistik durchgeführt. ¶

- Anzeige -

**KULTURMANAGEMENT NETWORK**  
**Ihre Diskussionsplattform**

Sie stehen gerade vor einer Fragestellung und finden die Lösung nicht?

Sie suchen Kontakt zu anderen Kulturmanagern?

Sie möchten Kulturmanagement im Ausland studieren und wissen nicht, welcher Studiengang am besten zu Ihnen passt?

Dann sollten Sie einmal im Forum von Kulturmanagement Network vorbeischauen. Hier haben Sie die Möglichkeit, Fragen zu stellen und sich mit anderen Kulturmanagern auszutauschen. Darüber hinaus ist Kulturmanagement Network auch in *StudiVZ* aktiv, um Kulturmanagern in der Ausbildung mit Rat und Tat zur Seite zu stehen.

Kulturmanagement Forum: [forum.kulturmanagement.net](http://forum.kulturmanagement.net)

StudiVZ: [www.studivz.net](http://www.studivz.net)



## Zu Gast ...

### *Organisation der nationalen und internationalen Gastkonzerte des Symphonieorchesters des Bayerischen Rundfunks*

Obwohl kein ausgewiesenes Reiseorchester, spielte das *Symphonieorchester des Bayerischen Rundfunks* auch im ausklingenden Jahr 2007 wieder zahlreiche Gastkonzerte im In- und Ausland. Dabei war das Orchester u. a. zu Gast in England, Frankreich, Österreich, Luxemburg, spielte ein Konzert im Vatikan zu Ehren von Papst Benedikt XVI. und zuletzt auf einer Tournee durch Japan und Taiwan. Hinter den Reisen eines so großen Orchesters mit seinen Musikern und Instrumenten steht eine komplexe logistische Aufgabe, der sich zahlreiche interne und externe Mitarbeiter widmen.

Ein Beitrag von Isabella Mayer, Leiterin der künstlerischen Produktion des Symphonieorchesters des Bayerischen Rundfunks

#### **Die Vorbereitungen**

Die Planung der Gastkonzerte des *Symphonieorchesters des Bayerischen Rundfunks* übernimmt Trygve Nordwall, der Manager des Orchesters. Dabei gibt es Konzerthäuser, wie z. B. die *Royal Festival Hall* in London, das *Théâtre des Champs-Élysées* in Paris, der *Musikvereinssaal* in Wien oder das *KKL* in Luzern, bei denen das Orchester regelmäßig zu Gast ist. Zudem reist das BRSO in regelmäßigen Abständen nach Japan sowie in die USA. Als Orchester einer öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalt, spielt es neben den zahlreichen Konzerten in München, alljährlich in verschiedenen Städten des Sendegebietes. So z. B. beim *Mozartfest Würzburg*, beim *Kissinger Sommer*, bei der *Europäischen Woche Passau* oder bei Gastkonzerten in Nürnberg, Erlangen, Garmisch-Partenkirchen, Ottobeuren etc. Hinzu kommen verschiedene Gastkonzerte in weiteren deutschen Städten und dem europäischen Ausland.

Die Gastkonzerte werden entweder direkt mit dem Veranstalter vor Ort vereinbart, dies kann z. B. ein Konzerthaus oder ein Festival sein, oder aber von einer Konzert- bzw. Künstleragentur vermittelt. Wenn die Termine für ein Gastkonzert feststehen, entwirft der Manager des Orchesters zusammen mit dem Dirigenten und dem Veranstalter das Programm. Dabei spielen verschiedene Komponenten eine Rolle:

1. Idealerweise versucht man mit einem Programm auf Reisen zu gehen, das man vor der Reise in München z. B. in einem Abonnementkonzert gespielt hat. Dies ist die beste Voraussetzung, um über genügend Probenzeit zu verfügen. Falls dies nicht möglich ist, einigt man sich meist auf Werke aus dem Repertoire des Orchesters.



... Zu Gast

2. Das Programm soll dramaturgisch in den Konzertplan des Veranstalters oder des Festivals passen, wobei Werkwiederholungen sowie Wiederholungen der Solisten vermieden werden sollen.
3. Der Chefdirigent des BRSO, Mariss Jansons, ist gleichzeitig auch Chefdirigent des *Concertgebouw Orchester Amsterdam*, mit dem er ebenfalls oft auf Reisen ist. Daher sollten sich die Programme der beiden Orchester auf Gastspielen deutlich voneinander unterscheiden.

**Die Umsetzung**

Der Manager des Orchesters verhandelt mit dem jeweiligen Veranstalter oder der Konzertagentur über zukünftige Projekte. Um eine Basis für Vertrags- und Honorarverhandlungen zu schaffen, wird zunächst eine Kalkulation erstellt, in der sämtliche zu erwartende Kosten aufgeführt werden.

Die Umsetzung der Projekte beginnt etwa 9-12 Monate vor der Reise. Zunächst müssen die Flüge bzw. Zugtickets sowie die Hotelzimmer für etwa 100 – 130 Personen gebucht werden (bei gemeinsamen Projekten mit dem Chor des Bayerischen Rundfunks sogar für 160 bis knapp 200 Personen). Hierfür wird ein entsprechendes Angebot bei *tour concept* eingeholt. Es handelt sich dabei um die externe *travel & transport management GmbH* in Berlin, mit der das Orchester seit vielen Jahren gut zusammenarbeitet. Sie übernimmt je nach Projekt von den Angeboten bzw. Reisevorschlägen über die Buchung bis zur Durchführung und Abwicklung vor Ort sowie die Logistik der Musikinstrumente einen großen Teil der Reisebetreuung. Die Hotelbuchungen übernimmt etwa zu gleichen Teilen entweder das BR- Orchesterbüro, *tour concept* oder der Veranstalter vor Ort bzw. die Agentur, die das Konzert vermittelt hat.

Komplikationen kann es bei fehlenden Zug- oder Flugverbindungen geben oder bei der Auswahl der Hotels, die möglichst nah am Konzertsaal liegen sollten und häufig nicht über ausreichend Einzelzimmer verfügen. Bahnreisen in Deutschland kann man erst 6 Monate, in anderen Ländern wie z.B. in der Schweiz, Frankreich oder Großbritannien sogar erst 3 Monate im Voraus buchen, was die endgültige Festlegung der Reisezeiten etwas erschwert.

Bei der Reiseplanung sind außerdem die Vorschriften des Manteltarifsvertrags zu berücksichtigen. Demnach muss zwischen dem Konzertende und der Abreise am nächsten Tag eine Nachtruhe von mind. 11 Stunden eingehalten werden – zwischen der Ankunft im Hotel und der Abfahrt zum Konzertsaal eine Ruhezeit von mind. 3 Stunden. Somit kommen nur bestimmte Reisemöglichkeiten in Frage, die mit dem Orchestervorstand besprochen werden um anschließend eine gemeinsame Entscheidung zu treffen.

Etwa zeitgleich beginnt der Orchesterinspizient mit der Planung und Vorbereitung der Musikinstrumententransporte, die ebenfalls über *tour concept* abgewickelt werden. Die Musikinstrumente sind über den BR weltweit versi-



### ... Zu Gast

chert, so dass im Vorfeld der Reise keine besonderen Vorkehrungen getroffen werden müssen. Für die Musiker dagegen wird für Überseereisen über den BR eine spezielle Auslandsrankenversicherung abgeschlossen, um für evtl. Notfälle ausreichend abgesichert zu sein.

Im Team wird mit einem ersten Vertragsentwurf begonnen und die Anträge für Visa sowie E-101 Bescheinigungen gestellt. Mit dem Chefdirigenten wird die Probendisposition besprochen und festgelegt. Mit dem Veranstaltern bzw. der Agentur wird in der Folgezeit die Verfügbarkeit des Saals für Proben geprüft sowie weitere Details, wie z.B. Bustransfers innerhalb der Stadt, evtl. Hotelbuchungen, Catering hinter der Bühne, Verteilung der Konzertkarten etc. entschieden. Man steht nun in regelmäßigem Kontakt mit allen Beteiligten, um alle wichtigen Schritte zu besprechen und letztendlich zu fixieren. Ca. 6-8 Wochen vor der Reise wird die genaue Orchesterbesetzung festgelegt, um Flug- und Hotellisten erstellen zu können. Alle Details werden nach und nach zu einem Reiseplan für die Musiker "verarbeitet".

Auf der Tournee wird das Orchester begleitet vom Orchestermanager, der Leiterin der künstlerischen Produktion, einer Mitarbeiterin aus dem Orchesterbüro, der persönlichen Assistentin des Chefdirigenten, dem Leiter Kommunikation, dem Orchesterinspizient mit 3-4 Orchesterwarten, sowie bei einigen Projekten von einem Tonmeister vom BR. Hinzu kommt bei Flugreisen ein Mitarbeiter von *tour concept*, der vor allem am Flughafen und ggf. auch im Hotel den Check-In vorbereitet sowie die Fracht mit den Musikinstrumenten und deren Zollabfertigung abwickelt. Bei längeren Reisen sowie Überseereisen wird das Orchester von einem Arzt begleitet.

Bei der Abwicklung vor Ort wird in engem Kontakt mit dem Veranstalter oder der jeweiligen Agentur zusammengearbeitet.

### Das Danach

Die Aufgaben nach einer Reise sind je nach Position sehr unterschiedlich. Sie beginnen u.a. mit der Ablage der Unterlagen, Abrechnung der Reisekosten und Tagesspesen, Bezahlung der Rechnungen und Honorierung der Aushilfskräfte, Erstellen des Pressespiegels und enden mit der Planung und Vorbereitung der nächsten Reisen. In der Regel setzt sich das Team nach größeren Tourneen zusammen um evtl. Probleme zu besprechen und Verbesserungsvorschläge für die Zukunft zu diskutieren. ¶



# Kulturmanagement ohne Logistik existiert nicht

In Zeiten, da selbst die Deutsche Bahn ihren staatlichen Auftrag zur Personenbeförderung verschleiert, indem sie als nächste Stufe ihres regressiven Selbstverständnisses der ehemals „Deutschen Bundesbahn“ über „Die Bahn“ und nur „DB“ sich mittlerweile und anstelle dessen als „weltweiten Logistikdienstleister“ bezeichnet, muss ja irgend etwas dran sein an diesem Begriff. Ist es Geld, oder hat der Sex-Appeal der Logistik andere Gründe?

MARCUS RUDOLF  
AXT

ist Orchestermanager der  
Bamberger Symphoniker -  
Bayerische Staatsphilhar-  
monie. Er studierte Musik-  
und Theaterwissenschaften  
und sowie Germanistik in  
Bayreuth und Bologna.

Beitrag von Marcus Rudolf Axt, Korrespondent, Bamberg

Das Dilemma der Logistik im Kulturmanagement zeigt sich durch den Spagat zwischen Hilfswissenschaft und Notwendigkeit. In einem Bereich, wo Sex-Appeal durch das künstlerische Sujet an sich gegeben, zudem nichts Wesentliches zu verdienen ist, zeitigt die nüchterne Anwendung der Logistik Erfolge nur dort, wo neben der Beherrschung der Management-Tools auch Glück und Hilfe von außen dazukommen.

Wo liegt das Problem? Jeder junge, mittlerweile gut und umfassend ausgebildete Kulturmanager begreift schnell, dass Kulturmanagement ohne Logistik nicht existiert. Sei es die Welt der gut verpackt reisenden Picassos, Beuys oder Monets, sei es die Festivallandschaft mit Massenbewegungen von Künstlern zwischen fernen Ländern und Menschen, seien es Orchestertourneen ebenso wie das große Wunder eines Opernhauses, bei dem Hunderte verschiedene Professionen ineinandergreifen und nach einem detaillierten, aber künstlerisch volatilen Zeitplan ein großes Ganzes erarbeiten: Stimmt die Logistik nicht, so leidet die Kunst.

Die Komplexität der alltäglichen Anforderungen übersteigt die Ressourcen jedoch bei weitem. So können Orchestertourneen nur gelingen, wenn externe Dienstleister wie Lademeister und Zollbroker sich der Instrumente annehmen, wenn gut verdrahtete Reisebüros mit Flugtickets auch im letzten Moment virtuos im Buchungssystem jonglieren können, und wenn der korrupte Zöllner zum rechten Zeitpunkt einen Anruf erhält, um die Ladung freizugeben. Kulturmanagement mit Netz und doppeltem Boden zwar, so professionell sind wir allemal, aber entweder an Marionettenfäden oder – wie im Himmel und vor Gericht – allein von Gott abhängig.

Oder von den Spezialisten, die sich ihr Wissen sehr gut bezahlen lassen. Es ist ja kein Geheimnis, dass der größte Etatposten bei Kunstausstellungen die Versicherung und den Transport der Kunstwerke betrifft. Dass die maßgefertigten Transportbehälter für die millionenschweren Gemälde und Skulpturen nach Ende der Reise zwar von den Museen bezahlt wurden, aber beim Logistikdienstleister verbleiben, verwundert allerdings.



**... Kulturmanagement ohne Logistik existiert nicht.**

Also gibt es vielleicht doch etwas zu verdienen? Hochwertige Ware wie Rembrandts oder Kontrabässe verlangt umsichtige Behandlung; die wenigen spezialisierten Firmen halten eine Art Monopol, das von den Theatern, Orchestern, Museen – immerhin alle Subventionsempfänger – teuer erkaufte werden muss. Soweit, so gut: was nur machen diejenigen, die nicht auf diese Ressourcen zurückgreifen können? Das Wesen des Kulturmanagements ist ja bekanntlich, Synergien her- und eine Mischung aus Buchhalter, Historiker, Psychologe, Anwalt, Vertreter und Zauberkünstler darzustellen. Von den zwei großen Grundsätzen des Kulturmanagements gilt zumindest der eine, der sich aus der Physik herleitet, auch für die Logistik: Wo ein Körper ist, kann nicht gleichzeitig auch ein anderer Körper sein. (Der zweite Grundsatz kommt, wie Franz Willnauer mir vor Zeiten gelehrt hat, aus dem Skat und heißt „Ober sticht Unter“). Wer nun noch auf die drei Jauchischen Joker 50/50, Publikum und Telefon zurückgreifen kann, hat schon halb gewonnen.

Im Ernst: Erfolg entscheidet sich meist in den „weichen“ Faktoren, sei es nun das Wissen, welchen Telefonjoker man bei welchem Problem ziehen kann, oder bei der zugegebenermaßen schwierigen, mitunter unlösbaren Einschätzung der Frage, wer denn in bestimmten Situationen „Ober“ bzw. „Unter“ darstelle. Alles andere ist Logistik, und die kann man lernen, oder hinzukaufen. Also gibt es doch etwas zu verdienen. ¶

**AUTOREN**

Wolfger Pöhlmann

**VERLAG**

Gebr. Mann Verlag

**ISBN**

9783786116929

## Handbuch zur Ausstellungspraxis von A-Z

Rezension von Veronika Schuster, [redaktion@kulturmanagement.net](mailto:redaktion@kulturmanagement.net)

Ausstellungen sind in den letzten Jahren zu eigenen Erlebnisräumen geworden, die eine klassische Hängung in vorgegebenen Museumsräumen nahezu hinter sich gelassen haben. Zeitgemäße Ausstellungsszenarien arbeiten mit temporären Architekturen, Ein- und Ausbauten oder multimedialen Ausstattungen. Neue dramaturgische Möglichkeiten mittels weiterentwickelter Techniken ergänzen die wissenschaftliche Arbeit und Vermittlung in Museen und machen Ausstellungen zu sehr umfassenden Projekten.

Wolfger Pöhlmann unternimmt den erfolgreichen Versuch in seinem „Handbuch zur Ausstellungspraxis von A-Z“, die Vielzahl der Aufgaben, die vor, während und nach einer Ausstellung anstehen, möglichst umfangreich zu beschreiben. Es sind komplexe Angelegenheiten, die mit einer ersten inhaltlichen Konzeption beginnen, hin zu einem detailliert skizzierten Hängeplan reichen und mit einer professionellen Evaluation durch den Besucher enden sollten. Der Autor berücksichtigt bei seinen Ausführungen Aspekte der Organisation wie Leihverkehr, Transport, Versicherung oder Öffentlichkeitsarbeit. Er vermittelt aber zudem Wissen in den Bereichen Technik und Gestaltung wie Beleuchtung und Klima, Ausstellungsbeschriftung und Drucksachen vom Flyer bis zu den Plakaten, Fakten zur Sicherheit und zum Umgang mit den Exponaten. Er erläutert die Bedeutung gründlicher didaktischer Vorbereitung zur Ausstellung und die Schulung der Führer. Auch wenn museale Einrichtungen viele dieser Aufgaben durch eigene Personalstellen abdecken können - selten ist dies der Fall -, sollte der leitende Kurator alle diese Aufgaben im Blick haben und Feder führend begleiten.

Wolfger Pöhlmann hat mit seinem Praxishandbuch die ebenso zahlreichen wie vielschichtigen Themen der Ausstellungsvorbereitung und -begleitung detailliert aufgeschlüsselt und individuell wählbare Lösungsvorschläge angeboten. Er stellt einen umfangreichen Ideen- und Erfahrungspool zur Verfügung, der besonders für Anfänger ein hilfreicher Leitfaden darstellt. ¶

**DETAILS UND BESTELLEN**

[www.kulturmanagement.net/buecher/prm/49/v\\_d/ni\\_588/index.html](http://www.kulturmanagement.net/buecher/prm/49/v_d/ni_588/index.html)



# Seitensprünge

Linksammlung zum Thema Logistik

## Verbände

- Deutscher Speditions- und Logistikverband e.V.  
[www.spediteure.de](http://www.spediteure.de)
- Bundesverband Wirtschaft, Verkehr und Logistik e.V.  
[www.bwvl.de](http://www.bwvl.de)
- Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V.  
[www.bme.de](http://www.bme.de)

## Informationen über Logistik

- Logistik Inside Online  
[www.logistik-inside.de](http://www.logistik-inside.de)
- Begriffe zu Logistik  
[www.logistik-lexikon.de](http://www.logistik-lexikon.de)
- Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten  
[www.dla.com](http://www.dla.com)

## Transport Kunst

- hasenkamp  
[www.hasenkamp.com/kunst/](http://www.hasenkamp.com/kunst/)
- gerlach art packers & shippers  
[www.gerlachgroup.com](http://www.gerlachgroup.com)
- MuseumsPartner  
[www.museumspartner.com](http://www.museumspartner.com)
- Liste weiterer Kunsttransportfirmen  
[galerie-ausstellung.de/kunsttransport.php](http://galerie-ausstellung.de/kunsttransport.php)

## Transport Instrumente

- Piano Express  
[www.piano-express.de](http://www.piano-express.de)
- KM Express  
[www.kmexpress.de](http://www.kmexpress.de)
- Kraus & Pabst  
[www.kraus-pabst.de](http://www.kraus-pabst.de)

- Musik Meyer  
[www.musik-meyer.com](http://www.musik-meyer.com)

## Sonstiges

- Tourneebericht „Mit Beethoven in Japan“ auf Radio Bremen  
[www.radiobremen.de](http://www.radiobremen.de)
- Artikel „Das Konzert der Container“, von Knut Alicke, in: McK Wissen Nr. 16  
[www.mckinsey.de](http://www.mckinsey.de)



# Der Raumbezug im Kulturmarketing

*Was kann das Geomarketing zur Besucherforschung beitragen?*

Die Vermarktung kultureller Dienstleistungen, also die aktive Zusammenführung von Kulturangeboten und Nachfragern, wird zunehmend mit den Methoden der Wirtschaft optimiert.

Beitrag von Dr. Malte Kersten, Geschäftsführer wissenstransfer-kiel

**DR. MALTE  
KERSTEN**

*ist Mitgründer und Geschäftsführer der wissenstransfer-kiel, einer interdisziplinären Ausgründung aus der Universität Kiel. Mit den Methoden aus Geografie und Marketing macht er Märkte und Kundenverteilungen sichtbar und damit planbar. Malte Kersten unterstützt NPOs, Unternehmen und die öffentliche Verwaltung bei raumrelevanten Entscheidungen.*

## **1. Vom Raumbezug zur Information**

Vergleichbare Eigenschaften in Produkt oder Dienstleistung ermöglichen die Übertragbarkeit. Kommerziell ausgerichtete Kultureinrichtungen passen insbesondere ihr Produkt, ihre Dienstleistung an den Bedarf der Zielgruppe an. Die Zielsetzung ist eine finanzielle Gewinnmaximierung. Das Produkt wird so gestaltet, dass es vom Kunden möglichst viel und möglichst oft nachgefragt wird. Nicht-kommerzielle Einrichtungen verfolgen keine finanzielle Gewinnmaximierung als alleiniges Ziel. Eine möglichst optimale Realisierung ihrer jeweiligen künstlerischen, kulturellen, ästhetischen oder bildungspolitischen Zielsetzungen erlaubt es daher nicht, das Kulturprodukt an den Zuschauergeschmack derart anzupassen, dass es optimal nachgefragt wird. Diese Vorgehensweise führte in der Vergangenheit oftmals zur Abkoppelung des Zuschauers/Besuchers vom Kulturbetrieb (KLEIN 2002, S. 24). Für das Kulturmarketing gewinnen daher andere Instrumente zunehmend an Bedeutung. Kommunikationspolitik, Preispolitik und Distributionspolitik sind geeignet, das Kulturprodukt dem Besucher nahe zu bringen, ohne das Produkt selbst dem Markt anzupassen (vgl. HAUSMANN 2005, S. 101ff). Um jedes Marketinginstrument optimal einsetzen zu können, sind möglichst detaillierte Kenntnisse über die Zielgruppen bzw. die Besucher notwendig. Umfangreiche Besucherbefragungen können diese Informationen liefern. Andererseits liegen viele Informationen über den Besucher bereits in Form von Kundendateien, Card-Systemen oder Mitgliederlisten vor. Durch die Ortsangabe dieser Datenbestände sind Rückschlüsse zum Wohnumfeld und den sozioökonomischen Strukturen eines jeden Besuchers möglich, die für das Marketing genutzt werden.

Die Methoden des Geomarketings sind in der Lage, Informationen aus Besucherdaten zu gewinnen. Der Raumbezug hat in dieser noch relativ jungen Disziplin eine zentrale Stellung. Analysiert werden nicht nur der eigene Standort der Einrichtung, sondern ebenso die Wohnorte der Kunden/Besucher. Diese räumlichen Beziehungen, angereichert mit den Kundendaten sowie externen Geodaten, werden EDV-gestützt ausgewertet und mittels Karten visualisiert.



### ... Raumbezug im Kulturmarketing

Der Nutzung des Raumbezuges für das Marketing liegt eine wesentliche Annahme zugrunde: Die Bevölkerung ist weder in der Anzahl von Personen homogen über ein Stadtgebiet bzw. Region verteilt, noch in der Ausprägung nach verschiedenen soziodemografischen Merkmalen. Vielmehr bestehen kleinräumige Unterschiede z. B. im Altersaufbau der Bevölkerung, im durchschnittlichen Haushaltseinkommen oder in der Bildung. Personen mit ähnlichem soziodemografischen Hintergrund leben räumlich enger zusammen als Personen mit gänzlich verschiedenen Eigenschaften. Menschen verhalten sich gemäß dem Motto „gleich und gleich gesellt sich gern“. Damit lassen sich Regionen mit ähnlichen Bevölkerungsstrukturen gegeneinander abgrenzen (Bevölkerungscluster) und typische Eigenarten von Stadtteilen treten hervor. Für eine zielgruppenspezifische Ansprache der Besucher hat die Besuchersegmentierung eine herausragende Bedeutung erlangt (HAUSMANN 2005, S. 70). Es ist klar, dass die Aussage einer solchen „Durchschnittsbevölkerung“ umso ungenauer wird, je größer der jeweilige Gebietsausschnitt gewählt wird. Denn je mehr Menschen in einer „Durchschnittsfläche“ betrachtet werden, desto mehr „Ausnahmen“ leben auch dort. Machbar sind Flächenausschnitte wie beispielsweise Mikromärkte mit wenigen Haushalten. Doch muss dabei der Aufwand dem Zweck einer solchen Untersuchung gegenüber gestellt werden. Für größere Gebietsausschnitte liefern Untersuchungen auf Basis von Stadtteilen oder Statistischen Bezirken durchaus genügend präzise Aussagen.

Die Besucherdaten liegen meist hausnummerngenau vor. Daher müssen lediglich die zusätzlichen Daten in einer vertretbaren Genauigkeit hinzu gefügt werden. Regionale Analysen werden auf Basis von Gemeinde- oder Kreisdaten durchgeführt. Die nachstehende Abbildung zeigt die Besucherschwerpunkte einer Hamburger Kultureinrichtung. Deutlich ist die regionale Bedeutung dieser Einrichtung zu erkennen. Der Schwerpunkt der Besucher ist allerdings auf das Stadtgebiet Hamburgs konzentriert.

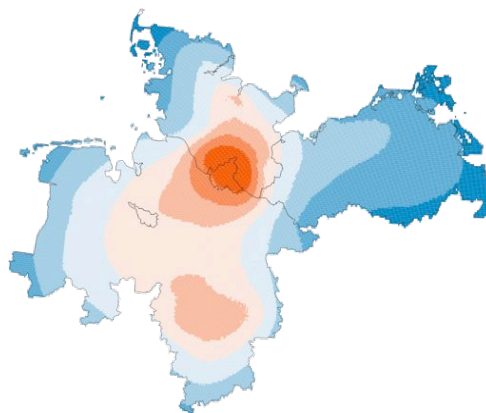


Abbildung 1: Schwerpunkträume der Besucherherkunft einer Hamburger Kultureinrichtung, Darstellung nach Glättung (Kernel Density Interpolation).



... Raumbezug im Kulturmarketing

## **2. Technik, Datenbedarf und Vorgehensweise**

Maßgebliches Werkzeug zur Verarbeitung räumlicher Daten sind Geografische Informationssysteme (GIS). Diese computergestützten Systeme sind in der Lage, kartografische Objekte zusammen mit beschreibenden Daten zu diesen Objekten in Datenbanken abzuspeichern. Verschiedene Rechenoperationen erlauben die gezielte Objektsuche nach verschiedenen Kriterien, die geometrische Modifizierung solcher Objekte oder den inhaltlichen Abgleich über die Datenbanken. Damit werden inhaltliche Verknüpfungen unterschiedlicher Sachebenen über den räumlichen Bezug durchgeführt. Für einen Standort werden in dieser Weise Aussagen beispielsweise zur lokalen Bevölkerung, etwa den Einkommensverhältnissen oder dem Altersaufbau, der PKW-Dichte oder dem Bebauungstyp der Wohnhäuser sowie der Anzahl von Theaterabonnenten gemacht.

Der Aussagewert einer Analyse ist im besonderen Maße von der Qualität der eingesetzten Daten abhängig. Diese lassen sich nach unternehmensinternen Besucher-/Kundendaten und externen Daten unterscheiden. Die internen Kundendaten entstammen der Kundendatei, dem CRM-System oder werden beispielsweise als PLZ-Abfrage beim Ticketverkauf erhoben. Je nach erforderlicher Genauigkeit werden diese Angaben über die Postleitzahl oder die exakte Adresse verortet. Spezielle Algorithmen ordnen jeder Adresse die entsprechenden Koordinaten zu. Damit wird jeder Kunde in einer digitalen Karte darstellbar. Schon die Darstellung aller georeferenzierten Besucheradressen zeigt eindrucksvoll lokale Schwerpunkte der Nachfrage und den Einzugsbereich der Kultureinrichtung.

Externe Daten, die die Wohngebiete der Besucher/Kunden beschreiben, sind einerseits statistische Angaben der amtlichen Statistik zu Themenbereichen aus Bevölkerung, Arbeit und Wohnen. Andererseits lassen sich weitere Daten von kommerziellen Datenanbietern nutzen, die inhaltlich noch weiter gefasst sind. Beispielsweise lassen sich Erhebungen zum Konsumverhalten nach einzelnen Produktgruppen in die Datenbasis integrieren. Die (aggregierten) Besucherdaten werden diesen statistischen Daten gegenübergestellt. Umgekehrt sind die statistischen Daten durchaus geeignet, den einzelnen Besucherdaten zugeordnet zu werden. Diese zusätzlichen Informationen beschreiben nicht direkt die Person des jeweiligen Besuchers. Doch wird das Wohnumfeld damit sehr genau umrissen. Damit stehen weitere Angaben den jeweiligen Adressen zur Verfügung, die mittels statistischer Analyseverfahren genutzt werden können.

Es ist offensichtlich, dass für die geografische Analyse der Kundendaten Fachwissen und praktische Erfahrungen aus unterschiedlichen Disziplinen vorhanden sein müssen. Nur dann sind über das bloße Visualisieren von Kundenverteilungen hinausgehende, aussagekräftige und gewinnbringende Analysen möglich. In der Regel liegt dieses Fachwissen bei den Kultureinrichtungen selbst nicht vor. Zudem wäre ein kompletter GIS-Arbeitsplatz



... Raumbezug im Kulturmarketing

(Computersystem, Basisdaten und Anwender) nur bei großen Einrichtungen, die ständig ihren Erfolg kontrollieren müssen, ausgelastet. Externe Dienstleister, die sich auf die Verarbeitung räumlicher Daten mit sozioökonomischen Hintergrund spezialisiert haben, unterstützen dagegen die Kultureinrichtungen optimal beim Erarbeiten ihrer Kundenstrukturen. ... ¶

Den vollständigen Beitrag „Der Raumbezug im Kulturmarketing“ können Sie auf unserer Website [www.kulturmanagement.net](http://www.kulturmanagement.net) lesen.

- Anzeige -

### KULTURMANAGEMENT STELLENMARKT

- umfangreichste Auswahl an Stellenanzeigen in allen Sparten
- autorisierte, d.h. von den Firmen bestätigte Stellenanzeigen
- laufende Aktualisierung (mindestens 3x wöchentlich)
- Zeitvorteil bei der Stellensuche gegenüber anderen Medien
- Zeitersparnis durch komfortable und umfassende Suchfunktion
- kostenlose Aufgabe von Stellen- und Praktikumsanzeigen für Anbieter
- Stellenangebote aus Deutschland, Österreich und der Schweiz
- Trennung von Stellen und Praktika (Praktikumsbörse kostenfrei!)

Jetzt abonnieren: [stellenmarkt.kulturmanagement.net](http://stellenmarkt.kulturmanagement.net)



## AUTOREN

Christian Dingenotto

## VERLAG

Books on Demand  
GmbH

## ISBN

9783837004878

## Cultural Business

Kultur mit Gewinn. Ein Anwenderbuch

Rezension von Sonja Funke, Göttingen

Mit diesem praxisbezogenen Anwenderbuch ist Christian Dingenotto ein ungewöhnlicher Ansatz gelungen, Geisteswissenschaftler und Kulturschaffende in einem laufenden Projektmanagementprozess zu unterstützen. Sei es, dass es sich um erste Schritte auf diesem Gebiet handelt, oder dass nach einigen Fehlkalkulationen der Bedarf an benutzerfreundlicher Literatur zutage tritt. Nach seinem Motto „wer meckert, muss auch machen“, hat der Ägyptologe und Betriebswirt nun einen Leitfaden zusammengestellt, den er als Student gerne selbst zur Verfügung gehabt hätte. Erkenntnisse aus vielen Jahren Berufspraxis im Marketingbereich werden hier zu einer neuartigen Methode zusammengestellt, die besonders für Kulturprojekte und -institutionen mit kleinem Budget und/oder wenig Projekterfahrung empfehlenswert ist. Die Fokussierung des Buches liegt auf Kriterien der Projektplanung und -durchführung, die eine kostendeckende Vermarktung ermöglichen. Hierbei wird auf umständliche Erläuterungen betriebswirtschaftlicher Grundlagen verzichtet. Vielmehr greift der Autor aus dem Methodenspektrum der freien Wirtschaft einige Handlungsabläufe heraus, die sich in der Übertragung auf den Kulturbereich als sinnvoll erwiesen haben. Als Basis der Projektentwicklung dienen eine genaue Zieldefinition und die Fähigkeit, ein komplexes Anliegen in wenigen Sätzen auf den Punkt zu bringen. Für diese und andere Stolpersteine im Projektverlauf bietet der Autor zahlreiche Tipps und Hilfen in Form von Checklisten, Tabellen und Analysen an.

Die Kapitel werden jeweils mit einer Grafik eingeleitet, die einen Gesamtüberblick des Projektprozesses ermöglicht. Zu Beginn empfiehlt der Autor eine Machbarkeitsprüfung, die auf der genauen Definition des Projektziels und seiner Zielgruppe sowie auf einer Vermarktungs- und einer Kostendeckungsanalyse beruht. An diesem Punkt zeigen sich bereits die kritischen Faktoren eines Vorhabens und die Projektidee kann noch rechtzeitig verworfen oder modifiziert werden. Ist dieser Härtestest bestanden, mag der Leser sich mit den Themen des zweiten Kapitels auseinandersetzen. Anschaulich wird hier erläutert, wie ein Projektplan mit präzise definierten Messgrößen entwickelt wird. In Kapitel 3 folgt der Abschnitt „Steuerung“ (die kaufmännische Planung und Erfolgskontrolle) mit den Themen Kostendeckung, Sponsoring & Akquise sowie Kosten-Nutzenrechnung. Da es Ziel des Autors ist, seine Leser aus dem Wissenschafts- und Kulturmilieu in Wirtschaftlichkeit zu schulen, nimmt den größten Teil des Buches das nun folgende Kapitel „Vermarktung“ ein. Kommunikation, Mediaplanung, Direktmarketing, Pressearbeit und PR sind die wichtigsten Aspekte, die zum kostendeckenden Erfolg eines Projektes beitragen und nicht unterschätzt werden sollten. Das Thema Lobbyarbeit rundet dieses Kapitel ab, wird jedoch weniger ausführlich behandelt. Als letzter Schritt in der Projektdurchführung wird in



### ... Cultural Business

Kapitel 5 die „Produktion“ behandelt. Darunter versteht man die gestalterische Umsetzung der Projekthinhalte in konkrete Kommunikationsmittel wie Werbe- und Begleitmaterial, Briefpapier, Flyer oder Folder. Hier werden Gestaltungstipps in der Tradition des „Do-it-yourself“ vorgestellt, welche Lese- und Sehgewohnheiten ebenso berücksichtigen wie Kriterien eines stimmigen Logos und Corporate Designs. Etwas unglücklich platziert, folgt als Letztes das Thema Projektorganisation, das besser an den Anfang gepasst hätte. Es beinhaltet einen nützlichen „Projektsteckbrief“, der im ersten Abschnitt des Projektplanungsprozesses am sinnvollsten einsetzbar ist.

Das tut dem wohltuenden Pragmatismus jedoch keinen Abbruch, der sich durch das gesamte Thema zieht. Es wird Geisteswissenschaftler vermutlich zunächst irritieren, dass auf einen theoretischen Überbau zugunsten der Handhabbarkeit gänzlich verzichtet wurde. Als Ergänzung bietet sich in diesem Fall „Projektmanagement für Kulturmanager“ von Armin Klein an. In größerer Ausführlichkeit wird dort die wissenschaftliche Basis dargelegt. Gleiches gilt auf dem Gebiet Marketing für Walter Boris Fischer „Kommunikation und Marketing für Kulturprojekte“. Praktikabler hingegen ist „Cultural Business – Kultur mit Gewinn“ zu handhaben, da es sich auf die durchzuführenden Maßnahmen während eines Projektverlaufes konzentriert. Dabei liegt der aktuelle Forschungsstand des Kulturmanagements zugrunde, ohne expliziert behandelt zu werden, so dass der Rahmen eines Anwendungsbuches nicht gesprengt wird.

Eine Besonderheit ist nicht zuletzt die dazu gehörende Website mit kostenlosem Beratungsangebot. Sie versteht sich als laufend aktualisierte Ergänzung des Handbuchs und ermöglicht einen Dialog zwischen Autor und Anwendern. Unter [www.cultural-business.com](http://www.cultural-business.com) können beispielsweise die im Buch vorgestellten Checklisten und Templates abgerufen und benutzt werden. Dahinter steht die Idee, Erfolge und Schwierigkeiten in Projektverläufen transparent zu machen und neuen Anwendern als praxisnahe Beispiele zur Verfügung zu stellen. ¶

### DETAILS UND BESTELLEN

[www.kulturmanagement.net/buecher/prm/49/v\\_d/ni\\_595/index.html](http://www.kulturmanagement.net/buecher/prm/49/v_d/ni_595/index.html)



## Rückblick

### Kultur verstehen und vermitteln

Beitrag von Dirk Heinze, Chefredakteur

Man war im Vorfeld gespannt, was dieses Symposium am 26./27.10.2007 an interessanten Anregungen bringen würde, trat doch der Fachbereich *Soziale Arbeit.Medien.Kultur* an der FH Merseburg bisher im Bereich Kulturmanagement kaum in Erscheinung. Die Partnerschaft mit der *Bundesvereinigung Kulturelle Kinder- und Jugendbildung (BKJ)* verhalf den Veranstaltern nicht nur, eine überregionale Aufmerksamkeit zu erreichen (wenn es auch mehr Teilnehmer hätten sein dürfen), sondern nahm auf die inhaltliche Ausrichtung einen wesentlichen Einfluss. Kernthema war die Kulturvermittlung, die zweifellos zu den wichtigsten Aufgaben von Kulturmanagern gehört. Noch aber mangelt es in vielen Einrichtungen der Bildenden und Darstellenden Kunst an solchen Angeboten und Konzepten, was letztlich ihre eigene Daseinsberechtigung untergräbt.

Da Merseburg wie kaum eine andere ostdeutsche Stadt in den letzten 17 Jahren vom massiven Strukturwandel betroffen war, kommt hier der Kultur und ihrer orientierungsgebenden Kraft eine besondere Rolle zu. Kontrastreicher könnte es kaum sein. Auf der einen Seite die sozialistische Bau- und Unkultur und Relikte alter Industrieanlagen, auf der anderen die noch immer großartigen Zeugnisse jahrhundertalter Kultur- und Kunstgeschichte. Insofern waren jene, die erstmals in Merseburg waren, sicherlich überrascht, welche Schönheiten z.B. mit dem Veranstaltungsort *Ständehaus* und natürlich dem benachbarten Schloss und Dom ihnen bisher verborgen blieben.

Der Anspruch des Symposiums war insbesondere, die Diskussion über eine - den tatsächlichen Anforderungen der Praxis entsprechende - akademische Ausbildung von Kulturarbeitern, Kulturpädagogen, Kulturmanagern und Kulturwissenschaftlern weiterzuführen. Jüngst kritisierte der Wissenschaftsrat das modische Umetikettieren

von Studiengängen, bei denen es lediglich um ein Sammelsurium von Fächern geht. Umso offensiver müsse man am eigenen Studiengang sein Konzept nach außen vertreten, meinte auch Prof. Max Fuchs, Vorsitzender des Deutschen Kulturrats, in seinem Eröffnungsvortrag. Ihm war allerdings die internationale politische Dimension des Themas wichtiger und forderte das „Ende der pädagogischen und politischen Provinz Deutschlands“. Fuchs holte in seiner Rede leider sehr weit aus, beginnend mit der deutschen Kriegsbeteiligung im Kosovo, die doch auch Auswirkungen für die Pädagogen, die immer nur von Frieden und Kultur redeten, haben müsse. Er kritisierte neben dem islamistischen auch den nach seinen Worten christlichen Fundamentalismus der USA, kam dann zu den Themen Migration und Zuwanderung sowie zum Bewusstsein der Verbindung zwischen Bildung und Politik. Er bedauerte den angelsächsischen Pragmatismus, der Einfluss habe auf das internationale Verständnis von Bildung oder Kultur und warnte letztlich vor dem vorschnellen Abschied unserer kultur- und bildungsphilosophischen Grundlagen, in dem man Bildung nur im ökonomischen Kontext thematisiere (die OECD, die die PISA Studien herausgibt, ist bekanntlich eine Wirtschaftsorganisation).

Birgit Mandel von der *Universität Hildesheim* vertrat die Forschungsergebnisse aus dem deutschlandweit ältesten Studiengang für Kulturvermittlung. Am Beispiel der Befürworter und Gegner des Projekts *Jedem Kind ein Instrument*, das jedem Grundschulkind im Ruhrgebiet einen chancengleichen Zugang zur kulturellen Bildung ermöglichen soll, zeigte sie, dass derzeit unterschiedliche Formen der Kulturvermittlung aufeinander prallen. Während die einen das hohe finanzielle Engagement von 20 Millionen Euro der öffentlichen Hand loben, kritisieren einige Verbände, dass man sich mit diesem Projekt auf das Erlernen eines Musikinstruments beschränke, das gemeinhin in traditioneller Unterrichtsform stattfindet, statt eine nachhaltige breite Vermittlung anzustreben. Zu den Funktionen und Zielen von Kulturvermittlung



gehöre nach Meinung Mandels auch, Zugänge zu Kunst zu schaffen, künstlerische Ausdrucksmöglichkeiten zu erweitern, kulturelle Kompetenz zu vermitteln (Kulturpädagogik), Anregungen zur Teilhabe am kulturellen Leben zu geben (Soziokultur) sowie Aufmerksamkeit und Nachfrage zu schaffen (Kulturmanagement). In diesem Kontext wird deutlich, dass das Kulturmanagement vielerorts Gefahr läuft, sich auf standardisierte ökonomische Kompetenzen und damit reine Dienstleistungsfunktionen zu reduzieren, statt ihm auch Chancen für die Durchsetzung von Kunst oder zur Vergrößerung der Wahrnehmung von Kulturangeboten zuzuschreiben. Birgit Mandel ging folgerichtig über den Begriff des Audience Development hinaus, indem Kultureinrichtungen und -projekte nicht nur Menschen als Nutzer ihrer Angebote gewinnen und binden, sondern sie auch zu Mitgestaltern machen müsste. Auf dem Arbeitsmarkt sei zu vermelden, dass die Nachfrage nach Kulturarbeitern sehr gestiegen ist (zwischen 1995 und 2003 um 31 %, wenn auch vor allem im Bereich der Selbstständigen und Freiberufler).

Wolfgang Zacharias gab Einblick in die Praxis des Berufsbildes Kulturvermittlung und Kulturpädagogik. Dabei erwähnte er Projekte wie das erfolgreiche *Kindermuseum* im Münchner Hauptbahnhof oder die Angebote der *AG interaktiv* zum Umgang mit interaktiven Medien. Spannend war seine langjährige Beobachtung der Titelbilder des *SPIEGEL*, die zeigten, wie regelmäßig die Debatte um Schule und Bildung in der Gesellschaft kreist.

Von den Inhalten des zweiten Tags gilt es besonders zwei Vorträge hervorzuheben. Peter Vermeulen, der Gründer von *CULTURPLAN* und jetzige Dezernent für Schule, Jugend und Kultur ist auch Dozent für Kulturmarketing an der *FH Merseburg*. Kultur funktioniere, so Vermeulen, in einem "gebrochenen Markt", denn sie regelt sich nicht allein über Angebot und Nachfrage. Er verdeutlichte u. a., dass der Versuch der Abtrennung des öffentlichen subventionierten Kulturbetriebs von der privaten Kulturwirtschaft in die Irre führe, da es zwischen beiden Bereichen viele Wechselwirkun-

gen gibt. Weder könnten öffentliche Kulturbetriebe allein auf Subventionen abstellen, noch gibt es auf der Nachfrageseite diese absolute Trennung zwischen privater und öffentlicher Kultur. Indem Vermeulen aufzeigte, warum Kulturmanagement-Kompetenz wichtig sei, eröffnete er nicht nur den Studenten, wie vielfältig ihre Chancen und Möglichkeiten auf dem Arbeitsmarkt sind.

Uwe Manschwetus vom Studiengang Kulturmarketing der Hochschule Harz (Wernigerode) sprach in seinem Vortrag vom Marketing als Gestaltungsmanagement von Austauschbeziehungen im Kultursektor. Damit setzte er sich bewusst von den bisherigen Ansatzpunkten ab, die sich dem Kulturmarketing vom pädagogischen Standort näherten. Für Manschwetus sei man erst in der Lage, Kultur zu vermitteln, wenn man Marketing in seinem Kern verstünde. Kulturbetriebe brauchen Marketing, um ihre kulturpolitischen, ökonomischen und soziale Ziele zu erreichen. Marketing ist nach seiner Auffassung eine "Sozial"-Technik zur Gestaltung von Beziehungen und lehnt damit die Auffassung ab, dass man bei Kulturmarketing vom Produkt ausgehen müsse. Die Schwierigkeit des Marketing liegt in der Kommunikation zwischen Marketingakteuren und -adressaten, in der Botschaften kodiert und wieder vom Konsumenten dekodiert werden müssten, was dazu führt, dass bei diesem Prozess viele Fehler auftreten können. Marketing brauche eher Generalisten statt Spezialisten, die langfristiger denken statt auf kurzfristige Verkäufe zu schießen. Wichtiger als Werbeanzeigen sei die Gestaltung des Dialogs zu den Zielgruppen. Wenn an einem Theater ein schwieriges Stück vor mehr oder weniger leeren Rängen stattfände, zeige sich, dass das potentielle Publikum nicht erkennt, dass es ein Problem hat, auf das möglicherweise dieses Theaterstück Antworten oder gar Lösungen vorhält. Hier müsse Kulturvermittlung ansetzen. ¶

#### WEITERE INFORMATIONEN

[www.kulturkompetenz-kulturvermittlung.de](http://www.kulturkompetenz-kulturvermittlung.de)



## Das demographische Grundrauschen

Rückblick auf das Symposium *Der Demographische Wandel und seine Bedeutung für das Kulturangebot und die Kulturnachfrage an der Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder) am 16. November 2007*

Beitrag von Dirk Schütz

Es hatte schon eine gewisse Symbolik für das Thema, das penetrante Rauschen der Lautsprecher im hinteren Bereich des Festsaals der Europa-Universität Viadrina in Frankfurt Oder, das die Reden und Ausführungen der Referenten des Symposiums zu überlagern drohte und diese etwas vernebelte. Ist der demographische Wandel nicht schon lange gähnend langweilig als Thema? Wurde hierzu nicht schon alles gesagt? Was kann mich denn da noch überraschen? Waren dies Fragen, die nur der Autor hatte?

Und so schien der nüchterne Vortrag von Christian Kutzner, Mitarbeiter des *Berliner Instituts für Bevölkerung und Entwicklung*, der über die Lautsprecher kaum hörbar war, meine Vorurteile fast zu bestätigen. Wären da nicht diese eindrucksvollen und wach rüttelnden Graphiken und Statistiken gewesen: nur noch wenige deutsche Metropolregionen mit Bevölkerung- und Erwerbstätigenzuwachs (Thüringen hat überhaupt keine Metropolregion, wie auch Mecklenburg-Vorpommern und das Saarland), verödete und aussterbende ostdeutsche Landschaften, Bevölkerungszuwachs bei Menschen mit Migrationshintergrund.

Es geht also nicht nur um die Überalterung der Bevölkerung, sondern um schwerwiegende sozio-demographische Verschiebungen innerhalb unserer Gesellschaft. Wie schlecht darauf nicht nur der Kulturbetrieb vorbereitet ist, der die Notwendigkeit strategischer Planung und Entwicklung noch immer nicht allerorten verinnerlicht hat, zeigten die weiteren Vorträge des Tages, die gerade den Politikfeldern Kultur, Wirtschaft und Soziales großen Nachholbedarf bei der Schaffung entsprechender Rahmenbedingungen attestierten. Und so konnte man doch einen erkenntnisreichen Tag

erleben – gut organisiert durch die Veranstalter – mit einer angenehmen Mischung aus eher wissenschaftlichen und praxisnahen Vorträgen, die abwechselnd die großen Rahmenbedingungen und auch die konkreten Herausforderungen vor Ort zum Thema hatten.

Dr. Mathias Dreyer, Verwaltungsleiter der *Stiftung Niedersachsen*, wurde da schon konkreter mit der Benennung nicht nur zukünftiger, sondern bereits existierender Herausforderungen für Kultureinrichtungen. So mahnte er mehr Effizienz in den Kulturorganisationen angesichts zukünftig sinkender Steuereinnahmen und schwindender Erlöse aus Eintrittsgeldern an. Kooperationen, Fusionen und Schließungen sind auch künftig Modelle der Organisationsentwicklung, auf die der Kulturbetrieb vorbereitet sein muss. Vor allem um die Überprüfung kultureller Angebote in den Städten und in der Peripherie wird die Kulturpolitik nicht herum kommen.

Einen besonderen Spagat müssen die Kultureinrichtungen bei ihrer Besucherorientierung vollführen. Neben der Ausrichtung auf eine immer älter werdende Bevölkerung darf auch das junge, zukünftige Publikum nicht vergessen werden. Eine Zerreißprobe für viele Einrichtungen. Kulturelle Bildung und Vermittlung spielen daher eine zentrale Rolle für die künftige Publikumsentwicklung. Aus Sicht des Autors steckt hier zusätzlicher Sprengstoff im drohenden Ausschluss der erwerbstätigen Bevölkerung, die das nötige Geld hätte, aber sehr spezifische Zeitfenster für die Nutzung kultureller Angebote und spezielle Services gerade für junge Familien braucht. Eine Bereich, die bei den Diskussionen um den demographischen Wandel völlig vergessen wird.

Gerade in großen (west-)deutschen Ballungsgebieten spielt die Integration von bzw. Angebotsentwicklung für Menschen mit Migrationshintergrund eine immer stärkere Rolle. Hier besteht ein noch fast völlig ungenutztes Besucherpotenzial, aber mit speziellen Bedürfnissen und Ansprüchen, wobei die meisten Kultureinrichtungen darauf



noch gar nicht vorbereitet sind. Auch bei der Integration älterer Bevölkerungssteile im Sinne eines bürgerschaftlichen Engagements stellt viele Einrichtungen vor großen Herausforderungen. Entsprechende (Kommunikations-)Strukturen müssen erst geschaffen werden.

In diesem Gesamtkontext ist die Änderung der Verteilung von Fördergeldern für Dreyer eine Hauptaufgabe für die Kulturpolitik und dies vor allem unter der besonderen Berücksichtigung der damit zusammenhängenden regionalökonomischen Aspekte und Auswirkungen von Kultur, anstatt Strukturen abzubauen. So kann diesen Entwicklungen nur eine strategisch ausgerichtete Kulturpolitik begegnen, die Förderziele und –schwerpunkte neu überdenkt. Vor ähnlichen Entscheidungen stehen auch nichtstaatliche Förderer wie Stiftungen, Sponsoren und Mäzene. Die Kultureinrichtungen und –organisationen selbst müssen ihrerseits Leistungsangebote und Marketing anpassen und zu einer an Lebensphasen orientierten Nutzerbindung finden. Wichtig wäre zudem seiner Meinung nach ein optimaler Ausgleich von Kontinuität und Flexibilität. Langfristige Strategien müssten mit der nötigen Flexibilität entwickelt werden, langfristige Entwicklungen auch bei der Förderung beachtet werden.

Obwohl die demographischen Herausforderungen nicht neu sind, hat sich doch deren Geschwindigkeit verändert. Allerdings gibt es bereits erprobte Konzepte, an die angeknüpft werden kann. In einer besonderen Vorreiterrolle sieht Dreyer die neuen Bundesländer, da diese bereits jetzt die Auswirkungen des demographischen Wandels viel deutlicher spüren. Der Darstellung und dem Transfer von Good-Practise-Modellen kommt hier besondere Bedeutung zu. Beispiele wie die der Stadt Schwedt könnten hier wichtige Hinweise und Impulse für andere Kommunen und Städte geben.

So war Schwedt folgerichtig eines der Good-Practise-Beispiele, die in den Foren am Nachmittag thematisiert und diskutiert wurden. Die städti-

schen Entwicklungen und Erkenntnisse der (Kultur)Verantwortlichen der Stadt Schwedt legte dem entsprechend selbstbewusst Lutz Herrmann, Beigeordneter für Kultur, in seinen eindrucksvollen Ausführungen im Rahmen des Forums 1 am Nachmittag dar. Nachdem Schwedt in der Zeit zwischen 1950 bis 1990 in den Zeiten der DDR und der damit einhergehenden industriellen Entwicklung von anfangs 7.000 Einwohnern um mehr als das Siebenfache auf über 50.000 Einwohner gewachsen war, hatte die Stadt nach der Wende mit einem extremen Bevölkerungsschwund zu kämpfen. Mittlerweile ist die Einwohnerzahl auf 35.000 geschrumpft, wobei ca. 23.000 Einwohner davon in den letzten 15 Jahren nach Schwedt gezogen sind. Es wurden also mehr als zwei Drittel der Bevölkerung ausgetauscht. Zudem ist die Altersstruktur der Bevölkerung bereits heute auf einem Stand, der z.B. für Sachsen-Anhalt für das Jahr 2020 prognostiziert wird, mit einen starken „Überbau“ von 60 - 70jährigen Menschen. Getreu dem Motto „Erfolgreich ist man dann, wenn man rechtzeitig beginnt“, gab es die ersten Überlegungen zum demographischen Wandel und zu den kommenden Veränderungen in der Stadt bereits Anfang der 90er Jahre, die dann auch in einen Kulturentwicklungsplan einfließen, der – für ostdeutsche Verhältnisse sehr früh – bereits 1993 beschlossen und verabschiedet wurde. Offensiv stellte man sich den sozioökonomischen Entwicklungen und traf die richtigen Entscheidungen. So fusionierte man das städtische Kulturhaus mit dem *Theater Schwedt* unter dem Primat des Theaters, stellte sich bei der Programmentwicklung auf die besonderen Bedürfnisse der ältesten und jüngsten Einwohner ein und integrierte ein potenzielles Publikum aus der polnischen Grenzregion in seine Planungen. Dies alles zahlte sich aus. Die Besucherzahlen des Theaters sind stabil, die Musik- und Kunstschule hatte bei den 26-60jährigen einen Zuwachs von 25% und bei den über 60jährigen gar von 50% zu verzeichnen. Spezielle Verkehrsangebote für Menschen aus der Region binden Besucher aus dem Umland und führen diese an kulturelle Angebote heran. Unter den be-



sonderen Umständen ist gerade das Thema der Identitätssuche und -findung besonders wichtig, was in vielen Sonderausstellungen und Projekten aufgegriffen wird und so auch neu zugezogene Einwohner anspricht. Bei allen Erfolgen gibt es natürlich auch weiter bestehende Herausforderungen. So ist die Zusammenarbeit zwischen Stadt und Umland noch nicht optimal. Der wachsende Druck durch die bestehenden Entwicklungen führt aber beide Seiten immer enger zusammen und auch der Dialog zwischen Politik und Kultur wird dadurch eher befördert, was konstruktiv aufgenommen wird und sich auch im Selbstbewusstsein der Stadt widerspiegelt. Gerade in der Diskussion um die kommenden Metropolregionen in Deutschland will man sich nicht mit seiner Randlage abfinden. Offensiv kommuniziert man seine Peripherielage, seine Besonderheiten und speziellen Angebote und schaut sich nach künftigen starken Partnern, auch in der erweiterten EU-Region im Osten um.

Ausgehend von solchen Beispielen wäre es wichtig, bei künftigen Tagungen und Kongressen noch konkreter und ergebnisorientierter zu werden und gemeinsam Lösungsmodelle zu diskutieren und zu erarbeiten. Das Vorstellen konkreter Beispiele mag zwar nicht auf jede Stadt oder Gemeinde übertragbar sein, hilft aber mehr bei der Erarbeitung spezifischer Lösungsansätze. Von daher waren die Ergebnisse der anderen Foren bei der Vorstellung der Diskussionsergebnisse nicht ganz so befriedigend. Hilfreich und spannend wäre es daher, wenn das demographische Grundrauschen bei folgenden Tagungen zum Thema in den Teilbereichen verstärkt und entzerrt würde. ¶

#### WEITERE INFORMATIONEN

<http://kulturmanagement.euv-frankfurt-o.de>



### Vorschau

## „The Art of Music Education. Creating Mindsets for Concert Halls“

23.01.2008 – 25.01.2008, KörberForum, Hamburg

Erstmals widmet sich ein Symposium Fragen von Musikvermittlung rund um die Institution Konzerthaus. Vom 23. bis 25. Januar treffen sich in Hamburg internationale Konzerthauschefs, Dramaturgen, Leiter der Education-Programme an Konzerthäusern sowie Vertreter aus Politik und Medien. Initiatoren der Tagung sind die Hamburger Körber-Stiftung und die Elbphilharmonie.



Das Symposium zielt auf die aktuelle Debatte über die Rolle der Musikvermittlung für Konzerthäuser – zwei Denkrichtungen liegen in produktivem Streit: Die eine, stärker im Marketing beheimatete Position versteht Musikvermittlung als neues, probates Mittel, um gute Auslastungsquoten der Häuser auch für die Zukunft zu sichern. Die andere, eher sozial-pädagogisch argumentierende Haltung sieht die Häuser in der Rolle kultureller Bildungsträger und musikalischer Zentren von Stadt und Gesellschaft in der Gegenwart.

Beide Positionen haben ihre Berechtigung und müssen heute von den Konzerthäusern berücksichtigt werden, was zu zahlreichen Fragen führt: Wie muss ein Konzerthaus im kulturellen Leben der Stadt verwurzelt sein? Welche Partnerschaften kann es pflegen und welche Partner sind dauerhaft verlässlich? Wo bezieht ein Konzerthaus Position zwischen Bildungsarbeit und »klassischem« Konzertprogramm, zwischen Musikvermittlung und Tourismusstrategien? Welche bzw. wie viele Zielgruppen kann es erreichen? Welche strukturellen, personellen und finanziellen Voraussetzungen braucht gute Musikvermittlung? Kann Musikvermittlung zum Fundraising dienen?

Zeit für Austausch: Das Symposium setzt auf den persönlichen Austausch der Fachbesucher und bietet in einem offenen Rahmen zahlreiche Möglichkeiten zum intensiven Dialog. Impulsreferate, Workshops in kleinen Runden, Präsentationen und Diskussionen im Plenum: Die verschiedenen Formate ermöglichen sowohl die Analyse von Stärken und Grenzen einzelner Musikvermittlungsansätze als auch die gemeinsame Erarbeitung neuer Strategien und kreativer Denkweisen, um die komplexe Rolle von Konzerthäusern erfolgreich zu gestalten. Ziel ist es zudem Potenziale von Kooperationen auszuloten.



Das Symposium ist als internationale Fachveranstaltung für die Akteure im und am Konzerthaus und in dessen Umfeld (Politik, Medien, Universitäten, Kulturszene) gedacht und bietet aufgrund seiner Form nur noch wenige frei verfügbare Plätze. In Einzelfällen können jedoch auf Anfrage und nach Maßgabe verfügbarer Plätze weitere Gäste am Freitag Vormittag teilnehmen. ¶

### WEITERE INFORMATIONEN

[www.music-education-2008.de](http://www.music-education-2008.de)



# Impressum



## KULTURMANAGEMENT NETWORK

Dirk Schütz & Dirk Heinze GbR

PF 1198 · D-99409 Weimar

Paul-Schneider-Str. 17 · D-99423 Weimar

TEL +49 (0) 3643.255.328

FAX +49 (0) 3643.801.765

[redaktion \(at\) kulturmanagement.net](mailto:redaktion@kulturmanagement.net)

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

## WEITERE INFORMATIONEN

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