

Schwerpunkt

Riga & Lettland

KM IM GESPRÄCH

mit Una Sedleniece,
Kulturpolitikerin

• Seite 3

THEMEN & HINTERGRÜNDE

Kulturkooperation und
Identitätsfindung im
Ostseeraum

• Seite 7

VORGESTELLT ...

Die 3 Neuen Brüder

• Seite 10

Nationaloper

• Seite 15

Symphonieorchester

• Seite 17

Theaterinstitut

• Seite 19

EX LIBRIS

Privatisierung im Kul-
turbereich

• Seite 20

KOMMENTAR

Wichtiger Kulturak-
teur

• Seite 23

Riga, wo die Kultur
lebt

• Seite 27

SEITENSPRÜNGE

• Seite 29

Liebe Leserinnen und Leser,

das Bewusstsein über europäische Kulturmetropolen wird noch immer maßgeblich von Städten wie London, Paris, Berlin, Wien oder Madrid bestimmt. Osteuropäische Großstädte werden viel seltener genannt. Das ist schade und passt zur traurigen Wahrheit, dass fast 20 Jahre nach dem Fall der Mauer etwa jeder zweite Bürger aus den alten Bundesländern noch nie einen Fuß auf den Boden des kultureichen Ostteils ihrer Republik gesetzt hat. Von unseren mehr oder weniger neuen europäischen Nachbarn, deren Dynamik und Innovationskraft gerade im Kunst- und Kulturleben, könnten die Westeuropäer viel lernen.

Grund genug für *Kulturmanagement Network*, sein diesjähriges Korrespondententreffen in Riga abzuhalten und die Stadt als Themenschwerpunkt dieser Ausgabe von *KM* zu wählen. Mit Unterstützung unseres Rigaer Korrespondenten Mario Zetsche und des Studiengangs Kultur- und Medienmanagement organisierten wir an der *Lettischen Kulturakademie* am 24. Mai eine Tagung zu den Herausforderungen und Perspektiven des Kulturmanagements in Deutschland und Lettland. Die Veranstaltung, die auch in das offizielle Programm des deutsch-lettischen Kulturmonats in Riga aufgenommen wurde, führte das Korrespondententeam mit lettischen KulturpolitikerInnen, KulturmanagerInnen und Studierenden zum Erfahrungsaustausch zusammen. Weiterhin besuchten wir wichtige Kultureinrichtungen und -initiativen in der Stadt und konnten uns so einen genauen Überblick über die aktuellen Entwicklungen im lettischen Kulturbetrieb – auch in Bezug auf die Mitgliedschaft in der EU – verschaffen. Die Ergebnisse dieser Gespräche finden Sie in dieser Ausgabe. So konnte Dirk Heinze mit Una Sedleniece aus dem Kulturministerium sprechen. Sedleniece, die in Görlitz Kulturmanagement studierte, gibt im ausführlichen Interview Einblicke in die strategischen Pläne des Ministeriums. Dabei fällt auf, welche Gestaltungsmöglichkeiten in Lettland genutzt werden, um Ziele wie kulturelle Bildung oder eine verbesserte Vernetzung im Informationszeitalter zu erreichen. Unsere Korrespondentin Ulla-Alexandra Matzl betrachtet vor dem geschichtlichen Hintergrund die Entwicklungschancen und Kooperationsmöglichkeiten der gesamten Ostseeregion. Mario Zetsche gab dem Kulturmanagement Network und vor allem unserer Redakteurin Veronika Schuster Einblicke in das derzeit spannendste Kulturprojekt des Landes: Mit der Nationalbibliothek Lettlands, dem Museum für zeitgenössische Kunst und der Konzerthalle Riga plant Lettland gleich drei kulturelle Leuchttürme, die weit über das eigene Land ausstrah-



KM – der Monat

THEMEN & HINTERGRÜNDE

Wo drückt der Schuh?

TRIZ Workshop

• Seite 33

EX LIBRIS

Benchmarking im Museum

• Seite 34

TAGUNGEN & KONFERENZEN

Tagung Kulturmanagement 2.0 in Zürich

• Seite 36

3. Kulturkongress in Freiburg

• Seite 42

... Editorial

len und die Stadt Riga kulturell und städtebaulich nachhaltig verändern dürften. *Die Drei Neuen Brüder* sind ein Zeichen dafür, dass auch die Letten bewusst die Kultur für städtebauliche Weiterentwicklung einsetzen. Angeregt durch eine Führung vor und hinter die Kulissen des Opernhauses, dem der Besuch der Aufführung von Puccinis *Tosca* folgte, berichtet Zenaida des Aurbis über den momentanen Entwicklungsstand der Lettischen Nationaloper. Sie gilt auch international als herausragendes Haus mit großer Tradition, ruht sich aber durchaus nicht auf diesem Erfolg aus, sondern setzt Zeichen wie jüngst die Einführung einer musischen Baby- und Kinderbetreuung während der Opernvorstellungen. Die Transformationsprozesse des Landes untersuchte Prof. Dr. Ivars Bērziņš, Leiter des lettischen Studiengangs Kulturmanagement an der Kulturakademie in Riga, in seiner Dissertation, die von Mario Zetsche rezensiert wurde. Bērziņš, der u.a. an der Universität Münster studierte, berichtet über die Gründung des Lettischen Kulturmanager-Verbandes, die nur wenige Tage nach unserem Netzwerktreffen als ein weiterer Schritt in die Professionalisierung im Kulturbetrieb Lettlands unternommen wurde. Zudem vermitteln uns zwei deutsche Studierende ihre Beweggründe, warum sie sich für das Studium in Kultur- und Medienmanagement in Riga entschieden haben. Riga, so lässt sich festhalten, hatte uns in den vier Tagen sehr fasziniert, sodass ein nächster Besuch sicher nicht lange auf sich warten lässt.

Tiefere Einblicke in die Zukunft der (Schweizer) Kulturpolitik bekam Dirk Schütz auf der Tagung "Kulturmanagement 2.0" im April in Zürich. Die Aussagen der Referenten dürften auch in Deutschland für viel Diskussionsstoff sorgen.

Kennen Sie eigentlich TRIZ? Nein? Dahinter verbirgt sich eine Philosophie, die das Überwinden von Denkblockaden sowie eine gezielte Lösungssuche auf hohem Niveau ermöglichen soll. Bisher hat sich dieser vor etwa 50 Jahren entwickelte Managementansatz vor allem im technisch-wissenschaftlichen Bereich bewährt. In einem kostenfreien Workshop am 29.6. möchte Kulturmanagement Network gemeinsam mit der Organisationsberatung *StrategieInnovation* die TRIZ-Methode anhand der konkreten Problemstellungen Ihrer Kultureinrichtung anwenden. Hintergrund ist, dass wir im nächsten *KM Magazin* der Frage nachgehen, wie allgemein Managementtheorien für den Kulturbereich akzeptiert und relevant sind. Seien Sie recht herzlich eingeladen und seien Sie unmittelbar beteiligt an einem spannenden Prozess.

Wir wünschen Ihnen nun wie immer eine anregende Zeit bei der Lektüre, erfrischende eigene Ideen und hoffentlich auch einen verstärkten Wunsch, Osteuropa zu entdecken. Es lohnt sich!

Es grüßen Sie herzlich Ihr Dirk Schütz und Dirk Heinze
sowie das gesamte Team von Kulturmanagement Network



Die historische Kulisse beseelen

Aktuelle kulturpolitische Leitlinien für Riga und Lettland

Letland besitzt im Unterschied zu Deutschland ein Kulturministerium, das sich zudem nicht nur auf die Verteilung von Fördermitteln beschränkt, sondern klare kulturpolitische Akzente setzt. Für die Kulturpolitikplanung verantwortlich ist Una Sedleniece, die in Görlitz Kulturmanagement studierte. Wir haben sie in Riga getroffen.

Das Gespräch führte Dirk Heinze, Chefredakteur,
redaktions@kulturmanagement.net

UNA SEDLENIECE

ist seit 2002 im Bereich der Kulturpolitikplanung und Verwirklichung tätig. Berufserfahrung in staatlichen und nichtstaatlichen Kulturinstitutionen und Projekten. Absolventin der Kulturakademie Lettlands (1996) und der Hochschule Zittau/Görlitz (2001). Zurzeit Studentin im Aufbaustudengang Museologie an der Kulturakademie Lettlands. Hauptinteressengebiete: Kulturpolitik, Museen, Kulturmanagement, Kulturoökonomie, Kulturbildung, sowie Forschung und Analyse im Kulturbereich.

KM Magazin: Frau Sedleniece, Sie haben u. a. in Görlitz Kulturmanagement studiert. Welchen Einfluss hatte dieses Studium auf ihre jetzige Tätigkeit, welche Erfahrungen aus Deutschland bringen Sie also in die lettische Kulturpolitik ein?

Una Sedleniece: Das Studium in Görlitz war zweifellos prägend und entscheidend für die spätere Berufswahl. Das Studienprogramm war so vielseitig, eine Verbindung von Theorie und Praxis, so dass wir sehr gut auf verantwortliche Posten vorbereitet wurden. Vielleicht noch wichtiger als der regelmäßige Studienalltag war das Einleben in eine andere Kultur und das Zusammenleben mit Kommilitonen aus vielen anderen Ländern. Eine solche Erfahrung schenkt jedem zusätzliche Abhärtung, Einsicht und Sicherheit. Mit dieser Erfahrung ist man in der Lage, auch in ungewöhnlichen Situationen klaren Kopf zu behalten. Der Aufenthalt in Deutschland hat mir geholfen, Lettland aus Abstand zu sehen und so manche Dinge besser zu verstehen – ggf. auch in einem internationalen Kontext zu betrachten. Aus historischen Gründen haben Deutschland und Lettland schon immer eine sehr bedeutende Verbindung gehabt. Auch wenn man die Maßstäbe nicht unbedingt vergleichen kann und muss, gibt es mehr Gemeinsamkeiten und Zusammenhänge in den Strukturen und allgemeinen Vorstellungen, als es im ersten Augenblick auffällt. Daher bin ich meinem Schicksal dankbar, dass ich ausgerechnet in Deutschland einen längeren Studiumsaufenthalt haben konnte.

KM: Auf unserem Besuch in Riga ist uns besonders der kulturelle Reichtum der lettischen Hauptstadt aufgefallen. Welche Rolle spielt das Kulturministerium, um diese Vielfalt zu erhalten und möglichst auszubauen?

US: Riga ist viele Jahrhunderte lang eine wichtige Handels- und Kulturstadt der Region gewesen. Die historischen Wendungen, sowohl die guten als auch die tragischen, haben das äußere Bild der Stadt beeinflusst und bereichert. Dies bekommt jeder zu spüren, der zum ersten Mal die Stadt kennen lernt.



... Die historische Kulisse beseelen

Heute ist Riga gleichzeitig die lettische Hauptstadt sowie wieder eine Metropole mit einer großen Anziehungskraft für die ganze Region. Dafür reicht aber nicht nur die reine äußere Erscheinung. Damit die Stadt eine wirkliche Anziehungskraft gewinnt, muss man die historische und architektonische Kulisse beseelen, und dieses ist eine wichtige Aufgabe der Kultur- und Bildungspolitik. Denn es geht ja in erster Linie um die Menschen, dass sie Zugang zu einer guten, darunter auch kulturellen Bildung kommen, ihre Talente pflegen können, sowie Zugang zu hochwertigen Kulturerlebnissen haben, wo sie nicht immer nur passive Teilnehmer sind. Die Kulturpolitik versucht, die bestmöglichen Rahmenbedingungen dafür zu schaffen. Also darf im Falle von Riga hierfür nicht nur die Stadtverwaltung verantwortlich sein, sondern auch das Kulturministerium. Wir müssen sowohl die gegebenen Traditionen bewahren, als auch dem Geist der Zeit folgen, und dieses auch im Sinne des UNESCO-Übereinkommens zum Schutz und zur Förderung der Vielfalt kultureller Ausdrucksformen. Wir sind dem vorhandenen kulturellen Reichtum in vielerlei Hinsicht verpflichtet.

KM: Gerade in den letzten beiden Jahren ist der Etat des Kulturministeriums deutlich gestiegen, und auch das Budget des staatlichen Kulturkapitalfonds steigt jährlich um ca. 10%. Wie kommt das, und mit welchen Argumenten und Mitteln hat sich Ihr Ministerium politisch gegenüber anderen Ressorts durchgesetzt?

US: Wenn wir die Steigerung des Budgets in absoluten Zahlen betrachten, ist der Anstieg wirklich beeindruckend. Zweifellos ist es wirklich wichtig gewesen, das Budget zu vergrößern, um alles Wertvolle zu bewahren. Ein anderes Bild kommt zum Vorschein, wenn wir das Kulturbudget im Kontext des gesamten Staatsbudgets und im Kontext der Entwicklung anderer Ressorts oder in dem der kommunalen Entwicklung betrachten. Dieses möchte ich aber hier nicht so genau ausführen. Fakt ist, dass die Kulturbranche über 10 Jahre hinweg in einer Hungersnot gelebt hat, und hier musste ein Minister endlich kommen, der eine große und überzeugende Vision hat. Frau Ministerin Helēna Demakova war in der Lage, mit ihrer Vision die Position der Kultur zu behaupten. Wir können heute sogar mit Stolz berichten, dass das Kulturministerium zu einem wirklichen Schlüsselministerium in Lettland geworden ist. Kultur ist genau so vital wichtig wie Bildung, Gesundheit oder Sicherheit. Mit der lettischen Kulturpolitik haben wir versucht zu argumentieren, dass es keinen Sinn macht, die Branchen nach Wichtigkeiten zu sortieren, denn für eine harmonische Entwicklung eines Landes braucht man sie alle. Außerdem darf Kultur nicht nur Schmuck an der Weste des Landes bedeuten. Insbesondere wenn im Zentrum unseres langfristig angelegten nationalen Entwicklungsplans der „kreative und gebildete Mensch“ steht. Und so haben wir nach und nach die Kulturfragen in alle wichtigen Politikplanungsdokumente eingebracht. Es ist aber sehr wichtig, dass die Bedeutung nicht nur in den Dokumenten, sondern auch in den Köpfen verständlich ist und mit Taten belegt wird. Damit sich jeder für Kultur verantwortlich fühlt. Da steht für



... Die historische Kulisse beseelen

die Kulturpolitik in Lettland noch eine lange und mühsame Überzeugungsarbeit bevor und man darf sich nicht darauf ausruhen, was man erreicht hat.

KM: In vielen Ländern gibt es den klassischen Konflikt zwischen der Förderung der Hauptstadt als internationales Aushängeschild und der Entwicklung in den Regionen. Wie findet Lettland die Balance zwischen Mono- und Polyzentrismus angesichts der starken Position Rigas?

US: Ja, tatsächlich ist in Lettland diese Disproportion noch stärker ausgeprägt als in unseren Nachbarländern. Ganz bestimmt sind die Ursachen dafür historisch begründet. Es ist in der gegebenen Situation äußerst wichtig, die Positionen der Hauptstadt zu stärken und weiter auszubauen und dieses nicht nur im Sinne eines internationalen Aushängeschildes – auch wenn die internationale Positionierung einer moderner Stadt heute selbstverständlich sehr wichtig ist – schließlich lebt in Riga noch immer die Hälfte der Bevölkerung Lettlands. Mit bestimmten Maßnahmen versucht das Kulturministerium, die Regionen kulturell zu stärken. Hier wird in erster Linie über die weit gefächerten Kinder-, Musik- und Kunstschulen, sowie anderen Kulturbildungseinrichtungen, wohin auch bedeutende Zuschüsse unseres Hauses fließen, ein Akzent gelegt. Außerdem ist eine bedeutende Priorität der Ausbau eines modernen Bibliotheksnetzes (das eigentlich schon umgesetzt ist). Also, vom Staat ist eine umfassende Informationsinitiative aller lettischen Bibliotheken finanziert worden (ein „Netz des Lichtes“), als auch die Weiterbildung der Bibliothekare, damit sie zu wichtigen Informationsoperatoren in der modernen Gesellschaft werden. Es ist außerdem wichtig, in den Regionen insbesondere die professionellen Kulturdienstleistungen zu fördern. Dafür gibt es mehrere staatliche Programme, z.B. „Die Kammermusik“, in dessen Rahmen jährlich sehr viele professionelle Musiker Konzerte in den kleinsten Orten Lettlands geben, um so den Zuhörern dort die selbe Qualität wie dem Publikum in der Hauptstadt zu ermöglichen. Mit der Begründung, dass das sozialökonomische Potenzial des Kulturumwelt gestärkt und besser ausgenutzt werden soll – und dieses nicht nur mit der gewohnten Tourismusrhetorik-, wird in der nächsten Strukturfond- Planungsperiode das Kulturministerium für eine kleine Finanzierungsmassnahme des European Regional Development Fund (ERDF) zuständig sein, mit der wir vorhaben, die kulturelle Infrastruktur in den Regionen zu verbessern. Ich glaube daher nicht, dass wir eines Tages von einem wirklichen „Ausgleich“ zwischen Riga und der Region sprechen können. Es wäre nichtsdestotrotz erstrebenswert, die Bedingungen für das Leben und die Arbeit einigermaßen angenehm zu machen, damit sich eines Tages der Rigenser vorstellen kann, sein Leben genau so qualitativ auch woanders im Lande gestalten zu können. Aber eine solche Überzeugung kann man nicht nur mit staatlichen Dokumenten und anderen Direktiven hervorrufen. Auch die kommunalen Entscheidungsträger sollten solche Vision verfolgen. Mancherorts kann man schon sehr positive Entwicklungen erkennen.



ONLINE

km.gov.lv

kultura.lv

... Die historische Kulisse beseelen

KM: Wie ist die berufliche Situation der Kulturschaffenden in Lettland? Können sie von ihrem Einkommen leben, und welche Motivationen werden ihnen geboten, sich unmittelbar für ihre Kultureinrichtungen oder -projekte zu engagieren?

US: Hierzu möchte ich ein wenig hart antworten: wer sich professionell ausschließlich mit Kultur beschäftigt, geht immer ein bestimmtes Risiko ein. Ich glaube, dass die Kulturschaffenden, die wirklich professionell sind, gut von ihrem Einkommen leben können. Eine andere Frage ist, dass das Prestige der Kulturberufe in Lettland nicht sehr hoch ist. Außerdem unterscheiden sich die Einstellungen auch zwischen den Generationen. Die Lage verbessert sich aber. Die Kulturschaffenden, die in den staatlichen Institutionen tätig sind, haben neulich einen bedeutenden Gehaltszuwachs erlebt. Die vielseitigen Möglichkeiten des Kulturkapitalfonds (Reisestipendien, Stipendien für die kreative Arbeit etc.) sollen auch als ein motivierender Faktor dienen. In den letzten Jahren ist eine neue Generation von Kulturmanagern ausgebildet worden. Auch sie sind ein Stück weit dafür verantwortlich, die berufliche Situation der Kulturschaffenden positiv zu begleiten.

KM: Bei der Nationalbibliothek, aber auch allgemein für das Kulturerbe Lettlands, ruhen viele Hoffnungen auf Digitalisierung. Geht hier nicht finanzieller Spielraum für den Erhalt der Bücher oder auch die vielen Bibliotheken im Lande verloren? Man darf ja nicht vergessen, dass die Digitalisierung auch Kritiker hat, die vor Datenverlusten auf Festplatten oder CD-Roms warnen.

US: Ja, Digitalisierung und Informatisierung der Institutionen und der Vorgänge, die mit bedeutenden Kulturressourcen zu tun haben, ist eine der wichtigsten Prioritäten in der Kulturpolitik unseres Landes. Hierfür sind zusätzliche Mittel akquiriert worden (*ERAF, Bill and Melinda Gates-Foundation* etc). Dadurch werden keineswegs die traditionellen Funktionen der Kultureinrichtungen ersetzt. Die umfassende Digitalisierung ist ein wichtiger Bestandteil des Projektes der neuen Nationalbibliothek. Was die Kritiken dazu betrifft, diese sind uns natürlich bewusst. Wir verlassen uns dabei auf die neusten Erkenntnisse der Technologie und auf die Professionalität unserer Mitarbeiter.

KM: Wo sehen Sie sich persönlich in 5 Jahren? Was haben Sie sich beruflich vorgenommen, und welche Rolle spielt dabei auch Ihre Verbindung zu Deutschland?

US: Ich habe mir vorgenommen, meine professionellen Kenntnisse insbesondere im Bereich der Museen weiter auszubauen. Es ist nicht auszuschließen, dass ich in 5 Jahren für ein Museum arbeite. Ich sehe große Zukunftspotenziale für die ganze Gesellschaft in einer modernen Museumsinstitution. In Deutschland habe ich viele Freunde für's Leben gewonnen und es ist für mich ein Stück weit eine zweite Heimat geworden. Daher wird die Verbindung im privaten sowie im beruflichen Bereich weiter bestehen. ¶



**ULLA-ALEXANDRA
MATTL**

geboren in Finnland,
diplomierte Fotografin und
Finno-Ugristin, studierte an
den Universitäten in Wien,
Helsinki und Sorbonne Nou-
velle in Paris. Nach mehre-
ren Jahren Erfahrung in
Brüssel, unter anderem bei
der Europäischen Kommis-
sion und beim Österrei-
schen Kulturforum Brüssel,
schloss sie 2007 ein MA-
Programm in Arts Mana-
gement an der City Univer-
sity in London ab und ist seit
Mai 2007 als Nordic Resear-
cher bei der Konrad-Ade-
nauer-Stiftung in London
tätig.

Kulturkooperation und Identitätsfindung im Ostseeraum

Ein kurzer Blick auf die bewegte Geschichte des Ostseeraums reicht für das Verständnis aus, warum diese Region nicht nur Beachtung verdient, sondern auch eine der spannendsten und dynamischsten Regionen Europas mit dem größten Wirtschaftswachstum ist. Das umfangreiche Kulturerbe der Ostsee-
region wurde aufgrund einer Vielzahl von Initiativen zu einer der Prioritäten und auch Herausforderungen der Kulturkooperation.

Beitrag von Ulla-Alexandra Mattl, Korrespondentin, London
Email: um@kulturmanagement.net

Als Staaten der Ostseeregion werden generell diejenigen bezeichnet, die über Zugang zur Ostsee verfügen¹. Vor allem während der Blütezeit der Hanse vom zwölften bis Mitte des siebzehnten Jahrhunderts und bis zum Ende der friedlichen Zusammenarbeit in der Region Anfang des zwanzigsten Jahrhunderts, wurde der Ostseeraum von einer gemeinsamen Geschichte geprägt, die sich unter anderem darin äußerte, dass sich die Städte dort sehr ähnlich waren. Hier trafen Ost und West aufeinander, wobei die Hafenstädte aufgrund des intensiven Handels von besonderer Bedeutung waren. Gleichzeitig war und ist es eine Region des kulturellen Austausches und der Zusammenarbeit. Für alle Länder der Ostseeregion besitzt die kulturelle Zusammenarbeit mit den anderen Staaten der Region eine Priorität². Es gibt eine Reihe von Organisationen, die sich teilweise oder völlig dem Ostseeraum widmen.

Eine von ihnen ist der *Council for Baltic Sea States* (CBSS)³, eine Dachorganisation auf Regierungsebene, die auf allgemein regionalpolitische und zwischenstaatliche Zusammenarbeit ausgerichtet ist und im Zwei-Jahrestakt eine Konferenz der Kulturminister abhält. Die nächste Konferenz wird im Oktober diesen Jahres in Riga stattfinden.

Der *Nordische Rat* zählt die fünf Mitglieder Schweden, Dänemark, Island, Finnland und Norwegen. Obwohl die baltischen Staaten nicht Mitglieder

¹ Diese Staaten sind Deutschland, Dänemark, Schweden, Finnland, Russland, Estland, Lettland, Litauen und Polen. Island wird nicht immer als Anrainerstaat gehandelt, ist aber Mitglied des Council for Baltic Sea States.

² Nähere Informationen zu den Kulturpolitiken und Prioritäten der Kulturkooperation können den Länderprofilen des Compendiums entnommen werden: www.culturalpolicies.net

³ Mitglieder sind die elf Mitglieder der Ostseeregion (Dänemark, Estland, Finnland, Deutschland, Island, Lettland, Litauen, Norwegen, Polen, Russland, Schweden, Europäische Kommission) und die Europäische Kommission.



... Kulturkooperation und Identitätsfindung im Ostseeraum

sind, hat der Rat seit 1991 die Zusammenarbeit mit ihnen und anderen Staaten der Ostseeregion zur Priorität gemacht. Der Rat widmet sich vor allem der Förderung von Demokratie und wirtschaftlicher Zusammenarbeit. Obwohl es einen Ausschuss für Kultur und Bildung gibt, zählt Kultur nicht zu den ausgewählten Bereichen der Kooperation mit dem Baltikum. Im Kulturbereich konzentriert sich der *Nordische Ministerrat* auf den *Nordischen Kulturfond*, den *Nordischen Fond für Film und Fernsehen*, sowie Preise im Bereich Literatur und Musik. Es gibt auch ein eigenes Kunst- und Kulturprogramm sowie ein Mobilitäts- und Residenzprogramm für Künstler und Kulturschaffende.

Wie bereits erwähnt, haben die Städte der Ostseeregion historisch einzigartige Bedeutung. Dies führte 1991 zur Gründung der *Union of Baltic Cities (UBC)*, einer Organisation, die auch über eine kulturelle Dimension verfügt. Die Union hat 106 Mitgliedsstädte und fördert kulturelle Zusammenarbeit seiner Mitglieder untereinander und mit Städten in Drittländern.

Die Organisation *Ars Baltica* vertritt alle Staaten der Ostseeregion und fördert seit 1989 gemeinsame hochrangige Kulturprojekte. Die Organisation steht in enger Verbindung mit dem CBSS und ist sowohl im Bereich der Kulturpolitik als auch im künstlerischen Bereich aktiv. Die Leiterin von *Ars Baltica*, Lidia Makowska, betonte bei der EFAH⁴-Konferenz in Warschau im November 2007, dass die Hauptaufgabe im Baltikum und in Polen darin bestehe, eine neue Rolle der Kultur für die Gesellschaft zu definieren. Sie wies auch auf einen Mangel an Solidarität hin und betonte, dass es zum Beispiel in Polen nicht möglich wäre, eine *Cable Factory*⁵ zu schaffen, wie sie in Helsinki existiert, da die Besucher ausbleiben würden. Ihrer Meinung nach ist es notwendig, von Anfang an die Lokalbevölkerung und Gesellschaft in jegliche Planungen einzubeziehen, um den Erfolg eines Projekts zu gewährleisten.

Das *Baltic Development Forum (BDF)* ist die wohl wichtigste Dachorganisation bei der Zusammenarbeit von Politik, Wirtschaft und Wissenschaft im Ostseeraum. Das BDF arbeitet an einer neuen Strategie für die Ostseeregion, die darauf abzielt, der Region durch Branding ein für die Behauptung auf dem Weltmarkt notwendiges und eindeutiges Image zu verschaffen. Beim Branding des Ostseeraums wird der Schwerpunkt auf Wirtschaftskooperation und Wirtschaftswachstum in der Region gelegt, es werden aber auch die Bereiche Innovation, Wissenschaft, nachhaltige Entwicklung und Bildung berücksichtigt. Simon Anholt, Experte im „Nation Branding“, meint, dass die Steigerung der konkurrenzfähigen Identität einer Stadt, eines Landes oder einer Region nicht durch Vermarktung des Images erfolgen soll, sondern darin, auf die Stärken zu bauen, die den Ruf der Region verbessern. Es stellt sich natür-

⁴ Das *European Forum for the Arts and Heritage (EFAH)* wurde am 24. April 2008 in Culture Action Europe umbenannt.

⁵ Die Kabelfabrik in Helsinki ist sehr erfolgreiches Kulturzentrum. Weitere Informationen finden Sie auf der folgenden Website: www.kaapelitehdas.fi



... Kulturkooperation und Identitätsfindung im Ostseeraum

lich sofort die Frage, wie man einer Region ein Image verschaffen kann, ohne Kultur, Kulturerbe, Kulturkooperation und kulturellem Austausch eine stärkere Rolle in der Definierung der Region zu übertragen. Immerhin muss sich die Bevölkerung mit der Region identifizieren können. Hinzu kommt, dass auch der wirtschaftliche Erfolg durch eine starke Kreativwirtschaft und eine vielseitige Kulturlandschaft verstärkt wird.

Die baltischen Staaten und Polen befinden sich bereits in einem natürlichen Prozess der Identitätsfindung nach der Öffnung zum Westen und dem Beitritt zur Europäischen Union im Jahr 2004, der noch nicht abgeschlossen ist. Dieser Prozess der Identitätsfindung muss mit einem Branding des Ostseeraums verbunden werden, das die gemeinsame Geschichte, kulturelle Gemeinsamkeiten und Unterschiede als Stärken sieht und als Ausgangspunkt nimmt. Es ist bedeutsam zu beachten, dass es den baltischen Staaten nach 50 Jahren russischer Okkupation besonders wichtig ist, vor allem eine eigene Identität zu entwickeln.

Mit dem Beitritt zur EU ist auch die Kulturkooperation mit anderen Staaten der EU einfacher geworden. In vielen der neuen Mitgliedsstaaten gibt es jedoch noch großen Aufholbedarf, was die Schaffung von Kultureinrichtungen, erforderlicher Infrastruktur und Expertise betrifft. So wird zum Beispiel in Lettland erst jetzt ein Museum der Modernen Kunst geplant und die dazugehörige Sammlung aufgebaut. Wenn es laut Lidia Makowska notwendig ist, eine neue Rolle der Kultur für die Gesellschaft zu definieren, wenn der Prozess der Identitätsfindung in Polen und dem Baltikum noch nicht abgeschlossen ist und wenn der Kultur nicht allgemein eine stärkere Rolle zugeschrieben wird, wird sich ein erfolgreiches Branding des Ostseeraums schwierig gestalten.¶



Die Drei Neuen Brüder

Lettland verwirklicht lang gehegte Visionen

Mit der Realisierung der Nationalbibliothek Lettland, dem Museum für zeitgenössische Kunst und der Konzerthalle Riga plant Lettland seine drei größten Bauvorhaben der nächsten Jahre.

Beitrag von Veronika Schuster, redaktion@kulturmanagement.net

Vor einem Reiseantritt nach Riga denkt man darüber nach, wie es um das eigene Wissen über die baltische Stadt bestellt ist: Lettische Hauptstadt, Hansestadt, Jugendstil sind dabei Stichworte, die einem einfallen. Ein langer Kampf um politische Unabhängigkeit, Orientierung hin zu westlichen Staaten, hanseatisch weltoffene Geschichte und boomende Wirtschaft – davon hat man gehört und gelesen. Aber eine wirkliche Vorstellung über die Erscheinung der Stadt, die lettischen Menschen und deren Kultur hat man nicht.

Umso erstaunlicher ist es, wenn man sich durch die muffigen Gänge des publikumsunfreundlichen Flughafens Berlin-Schönefeld gekämpft hat und in Riga aus dem Flugzeug steigt: Es empfängt einen ein sehr moderner, wenn auch kleiner Flughafen, mit einer wunderbar klimatisierten Luft. Die Fahrt vom Flughafen zum Hotel birgt die nächsten Überraschungen, begegnen einem doch auffallend viele Luxuskarossen und Bauaktivitäten. Bei einer anschließenden Stadttour wird einem endgültig vor Augen geführt, auch wenn noch vieles zu tun ist, in dieser Stadt bewegt sich so einiges: Häuser sind renoviert, neu aufgebaut, wunderbare Parkanlagen angelegt (wenn auch das Betreten und darauf Liegen noch verboten sind), Straßenzüge werden von jungen Menschen und Touristen belebt wie in einer Metropole, altbekannte Geschäftsketten, internationale Banken und zahlreiche Investoren haben ihren Weg nach Riga gefunden.

Doch waren wir daran interessiert, was sich in Sachen Kultur bewegt. Bei einem Besuch in der Staatlichen Agentur „The New Three Brothers“ (J3b) erfahren wir von unserem Korrespondenten und dem Organisator unserer kleinen Stadtrundreise, Mario Zetzsche, der für das Museum bei J3b arbeitet, welche drei „Jahrhundert-Kulturprojekte“ dieses kleine Land in den nächsten Jahren ins Leben rufen möchte. Kommt man aus Deutschland, wo beinahe jährlich ein Museums-, Theater- oder Bibliotheksneu- oder umbau feierlich eröffnet wird, stutzt man aufgrund dieser Wortwahl „Projekte des 21. Jahrhunderts“. Doch ist Lettland etwas kleiner als Bayern und hat gerade mal um die 2,3 Millionen Einwohner und so werden diese drei Projekte zu einer bemerkenswerten Leistung.

The New Three Brothers sind namentlich die Nationalbibliothek Lettlands, das Museum für zeitgenössische Kunst und die Konzerthalle Riga – Baupro-



... Die Drei Neuen Brüder

jekte, die von der Staatlichen Agentur, die dem Kulturministerium direkt unterstellt ist, betreut werden. Der Name geht zurück auf die Drei Brüder – ein historisches Bauensemble in der Rigaer Altstadt. Es handelt sich dabei um alte Gewerbe- und Handelshäuser, von denen das älteste aus dem 15. Jahrhundert stammt. Die drei Gebäude wurden im Zweiten Weltkrieg zerstört, in den 50er Jahren wieder aufgebaut und beherbergen heute das Museum der lettischen Architektur sowie die Kulturdenkmalschutzbehörde und zählen zum Pflichtprogramm eines jeden Touristen.



Nationalbibliothek Lettland, Entwurf Gunnar Birkerts

Bruder 1 - Die Nationalbibliothek Lettlands

Die Nationalbibliothek kann wirklich als Jahrhundertprojekt des lettischen Staates bezeichnet werden. Der Bedarf einer Nationalbibliothek wurde bereits 1928 erkannt, erste konkrete Planungen gehen auf das Jahr 1974 zurück. Seither wurde um diesen Bau auf politischer Ebene gestritten, diskutiert und gekämpft, werden u. a. er und die Gestaltung der umliegenden Flächen doch die enorme Summe von 140 Millionen LVL (ca. 199 Millionen Euro) verschlingen. Seit 1999 erhält das Bibliotheksprojekt prominente, ideelle Unterstützung durch die UNESCO, aber erst im Jahre 2005 wurde das nötige Gesetz „Zur Verstaatlichung von Immobilien und Boden für nationale Bedürfnisse“ verabschiedet, das die Umsetzung des Projektes nun möglich macht. Geplant ist eine Bauphase in den Jahren von 2008 bis 2012, Architekt ist der aus Lettland stammende US-Amerikaner Gunnar Birkerts. An dieser Stellen sind einige Fakten zu nennen: der Bibliotheksbestand umfasst 6 Millionen Drucksachen, es werden mehr als 1000 Leseplätze zur Verfügung stehen und 3000 Besucher können pro Tag empfangen werden, zusätzlich wird der Bau Verwaltungsräume, einen Konferenzsaal, Veranstaltungsraum und Ausstellungssaal – sowie – immer sehr nützlich – eine Tiefgarage beherbergen.



... Die Drei Neuen Brüder

Das Gebäude ist für Lettland, wie wir mehrfach erfahren, mehr als nur eine Bibliothek – es ist ein Prestigeobjekt, das die Unabhängigkeit des Staates widerspiegeln soll. Als „Castle of Light – Schloss des Lichts“ soll es die Wahrnehmung einer Legende symbolisieren: „Es enthält Metaphern und Referenzen aus den bedeutendsten lettischen Legenden und Liedern – der Berg des Lichtes symbolisierte das Schloss des Lichtes, welches der Legende nach, während der blutigen Periode der Unterdrückung von Lettland in den Boden versank. Der Legende nach, wird das Schloss des Lichtes aus der Dunkelheit emporsteigen, wenn die mutigen Männer und Frauen es herbeirufen, und erst dann werden die Menschen wieder frei sein.“ sagt der Architekt Gunnar Birkerts. Als dieses „Schloss des Lichts“ hat auch der Architekt seinen Entwurf verstanden. So wird der spitz zulaufende Bau von Glasfassaden dominiert werden, die in der Nacht eine strahlende Illumination zeigen sollen.

Einher mit dem Bau der Nationalbibliothek geht das Projekt „Lichtnetz“, ein überfälliges flächendeckendes, einheitliches Informationssystem, das die 2000 Bibliotheken in Lettland verbinden soll. Erst mit dem Lichtnetz wird die nötige Technik für die Informationssysteme und Internetverbindungen angeschafft und somit jeder Gemeinde Lettlands ermöglicht, Bücher zu bestellen oder einzusehen.

Bruder 2 - Das Museum für zeitgenössische Kunst

Die Kunst Osteuropas ist international auf Erfolgskurs. Umso mehr erstaunt, dass in Lettland kein Museum für zeitgenössische Kunst existiert, von einer permanent zugänglichen öffentlichen Sammlung ganz zu schweigen. Die Staatsagentur „The New Three Brothers“ betreut für die Entstehung eines Museums für zeitgenössische Kunst zwei parallele Projekte: Zum einen den Umbau eines ehemaligen Energiekraftwerks im Rigaer Hafenviertel, zum anderen den Aufbau einer eigenen Sammlung mit dem Schwerpunkt auf lettischer und internationaler Kunst - vor allem aus dem Ostseeraum. Das Projekt ist insoweit besonders hervorzuheben, da seit dem Bau des Nationalen Kunstmuseums (1905!) kein Museumsneubau in Lettland verwirklicht wurde.

Das stillgelegte Hafenviertel, auf dem das Energiekraftwerk TEC 1 (1905) steht, ist seit dem Frühjahr 2006 für Künstler als Arbeitsraum geöffnet. Für den Umbau des Kraftwerks wurde 2005 der Stararchitekt Rem Koolhaas vom Architektenbüro OMA gewonnen. Sein Entwurf beinhaltet die weiträumige Erhaltung der alten Substanz mit großem Respekt. Ein Beispiel hat sich der Architekt an dem beliebten, an jeder Ecke präsenten lettischen Bernstein genommen: Wie Bernstein die Körper von Insekten umschließt, so wird eine gläserne Hülle das alte Gebäude umfassen und sichtbar lassen. Das Museum soll in in einer öffentlich-privaten Partnerschaft entstehen. Die lettische Verwaltergemeinschaft *Jaunrigas attistibas uzņemums* (JAU) und dessen norwegischer Investor, die das Hafengebiet *Andrejsala* erworben haben, unterstützen dieses Vorhaben. Wann allerdings mit dem Bau begonnen wird – um den ebenfalls seit 20 Jahren diskutiert wird – ist nicht klar.



... Die Drei Neuen Brüder



Museum für zeitgenössische Kunst, Entwurf: Rem Koolhaas

Aber mit Elan und profunden Kunstwissen erwirbt die Staatsagentur zeitgenössische Kunst zum Aufbau einer eigenen Sammlung. Bereits rund 100 Werke können verzeichnet und in einer digitalen Datenbank präsentiert werden. Die finanzielle Grundlage zum Erwerb der Bilder stellt eine Gabe von insgesamt 1 Million LVL (1,4 Millionen Euro) der *Aizkraukles Banka*. Die Geldmittel werden über den Zeitraum von 2005 an für die nächsten 10 Jahre zum Ankauf freigegeben. Das ist wahrlich nicht viel, doch immerhin stellt diese Zusammenarbeit einen nennenswerten Anfang dar. Den Ankauf der Kunstwerke unterstützt ein Kuratorium von 12 Mitgliedern der nationalen und internationalen Kunstszene, darunter Kuratoren, Museumsdirektoren, Kunstkritiker und Künstler.

„Dadurch dass es kein Museum für zeitgenössische Kunst gab und bisher gibt, war die Rezeption zeitgenössische Kunst lange Zeit nicht hinreichend möglich und es sind erhebliche Mängel entstanden. Es fand ein Bruch in der lettischen und europäischen Kunst statt, Missverständnisse von Kunstprozessen und der Interpretation des Vergangenen, fehlendes Expertenwissen, Stereotypen in der öffentlichen Meinung, Künstler, die keine Beachtung erhalten und nicht zuletzt zwei Generationen ohne hinreichendes Wissen über zeitgenössische Kunst. Insofern wird ein Museum gebraucht, dass totale Zugänglichkeit ermöglicht und jegliche Barrieren für den Besucher beseitigt, um die künstlerischen Prozesse aber auch die Funktion eines solchen Museums zu verdeutlichen.“ Sagt Astrida Rogule, Leiterin der Abteilung zum Sammlungs Aufbau des Museums für zeitgenössische Kunst Lettlands

Bruder 3 - Die Konzerthalle Riga

Musik hat in Lettland eine immense Bedeutung: Das kleine Land zählt 30.000 organisiert singende Menschen, mehr als 100 Musikschulen, 4 symphonische Orchester und mehrere berühmte Chöre – doch besitzt es keine geeigneten Räume, um mit internationalen Standards Konzerte durchzuführen. So kommen wir zum dritten Bruder, der Konzerthalle. Für diesen Bau



ONLINE

Nationalbibliothek
gaismaspils.lv

Museum
camriga.lv

Konzerthalle
konzertzale.lv

Staatsagentur
j3b.gov.lv

... Die Drei Neuen Brüder

existieren die Planungen schon seit den 80er Jahren. Doch erst 2006 konnte ein Entwurf des Letten Andis Silis den ausgeschriebenen Wettbewerb für sich gewinnen. Die eindrucksvolle, vierteilige Architektur wird sich über eine Fläche von ca. 22. 000 qm erstrecken und zwei Konzertsälen für 1500 und 400 Zuschauer sowie Repetitionsräumen Platz bieten. Die Bauphase soll in den Jahren von 2010 bis 2013 stattfinden.

Die Kleine Schwester

Da die Staatsagentur in den letzten Jahren nun einige Erfahrungen in Sachen kulturelle Konstruktionsprojekte gesammelt hat, wurde sie mit einem weiteren Projekt in der Stadt Liepaja betraut. Hier entsteht nach Plänen des österreichischen Architekten Volker Giencke eine weitere Konzerthalle, deren Baubeginn für 2008 angesetzt ist.

State Agency „The New Three Brothers“

Die Staatsagentur „J3B“ firmiert unter dem wunderbaren Begriff „Staats-Administrationsinstitution“. Sie ist der Kulturministerin der Republik Lettland, Helena Demakova, unterstellt – einer engagierten und zielstrebigem jungen Politikerin. Das Ziel dieser Staatsagentur ist die Errichtung der „national-kulturell bedeutsamen Bauwerke“: Zu ihren Aufgaben zählen u. a. die Bauüberwachung und die Gewinnung von Geldmitteln bzw. Investoren im Rahmen von Private-Public-Partnerships.

Man ist nach der Präsentation der geplanten Projekte durchaus begeistert. Doch trotz dieses engagierten Vorantreibens der Kulturprojekte wird augenscheinlich, dass die finanzielle und organisatorische Zukunft der ambitionierten Vorhaben bei weitem nicht vollständig und nachhaltig abgesichert ist. Aber viele internationale Kultureinrichtungen wären bei solchen Bedenken sicher nie verwirklicht worden. Und so bleibt einem angesichts der Leistung, die Lettland mit diesen drei Brüdern vollbringen möchte, nur eins zu sagen: „Auf Los geht’s los!“ ☺



Der Vulkanausbruch in Riga

Seit einigen Jahren schon kommt das neue Logo der Lettischen National Oper der Wahrheit sehr nah – ein Vulkanausbruch über den Buchstaben LNO. Anlässlich des Jahrestreffens von Kulturmanagement Network in Riga hatte ich die Gelegenheit, mit Jochen Breiholz, dem Direktor für Internationale Verbindungen an der Oper, zu sprechen.

Beitrag von Zenaida des Aubris, Korrespondentin, München
Email: zda@kulturmanagement.net

Der monumentale Bau aus dem Jahr 1856 und Neuanbau aus Mitte/Ende der 1990er Jahre dominiert einer der zentralen Verkehrsadern im Rigaer Zentrum, samt gepflegtem Park und Teich. Es ist nicht zu übersehen, dass die Letten ihre Nationaloper lieben, hegen und pflegen, und das nicht erst seit gestern. „Wir gehen in die Oper“ gehört nach wie vor zum guten Ton in Riga, und zwar in allen Alters- und Gesellschaftsschichten. Solch eine Einstellung kommt dem Kartenverkauf zugute: die mehr als 250 Vorstellungen (Oper und Ballet – ca. 30 Werke, davon 3 neue Produktionen pro Saison sowie Kammermusik und Konzerte) pro Jahr sind größtenteils ausverkauft. Was aber noch lange nicht heißt, dass eine Institution mit 634 Angestellten ohne Subventionen auskommt: natürlich steuert der Staat den Löwenanteil der Gelder bei, wobei es immer mehr Unterstützung durch Sponsoren wie *Air Baltic*, die örtlichen Niederlassungen von *Audi* und *Siemens* und eine ganze Reihe von Privatpersonen gibt.

Im Vergleich zu den „A“-Häusern in Deutschland ist das Gesamtbudget sehr niedrig. Dennoch werden Produktionen von guter bis ausgezeichneter Qualität produziert, vielleicht weil sehr viel Stolz und Hingabe in der Arbeit steckt. Die Produktionskosten sind in vielen Fällen genau so hoch, wenn nicht höher als in Deutschland – auch deswegen, weil viele der Materialkosten (Importe!) viel teurer sind. Die Kartenpreise werden so niedrig wie möglich gehalten, um den Zugang dem breiten Publikum zu ermöglichen. Erstmals in der Saison 2007-2008 wurde ein Abonnementsystem eingeführt. Zuvor wurde alles ausschließlich im freien Verkauf angeboten. Der Erfolg von über 1000 verkauften Abos in wenigen Tagen hat alle überrascht: „Trios“ und „Quartette“ – drei oder vier Veranstaltungen -, zusammengestellt nach Themen oder Komponisten.

Vielsprachigkeit und multikulturelle Herkünfte sind in der Opernwelt die Regel. Dementsprechend kann man es schon fast als Rarität bezeichnen, dass an der LNO das gesamte Orchester und der Chor aus Lettland stammen. Auch das aus 28 Mitglieder bestehende feste Sängersenemble und die ca. 15 ständigen Gastsänger sind fast alle Letten. Nur bei dem Ballettensemble sind einige wenige Ausländer dabei. Insgesamt spricht diese Tatsache natürlich sehr für das ausgezeichnete musische Ausbildungssystem, welches schon in der



... Oper Riga

Grundschule beginnt. Der Werbeslogan „Lettland, das Land, das singt“, der u.a. im Nachrichtensender CNN zu sehen ist, trifft offenkundig voll zu.



Innenansicht des Großen Saals (Foto: Dirk Schütz)

Der sehr schön renovierte Große Saal der Oper mit ca. 1000 Plätzen besticht durch sein nordisches, sehr prunkvolles *Fin-de-siècle*-Dekor. Ein kleiner Saal mit 300 Plätzen wurde im Zuge des Neubaus 2001 hinzugefügt. Diesen Saal kann man beliebig umwandeln und eignet sich exzellent für die vielen Kammermusik- oder Kinderaufführungen. Gerade Kinder werden mit interessanten Projekten in der Oper spielerisch einbezogen. Dabei lernen sie viel, werden aktiv eingebunden und bleiben hoffentlich der Oper und der klassischen Musik ein Leben lang treu. Da gibt es z. B. die speziell in Auftrag gegebene, abendfüllende Kinderoper die 10 Jahre lang im Repertoire stand und die zu regelrechten Proteststürmen beim Publikum führte, als sie abgesetzt wurde. Weihnachten 2007 war die DVD dieser Oper ein Bestseller. Das gleiche Führungsteam wurde beauftragt, erneut eine neue Kinderoper zu schreiben – diesmal basierend auf einer Version des lettischen *Pinocchio*. Die 14 Vorstellungen für die kommende Saison sind schon so gut wie ausverkauft. Aber nicht nur, dass Kinder in die Oper kommen: sie nehmen auch an Workshops unter dem Motto „Lass uns eine Oper machen“ teil. Dort können die Kinder sich schminken, Kostüme anprobieren, Instrumente spielen; am Ende nehmen gibt es eine kleine Aufführung. Alle Angebote dieser Art sind immer schon Wochen im Voraus ausverkauft. Die Eltern können derweil im Hauptfoyer warten - das Restaurant hat dann tagsüber geöffnet. Für die 2008-2009



... Oper Riga

Saison sind drei verschiedene, sich ergänzende Workshops geplant, die sich auch an unterschiedliche Altersgruppen richten. Zu vielen der regulären Aufführungen gibt es sogar ein abendliches Baby/Kindersittingprogramm! Dabei geben die Eltern ihre Kinder in der Oper einem Betreuer ab, der sie dann auch musisch unterhält, und holen sie nach der Vorstellung wieder ab. Eine Idee, zur Nachahmung empfohlen!

Wer ist für diesen Vulkanausbruch an Innovationen verantwortlich? Sicherlich in aller erster Stelle das sehr eng miteinander arbeitende Team um den Intendanten Andrejs Zagars. Selbst ein bekannter Bühnen- und Filmschauspieler und seit 2002 Opernregisseur, leitet er die LNO seit 1996. Ein Nachfolger für den Senkrechstarter unter der jetzigen Generation der jungen Dirigenten, Andris Nelsons, der dem Orchester 2003-2007 vorstand, wird noch gesucht.

Im Juni 2008 findet zum 11. Mal das Opernfestival statt; als Höhepunkt darf man auf die Neuproduktion von *Siegfried* von Richard Wagner gespannt sein, mit Cornelius Meister als Dirigent und in der Regie von Viesturs Kairiss (Premiere war am 6. Juni); Aufführungen von *Rusalka* von Dvorak, *Carmen* von Bizet, *La Traviata* von Verdi, *Eugen Onegin* von Tschaikovsky sowie Ballettaufführungen und Symphoniekonzerte runden das Programm ab. ¶

- Anzeige -

Do the right thing right now

Sommerakademie für Kulturmanagement 2008

Einstieg ins Kulturmanagement für Studierende und Jungakademiker

21.05. Kostenloser Informationsabend 18.30 h

14.-18.07. Projektorganisation und Finanzierung

01.-05.09. Berufsziel Kultur. Strategien für den Einstieg

15.-19.09. Presse- und Öffentlichkeitsarbeit im Kulturmanagement

Exklusiver Preisnachlass für registrierte Mitglieder von Kulturmanagement Network: 10 % auf die Teilnahmegebühren.

Institut für Kulturkonzepte Hamburg e.V. | Neuer Kamp 24 | 20357 Hamburg | www.kulturkonzepte.de



Aufbruch zum neuen Ufer in Riga

Ein Porträt des Lettischen Nationalen Sinfonieorchesters

Beitrag von Claudia Brinker, Korrespondentin, Stuttgart

Email: cb@kulturmanagement.net

Künstler wie die Geigerin Baiba Skride, die Mezzosopranistin Elina Garanča, der Dirigent Mariss Jansons oder der junge Dirigent und „Shooting-Star“ Andris Nelsons, Chefdirigent der *Nordwestdeutschen Philharmonie Herford* und ab der Saison 2008-2009 in gleicher Position in Birmingham engagiert, tragen den Ruf Lettlands als Musiknation und hervorragende Ausbildungsstelle in die Welt. Richard Wagners kurzer Aufenthalt als Kapellmeister in Riga in den Jahren 1837-39 und seine abenteuerliche Rückreise über die Ostsee ist vielen Musikkennern hinlänglich bekannt. Weitgehend unbekannt ist allerdings, wie es um die Situation der Orchester im heutigen Lettland bestellt ist. In dem Land mit etwa 2,2 Mio. Einwohnern und einer Größe vergleichbar mit der eines Bundeslandes wie Hessen bestehen drei professionelle Orchester: das Orchester des Opernhauses von Riga, ein Orchester in der Hafenstadt Liepaja und das *Latvian National Symphony Orchestra*, kurz LNSO. Die Gründung des LNSO geht in das Jahr 1926 zurück. Damals wurde das Orchester als Radio-Sinfonieorchester von dem Dirigenten Arvids Pārups gegründet und bestand zunächst aus 14 Musikern. Zwischen 1928 und 1944 übernahm der Lette Jānis Medinš die Leitung des Orchesters. In der Doppelfunktion als Direktor der Musikabteilung des Lettischen Radios versuchte er, lettische Komponisten im Ausland, aber auch das gängige klassische Repertoire in Lettland mit zahlreichen Radio-Live-Übertragungen bekannt zu machen. Zu Sowjetzeiten tourte das Ensemble durch die Sowjetunion und den gesamten Ostblock und erhielt zahlreiche Auszeichnungen.

Seit 1990, dem Jahr der Unabhängigkeit Lettlands, trägt das Orchester seinen heutigen Namen. Es ist nun kein Radio-Sinfonieorchester mehr, sondern wird vom Kulturministerium finanziert.

Die Zahl der Musiker hat sich bis heute auf 101 erhöht und entspricht damit nach deutschen Standards dem Niveau eines A-Orchesters. Von 1997 bis 2001 übernahm der norwegische Dirigent Terje Mikkelsen und dann von 2001 bis 2005 Olaris Elts die Leitung des Orchesters. Ab 2009 wird Karel Mark Chichon als Chefdirigent das LNSO übernehmen. Pro Saison stehen ca. 50 Konzerte in Riga auf dem Programm des Ensembles, hinzu kommen Abstecher in die lettischen Provinzen und Gastspiele im Ausland. Die von Medinš begründete Tradition, die Aufführung und Verbreitung lettischer Komponisten, setzt das Orchester weiterhin fort. So findet man in der Diskographie zahlreiche Auf-



ONLINE

Inso.lv
konzertzale.lv

... Lettisches Nationales Symphonieorchester

nahmen lettischer Komponisten. Auf dem Programm in Riga stehen neben den traditionellen Sinfoniekonzerten auch Familienkonzerte.



Konzerthalle Riga, Entwurf: Andis Silis

Heimat des Orchesters ist derzeit noch die sog. *Große Gilde*, ein Gebäude aus dem 19. Jahrhundert, das zum Konzertsaal umfunktioniert wurde und knapp 700 Besuchern Platz bietet. Trotz der zentralen Lage in der Rigaer Innenstadt ist es den heutigen Anforderungen an ein modernes Konzerthaus nicht mehr gewachsen. In den nächsten Jahren ist der Bau einer großen Konzerthalle am Ufer des geplant, die von dem lettischen Architektenbüro *Sillis, Zäbers und Kjava* konzipiert wird und u.a. einen großen Saal mit 1.400 Plätzen für Sinfoniekonzerte bereithält (siehe Beitrag zu den 3 Neuen Brüdern in dieser Ausgabe). Man darf gespannt sein, wie diese neue Heimstätte des Orchesters - die Programmplanung und das Angebot verändern und erweitern. Schließlich ist der neue Konzertsaal doppelt so groß und dürfte allein aufgrund der herausgehobenen Lage und der Architektur den Bekanntheitsgrad des LNSO steigern. ¶



ONLINE

theatre.lv

Theaterförderung mit begrenzten Mitteln

Die Arbeit des Neuen Theaterinstituts in Lettland

Kulturmanagement Network besuchte im Mai während seines Rigatreffens mit dem Theaterinstitut Lettlands eine Nonprofit-Organisation. Unweit der kulturellen Leuchttürme der Stadt arbeitet das New Theatre Institute geradezu unscheinbar im 6. Stock eines Hinterhofgebäudes im Zentrum der lettischen Hauptstadt. Dennoch überraschte auch hier der Tatendrang junger Kulturmanager, die sich weltweit im Theater- und Tanzbereich vernetzen.

Beitrag von Dirk Heinze, Chefredakteur, redaktion@kulturmanagement.net

Man sei dafür da, die lettische Tanz- und Theaterszene im Ausland zu fördern, erzählten uns Zane Kreicberga, die bisherige Leiterin des Instituts, die aufgrund einer bevorstehenden Elternzeit die Amtsgeschäfte gerade an Gundega Laivina übergibt. Gerade erst hat man eine umfangreiche Broschüre herausgegeben, die Informationen zu professionellen Theater- und Tanzgruppen des Landes sowie deren Produktionen aus der aktuellen Saison enthält. Finanziert vom Kulturministerium, hilft so die Publikation den Ensembles, im Ausland Auftrittsmöglichkeiten zu bekommen. Daneben ist es auch eine wichtige Aufgabe des Instituts, ausländische Gruppen nach Lettland zu holen.

Die Lage der Amateurtheater und freien Tanz- und Theaterszene in Lettland, das wurde deutlich, ist durchaus nicht einfach. Es gibt vergleichsweise wenige Compagnien, da vor allem Räumlichkeiten fehlen, aber auch weil das Publikum eher noch das traditionelle Theater kennt. Noch etwas schwieriger sähe es mit Kinder- und Jugendtheater aus. Hier offenbarte sich eine Schwäche der begrenzten Ressourcen am Institut, dessen Kapazität gerade einmal für die Arbeit mit Erwachsenen reicht. Hierzu werden u. a. 1-2 Workshops pro Jahr am Rande von Festivals angeboten, die meist international erfahrene Choreografen oder Lichtdesigner leiten. Forschungsarbeit im akademischen Sinne, die z. B. notwendige Erkenntnisse über das Publikum oder die alternativen Möglichkeiten der Theaterförderung liefern könnten, findet nicht statt. Immerhin gibt es zahlreiche Sponsoren, die die Aktivitäten des Instituts mit mehr oder weniger großen Summen unterstützen.

Nicht zu kurz kommt hingegen der Austausch mit den anderen Instituten in aller Welt, quasi als Netzwerk im Netzwerk. Nicht selten erreicht das Rigaer Büro auch Anfragen für EU-Projekte. Da kommt es schon mal vor, dass man einfach einen Partner aus Osteuropa sucht, um seine Förderchancen zu erhöhen, ohne ihn bei der Konzeption inhaltlich eingebunden zu haben. Aber wir kennen ja inzwischen die Schattenseiten europäischer Kulturförderung. ¶

**AUTOREN**

Ivars Bērziņš

VERLAG

VDM Verlag Dr. Müller

ISBN

9783836423175

Privatisierung im Kulturbereich

Lettland auf dem Wege vom Staatsapparat zur freien Kulturlandschaft

Rezension von Mario Zetsche, Korrespondent, Riga

Email: mz@artsmanagement.net

Das vorliegende Buch wurde als Dissertationsschrift des Autors Ivars Bērziņš, an der Philosophischen Fakultät der Westfälischen Wilhelms - Universität in Münster unter Betreuung von Prof. Dr. Annette Zimmer 2005 verfasst. Der Autor erhielt für sein Werk die Bewertung *summa cum laude*.

Zuerst ist festzuhalten, dass es sich hier um ein Fachbuch handelt, das sich dem umfassenden Transformationsprozess Lettlands aus philosophischer Sicht nähert und dabei erstmals Einblick zur Veränderung der kulturpolitischen Teilhabe gibt. Die ständigen Umwälzungen in Lettland in Hinblick auf die aktuelle Globalisierung stellt eine doppelte Herausforderung im kulturpolitischen Transformationsprozess dar, der sich in diesem Buch gewidmet wird. Es wird eine Situation beschrieben, die einfach auf Grund der Entstehung des Werkes 2005 nicht mehr allen Aspekten des aktuellen Diskurses gerecht werden kann. Andererseits kann argumentiert werden, dass der Autor einige Prozesse vorweggenommen hat, die nun Beachtung finden. Dennoch wirkt das Buch auf Grund seines wissenschaftlichen Anspruches nüchtern, enthält wiederum brisante Thesen und Anmerkungen, die zum kritischen Hinterfragen anregen. Auch die Ableitungen zu Handlungsvorschlägen fallen sachlich sowie selbstkritisch aus und erzeugen damit einen gelungenen Einblick zur kulturellen Teilhabe in Lettland. Das Buch besetzt damit eine Lücke im Wissenschaftskontext der Kulturpolitik und ist eine Empfehlung für all jene Kulturwissenschaftler, Kulturpolitiker und Kulturmanager, die exemplarisch Einblick in den kulturpolitischen Transformationsprozess Lettlands erhalten wollen. Da das Buch den Wandel vom streng regulierten Staatsapparat hin zu einer zivilen Teilhabe bis zur Privatisierung des Kulturangebotes aufzeigt, ist es auch für jene geeignet, die am kulturökonomischen Wandel interessiert sind.

Im ersten Teil erfolgen der Einblick zum Forschungsstand des Transformationsprozesses und ein historischer Einblick dessen in Lettland. Dabei werden dem Leser bedeutende Persönlichkeiten, Schriften und Gründungen von Kulturinstitutionen zur nationalen Findung Lettlands vorgestellt, die auf gründlicher Literaturrecherche und Auswertungen von Studien beruhen. Die Auswirkungen der Systemtransformationen auf die kulturelle Identitätsfindung werden hier schlüssig dargestellt. Der Leser erfährt u. a. dass das Werk Johann Gottfried Herders „Volksgeist“ zu einer der Vorlagen der ersten nationalen Bewegung wurden. Das „Nationale Erwachen“ über die erste Unabhängigkeit, als auch die Auswirkungen der Weltkriege sowie die „Singende Revolution“ finden Berücksichtigung. Im weiteren Verlauf spielt die sowjetische



... Privatisierung im Kulturbereich

Okkupation Lettlands bis zur erneuten Unabhängigkeitserklärung 1991 eine dominierende Rolle.

Diese Voraussetzungen dienen dem Autor anschließend zur Bestimmung von Begrifflichkeiten und zur Analyse von verwaltungswissenschaftlichen Perspektiven. Hier wird dem Leser Einblick zu institutionellen Transformations- und Modernisierungsprozessen gegeben. Verschiedene Formen dieser Veränderungen werden hier dargestellt: das Public Sector Management, das rechtliche Umfeld und ein umfassendes Transparenzprinzip. Insbesondere die Dezentralisierung und Dekonzentration wird eingehend erläutert, da sie dem Autor als Grundlage für eine Privatisierung im Kulturbereich dient und insbesondere für Lettland mit seiner Konzentration auf die Hauptstadt Riga und seine Funktionsebenen sinnvoll erscheint. Interessant auch der Einblick zu Privatisierungstendenzen und zur Kulturindustrie, die jetzt in Lettland eine hochaktuelle Debatte darstellt.

Da die erneute nationale Selbstfindung des noch jungen Lettland in Zeiten der Übergangsphase von sozialistischem zum marktorientierten System eine immense Rolle spielte, wirft der Autor im zweiten Teil einen Blick zurück in das Kulturverständnis des sozialistischen Staatsgefüges. Die Problematik der vollständigen Pluralität der kulturellen Äußerungen nach der Aufgabe der Kontrollmechanismen der Sowjetunion in den 90er Jahren wird als „kollektiver Kulturschock“ beschrieben, dem nach der Rehabilitierung die erneute gesellschaftliche Selbstfindung folgte. Darauf aufbauend werden verschiedene Konzepte und Modelle der Kulturpolitik diskutiert und auf die Reformen der 90er Jahre im Kulturbereich Lettlands bezogen. Der rote Faden der Privatisierungstendenzen findet auch hier Eingang, da er als einer der wichtigsten Indikatoren für den Transformationsprozess auch zur Identitätsbildung Lettlands beschrieben wird. Aber eben auch die Bedeutung des Dritten Sektors, dem aktuell keine aktive Rolle – weil nicht gefördert – bei der kulturellen Teilhabe attestiert wird, und verschiedene Finanzierungsinstrumente werden vorgestellt. Dem Kulturmanagement in Lettland wird bei der Professionalisierung und Eigenständigkeit des Kulturbetriebes eine Vorreiterfunktion zugewiesen. Spätestens wird hier ersichtlich, dass es dem Autor um eine umfassende Beteiligung der Gesellschaft an kulturellen Prozessen geht, um gemeinschaftliche Kulturwerte in Lettland zu erreichen.

Der zentrale Teil des Buches erfolgt im dritten Abschnitt. Hier findet eine Analyse der Kulturpolitik Lettlands statt – unterteilt zwischen inhaltlicher Dimension und den Rahmenbedingungen. Der Autor untersucht dabei auch die vielfältigen Beziehungen zwischen den Sektoren und Tätigkeitsbereichen der Kulturbranche und attestiert unmissverständlich eine zentralistische Struktur der Kulturpolitik und Kulturproduktion in Lettland. Besonders interessant sind hier die Analysen zur Neuorientierung der Kulturpolitik Lettlands. So findet der Beitritt Lettlands zur UNESCO Konvention zum Schutz immateriellen Kulturgutes Eingang in die Arbeit, aber eben auch das Dilem-



... Privatisierung im Kulturbereich

ma um die Sonderanforderungen von Künstlern bei der steuerlichen Stellung zum Erwerbseinkommen. Im Sinne der kollektiven Problembehandlung wird die Bedeutung einer multikulturellen Gesellschaft und der Hoch- und Breitenkultur hervorgehoben, die bisher unzureichend kulturpolitische Beachtung fand. Hilfreich zeigen hier Tabellen, die vor allem die starke Trennung der Kulturrezeption zwischen Letten und russischsprachigen Einwohnern Lettlands belegen.

Spannend dann abschließend die Zusammenfassung des diskutierten Transformationsprozesses und seine aktuelle Umsetzung. Man merkt auch, dass hier Lösungen gesucht wurden, die zur Situation in Lettland sinnvoll erscheinen und keine reinen Übertragungen von bestehenden Modellen darstellen. Es wird auch nicht versucht, die Dezentralisierung als Allheilmittel für die gegenwärtige unterentwickelten Regionen darzustellen. Allerdings sieht der Autor die Privatisierung – verstanden als kollektive Teilhabe an Entscheidungs- und Entstehungsprozessen sowie finanziellem Spielraum – als Lösung hin zu einer Wertegemeinschaft. Weiß man um die Diskussionskultur in Lettland, ist man fast erstaunt um die klaren Worte. Warum also keine lettische Ausgabe des Buches?¶

DETAILS UND BESTELLEN

kulturmanagement.net/buecher/prm/49/v_d/ni_656/cs_11/index.html



*«Und weil der Mensch ein Mensch ist,
drum hat er Stiefel im Gesicht nicht gern.»
(Bertolt Brecht)*

Ob in Kulturinstituten, in der Kulturmanagementausbildung oder in der Kulturmanagementliteratur: Das Thema Mitarbeiterführung erhält oft nicht die Beachtung, die ihm eigentlich zusteht. «Künstler & Co.» schliesst diese Lücke.

Walter Boris Fischer
Künstler & Co.
Mitarbeiterführung in Theatern,
Orchestern und Museen
240 Seiten/br. (2008)
CHF 48.– / EUR 30.70 (D)
ISBN: 978-3-7253-0883-5

Erhältlich in Ihrer Buchhandlung
oder direkt bei:
Rüegger Verlag
c/o Herold Verlagsauslieferung GmbH
Raiffeisenallee 10
D-82041 Oberhaching
www.rueggerverlag.ch





Wichtiger Kulturakteur

Die Gründung eines Kulturmanagement-Verbands in Lettland fiel zusammen mit wichtigen Buchveröffentlichungen und Veranstaltungen

Wenige Tage, nachdem Vertreter des Kulturmanagement Networks Riga und die dortigen Kultureinrichtungen besuchten, fanden bedeutende Entwicklungen im lettischen Kulturmanagement statt. U.a. gibt es nun auch einen eigenen Fachverband. Die Ereignisse schildert Prof. Ivars Bērziņš, Leiter des Magisterstudienganges Kulturmanagement an der lettischen Kulturakademie.

Ein Beitrag von Ivars Bērziņš, Riga

Am 29. Mai 2008 wurde in den Räumen der Kulturakademie Lettlands der Verband für professionelle Kulturmanager Lettlands gegründet. Gleichzeitig wurde das 10-jährige Bestehen des Kulturmanagement- Magisterstudienganges an der Kulturakademie gefeiert. In dieser Zeit haben ca. 150 Absolventinnen/en die beiden Studiengänge „Kulturmanagement“ (lettisch) und den internationalen „Kultur- und Medienmanagement“ (deutsch) erfolgreich abgeschlossen.

Anlässlich dieses Jubiläums wurde nun das erste lettische Kompendium zum Kulturmanagement von der Kulturakademie Lettlands herausgegeben, nachdem 2006 bereits Dozenten das erste Lehrbuch in lettischer Sprache veröffentlicht haben. Autoren der nun erschienenen Publikation sind sowohl Lehrende als auch Absolventen des Institutes. Als ob das nicht genügt, wurde am selben Tag auch das populäre Buch von Prof. Peter Bendixen „Einführung in das Kultur- und Kunstmanagement“ präsentiert, das ins Lettische übersetzt wurde.

Ich sehe die Aufgaben des Studienganges, aber auch des neu gegründeten Verbandes, in der Entwicklung und Stärkung der akademischen Basis für dieses Fach in Lettland. Dazu gehört es auch, eigene Bücher zu verlegen, wie auch Übersetzungen der wichtigen europäischen und amerikanischen Standardwerke auf diesem Gebiet voranzutreiben. Der Verband sieht seine Aufgabe auch im Aufbau internationaler Kontakten und sich selbst als wichtigen Akteur des Dritten Sektors in der Kulturpolitik Lettlands.

Am 30. Mai 2008, im Rahmen einer Vorlesungen von Prof. Peter Bendixen in Riga fand eine rege Diskussion statt, die den Bedarf nach Austausch und stetiger Professionalisierung des lettischen Kulturmanagements belegte.

Insgesamt also eine spannende Woche an der Kulturakademie Lettlands. ¶

DR. PHIL
IVARS BĒRZIŅŠ

Professor für Kultur-
management und Leiter des
Magisterstudienganges

Kulturmanagement an der
Kulturakademie Lettlands.
Geschäftsführer der Lettisch-
Deutschen Stiftung für
Kultur, Bildung und Infor-
mation.

Experte in Fragen des Kul-
turökonomie.



Studieren in Riga

Der Studiengang Medien- und Kulturmanagement an der Lettischen Kulturakademie

Bericht von Julia Knetzger, julia.knetzger@web.de

JULIA KNETZGER

ist Studentin an der Latvian Academy of Culture in Riga. Zuvor absolvierte sie ihr Bachelorstudium European Studies (Sprache, Literatur, Kultur) an der Universität Eichstätt-Ingolstadt sowie an der Universidad San Pablo CEU in Madrid. Ihre Schwerpunkte im Kulturmanagement liegen in den Sparten Musik und Film. Praxiserfahrungen in diesen Bereichen sammelte Julia Knetzger unter anderem im Goethe Institut Prag sowie bei den Bayreuther Festspielen.

Oft werde ich gefragt, wie ich denn auf die Idee gekommen sei, meinen Master in Lettland zu machen – einem Land, das so mancher auf der Landkarte oft erst umständlich suchen muss, das zusammengenommen weniger Einwohner besitzt als die deutsche Hauptstadt alleine und das auf den ersten Blick recht wenig mit großem Kultur- und Medienmanagement zu tun hat. Nun, es gab eine Reihe von guten Gründen, die mich nach Lettland gezogen haben: Ich war auf der Suche nach internationalen Masterprogrammen im Kultur- bzw. Medienmanagement und schon fast ein wenig enttäuscht von der großen Masse an standardisierten Studienformaten. Da entdeckte ich das Masterstudium „Kultur- und Medienmanagement“ an der Lettischen Kulturakademie.

Beim genaueren Studieren der Studieninhalte und -bedingungen in Lettland stellte ich schnell fest, dass das Masterprogramm in Riga genau meinen Vorstellungen entsprach: Das breite Fächerspektrum von Medien-, Marken- und Kommunikationsmanagement, Kulturpolitik, Sponsoring und Musikindustrie sowie Ökonomie, Unternehmensführung und Personalmanagement bot mir genau die Fakten, die in meinem Bachelor-Studium „European Studies“ (Sprache, Literatur, Kultur) noch nicht abgedeckt worden waren, mir aber doch sehr wichtig für das Überleben in der Kultur- und Wirtschaftsbranche erschienen. Ein weiterer Pluspunkt des Riga-Masters: Unterrichtet werden diese Fächer ausschließlich von Menschen, die seit langem auf ihrem Gebiet erfolgreich tätig sind. Ihre Wissensvermittlung ist gespickt mit Beispielen aus dem realen Leben und vielen Ratschlägen, die sie aus ihrer langjährigen Erfahrung heraus an uns Studenten weitergeben können.

Doch nicht nur, was die Lehre betrifft, bin ich mit der Wahl des Riga-Studiums mehr als zufrieden. Denn obwohl viele der Dozenten aus Deutschland stammen, handelt es sich bei dem Masterprogramm um einen Vollzeitstudiengang, der komplett in Lettland absolviert wird. Und gerade das macht die Sache so lebendig und spannend: Mir war es wichtig, mein Masterstudium in einem Land zu machen, das erst noch „entdeckt“ werden muss und in dem noch viele kleine interkulturelle Brücken gebaut werden können. Denn als relativ junger Staat innerhalb der EU bietet Lettland eine Vielzahl an Möglichkeiten, das Gefühl der europäischen Identität und das Zusammengehörigkeitsgefühl innerhalb Europas zu stärken. Gerade Kultur eignet sich hervorragend dazu, Menschen unterschiedlicher Kulturen zusammenzubringen. Und das erlebe ich hier in Lettland jeden Tag aufs Neue.



... Studieren in Riga

Auch spielt die interkulturelle Begegnung in unserem Studiengang eine große Rolle: Unsere Masterklasse besteht aus 17 jungen, inspirierenden und begeisterungsfähigen Menschen, die sowohl aus Lettland als auch aus deutschsprachigen Ländern stammen; unterrichtet wird hauptsächlich auf Deutsch, Lettisch und Englisch. Projekte gehen wir immer in deutsch-lettischen Teams an. Und genau das ist das Gefühl, das Energie und Motivation bringt.

Wer mich also fragen möchte, ob ich mich rückblickend noch einmal für den „Kultur- und Medienmanagement“-Master in Riga entscheiden würde, dem kann ich jetzt schon mit einem klaren JA antworten. 😊

- Anzeige -

Das Museum als Marke

Die Beiträge dieses Bandes verdeutlichen, wie Museen ein Markenprofil entwickeln und nutzen können: Sie zeigen, wie die Marke einem Museum helfen kann, Qualitäts- und Erfolgsvorstellungen, Leistungsversprechen und Vertrauen in den Köpfen der Nutzer und potenziellen Besucher zu verankern. Das Buch will Museen zu Überlegungen und Planungen für eine konsistente 'Markenpolitik' sensibilisieren und ermutigen. Es legt dar, mit welchen Instrumenten eines strategischen Museumsmanagements Besucher wirkungsvoll gewonnen und gebunden werden können.



Herausgeber: Hartmut John / Bernd Günter

200 Seiten, kartoniert, November 2007, 26,80 €, ISBN: 978-3899425680

Details und Bestellung: www.transcript-verlag.de/ts568/ts568.htm



KRISTIN PIESKER
studiert ebenfalls an der
Latvian Academy of Culture
in Riga und absolvierte als
erstes Studium einen zwei-
sprachigen Bachelor in Re-
gensburg und Clermont-Fer-
rand (Frankreich). Sie sam-
melte Praxiserfahrung u.a.
beim Touristenbüro der
Stadt Lille, beim deutsch-
französischen Forschungsin-
stitut für Sozialwissen-
schaften „Centre Marc
Bloch“ in sowie im Bereich
Presse- und Öffentlichkeits-
arbeit beim Deutschen Al-
penverein e.V. in München.

... Studieren in Riga

Studieren in Riga II

Bericht von Kristin Piesker, Riga

Die erste Frage, wenn ich erzähle, dass ich in Riga Medien- und Kulturmanagement studiere, ist: Liegt das nicht in Litauen? Nach der Korrektur dieser kleinen Verwechslung schließt sich meist die zweite Frage nahtlos an: Aber warum Lettland? Das ist dann schon etwas schwieriger zu beantworten, schließlich gibt es in Deutschland etliche Masterstudiengänge für Kulturmanagement.

Nun ja, Riga hat zunächst einmal den großen Vorteil, dass es eben nicht Deutschland ist. Eine neue Kultur, neue Menschen, neue Lebensbedingungen, all das war für mich extrem spannend und machte das Studium hier attraktiv. Das Aufregendste dabei war, dass ich Lettland vorher nie bereist hatte. Hier sind die Menschen zwar nochmals komplett anders, aber in meinen anfänglichen Überlegungen, ob ich dieses Studium anfangen sollte oder nicht, spielte der Faktor des Standortes Lettland durchaus eine große Rolle. Hinzu kommt, dass es in diesem kleinen Land eine stark vernetzte und sehr rege Kulturszene gibt, in der man auch als Ausländer schnell Kontakte knüpfen kann. Als eines der jüngsten Mitglieder der EU besitzt Lettland außerdem großes Wachstumspotenzial.

Aber für die Wahl eines Studiengangs gibt es ja nicht nur geographische Gründe. Bei meinen ersten Recherchen war ich von den Inhalten des Studiums sehr schnell begeistert. Nicht nur kulturelle Themen werden behandelt, sondern in gleichem Maße wirtschaftliche Grundlagen und Elemente der Personalführung und der Unternehmenskommunikation.

Seit fast einem Jahr bin ich nun Studentin des Masterstudiengangs „Medien- und Kulturmanagement“ in Riga und kann schon eine kleine Bilanz ziehen. Meine großen Erwartungen, die ich in das Studium hatte, haben sich größtenteils erfüllt. Der Unterricht ist vielfältig und dank der erfahrenen, aus der Praxis kommenden Dozenten, realitätsnah gestaltet. Unter den Studenten hat sich schnell ein erstaunlicher Teamgeist entwickelt, ein Wir-Gefühl, das geprägt ist von Hilfsbereitschaft, Freundschaft und gemeinsamen Aktivitäten außerhalb der Uni. Und das, obwohl wir erst insgesamt 12 Wochen miteinander studiert haben.


Denn, und das ist auch eine Besonderheit des Studiums, die Semester hier in Riga sind in jeweils intensive, 6-wöchige Blöcke aufgeteilt. Dazwischen reisen die Deutschen zurück in die Heimat. Diese Aufteilung ist praktisch, denn das Studium lässt sich so berufsleitend absolvieren.

Ein kleiner Wermutstropfen kann aber auch bei meinem Masterprogramm nicht verleugnet werden: Kultur ist ein weites Feld und ein manchmal sehr



... Studieren in Riga

vager Begriff. Gerade deshalb ist es schwierig, den verschiedenen Vorstellungen und Erwartungen der Studenten an das Studienprogramm gerecht zu werden. Der eine möchte unbedingt die Theaterwelt kennen lernen, während sich der andere für bildende Kunst interessiert. Wieder ein anderer träumt von einer Karriere in der Musikbranche. So kann man sich oft „nur“ auf die Grundlagen beschränken. Die Konsequenz daraus ist, dass das Studium viel Eigeninitiative erfordert.

Das wiederum ist aber auch eine große Stärke des Studiengangs, denn eigenes Engagement und Begeisterung für ein bestimmtes Fachgebiet, verbunden mit dem Wunsch, sich selbst weiter zu bilden und immer wieder neugierig zu sein auf alles Unbekannte, sind wichtige Schlüsselqualifikationen. Neu und unbekannt ist in Lettland ohnehin fast alles. Wer sich also für ein Studium hier entscheidet, bringt schon eine der wichtigsten Schlüsselqualifikationen mit: die Neugier. 

- 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
- > Tel. 061 31 / 24 68 57
- > zeitschriften.leserservice@schott-music.com



www.dasorchester.de



MICHAEL SRBA

Dirigent, Management-berater und Publizist, wurde in Prag geboren, lebte aber viele Jahre in den Niederlanden, wo er Musik und Linguistik studierte. Seit seinem Ortswechsel in die Slowakei beschäftigte er sich verstärkt mit der Situation der Orchester sowie allgemein von Kultureinrichtungen in diesem Land. Folgerichtig gründete er im Januar 2007 eine Beratungsfirma, die Managern an Musikschulen, von Ensembles und Orchestern hilft, effizienter zu werden. Besonders Augenmerk richtet er sich auf die Förderung und Pflege Alter Musik und historischer Aufführungspraxis. Seit Mai 2008 ist er Osteuropakorrespondent für Kulturmanagement Network.

Riga, wo die Kultur lebte. Und noch lebt!

Lettland besitzt etwas, was offenbar in einigen mitteleuropäischen Ländern abhanden gekommen ist - einen Fortschrittsglauben, der sich maßgeblich neben dem Wirtschaftsboom durch die Kultur äußert. Das Beispiel Riga könnte uns lehren, wie man zu neuem Selbstbewusstsein gelangt. Vielleicht starten wir einfach, meint unser Osteuropakorrespondent Michael Srba, so wie die Letten - mit der Einsicht in den Wert unseres kulturellen Erbes und dem Willen, es am Leben zu erhalten.

Beitrag von Michael Srba, Korrespondent, Bratislava

Email: ms@artsmanagement.net

Wenn man an europäische Musikzentren denkt, ist man geradezu klischeehaft schnell bei Wien mit seinen Philharmonikern oder der Staatsoper, an Paris mit der Opera de la Bastille, Mailand mit seiner Scala, Berlin mit den Philharmonikern oder Amsterdams Concertgebouw. Doch innerhalb Europas haben wir eine kleine Nation an der baltischen Küste, die eine Vielzahl berühmter Musiker hervorgebracht hat, deren Namen freilich nicht immer eindeutig auf ihre Herkunft schließen lässt. Häufig liegen wir unglücklicherweise daneben und halten sie für Russen. Sicher, rein formal waren Künstler wie Gidon Kremer, Mischa Maisky, Mikhail Baryshnikov, Sergei Eisenstein, Mariss Jansons, Baiba Skride oder Elīna Garanča, um nur einige zu nennen, einige Jahre sowjetische Staatsbürger, bevor sie jetzt den lettischen Nationalstolz mehren.

Statistisch gesehen ist Lettland kein Land, was mit seinen etwas über 2 Millionen Einwohner besonders sichtbar wäre. Der Anteil der Menschen, die im Kulturbetrieb arbeiten, unterscheidet sich kaum von dem anderer europäischer Länder. Nichtsdestotrotz ist die Zahl erfolgreicher und weltberühmter Künstler erstaunlich.

Betrachtet man das lettische Beispiel, sollte die Geschichte die Antwort auf dieses Phänomen geben. Die Unterdrückung unter kommunistischer Herrschaft während der Sowjetzeit hat zweifellos einen wichtigen, ausschlaggebenden Faktor gespielt; ob eine Nation kulturell reicher als die andere ist, wird ein nie endender Streit sein, aber ein Land, das eine Minderheit innerhalb einer größeren Gruppe prägt - gerade im Fall einer Unterdrückung - kann eine große Motivation hervorrufen, seinen Nationalstolz maßgeblich durch Kultur zu pflegen. Das sowjetische System hat einerseits so eine Situation geschaffen, gepaart mit einem gut organisierten Bildungssystem. Die Sowjetunion hat längst aufgehört zu existieren, geblieben ist aber die Tradition einer fundierten musikalischen Bildung nach der Unabhängigkeit Lettlands im Jahr 1991.



... Riga, wo die Kultur lebt

Wenn Kulturmanager in meiner Heimat Slowakei zusammentreffen, ist die häufig geäußerte Beschwerde "Es gibt kein Geld für die Kultur" oder "Wir sind ein zu kleines Land für ausreichende Kulturförderung" bis hin zur Klage über zu viel Bürokratie. Es gibt so etwas auch in einigermaßen wohlhabenden Ländern Mitteleuropas. Daher ist es sogar noch interessanter, die kulturellen Trends in Riga zu analysieren und zu bewerten. Sie sind unter den kleinen EU-Staaten recht einzigartig und, soweit es Kulturmanagement betrifft, ein interessanter Lackmustest, wie Kultur gedeihen kann, gerade mit der kleinen Zahl von Einwohnern als Voraussetzung effektiven Managements. Sie, die Letten, haben es geschafft, eine Qualität im globalen Wettbewerb zu erreichen, wie es die sicher noch unvollständige Liste an berühmten Persönlichkeiten oben bereits eindrucksvoll belegen kann.

In dieser Zeit sehen wir um uns herum vor allem eine Stimmung des Niedergangs; wo Konzerthallen trotz wachsendem Bruttosozialprodukt weniger vom Publikum besucht werden, wo die Kunst mehr und mehr marginalisiert wird durch Budgetgrenzen oder mangelndem gesellschaftlichen Interesse, wie auch die Kultur manchmal nicht mehr weiß, wie sie sich selbst verkaufen soll. Riga könnten uns vielleicht lehren, was Konzerthäuser oder Museen wieder etwas erfolgreicher werden lässt. Vielleicht starten wir einfach, so wie die Letten, mit der Einsicht in den Wert unseres kulturellen Erbes und dem Willen, es am Leben zu erhalten. Selbst wenn nicht alle von uns die gleichen historischen Erfahrungen besitzen – da gibt es ganz gewiss eine Lektion zu lernen...☺

- Anzeige -

musikundkulturmanagement
mkm
Master · Zertifikat
Seminarprogramm
*berufsbegleitend *** Start WS 08 ***

HOCHSCHULE BREMEN
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Ihre Kompetenz zählt:
Ein neuer Weg ins Masterstudium.
musikundkulturmanagement erkennt
Ihre Berufs- und Lebenserfahrung an.

Hochschule Bremen
musikundkulturmanagement
Süderstraße 2 · 28199 Bremen

Kristina Seifert
fon: (04 21) 59 05-47 60/-41 33
www.mkm.hs-bremen.de

www.mkm.hs-bremen.de



Seitensprünge

Linksammlung zum Thema Riga & Lettland

Kultureinrichtungen

- Gesamtkatalog lettischer Kulturinstitutionen
www.kulturaskarte.lv
- Konzerthalle
www.koncertzale.lv
- Museum für zeitgenössische Kunst
www.camriga.lv
- Nationalbibliothek Lettland
www.gaismaspils.lv
- Nationales Symphonieorchester Lettland
www.lnso.lv
- Nationaloper
www.opera.lv
- Nationalmuseum
www.vmm.lv
- Nationaltheater
www.teatris.lv
- Neues Theater
www.jrt.lv
- Theater „Daile“
www.dailesteatris.lv
- Zeitgenössische Kunst & Kultur im Hafengebiet
www.andrejsala.lv

Kulturpolitik

- Kulturministerium Lettland
www.km.gov.lv
- Lettisches Institut Riga
www.latinst.lv
- Kulturverwaltung Riga
www.rdgp.lv
- Staatsagentur „The New Three Brothers“
www.j3b.gov.lv

- Kulturkapitalfond
www.kkf.lv
- Lettischer Kulturfond
www.lkf.lv

Bildung & Ausbildung

- Kulturakademie Lettland
www.lka.edu.lv
- Kultur- und Medienmanagement Riga
www.kulturmedien-riga.de
- Kulturcollege Lettland
www.kulturaskoledza.lv
- Lettische Universität
www.lu.lv
- Pädagogische Akademie Liepāja
www.liepu.lv
- Baltisch-Russisches Institut
<http://bsa.edu.lv/lang/ger>
- Hochschule für Wirtschaft und Kultur
www.eka.edu.lv
- Hochschule für Informationsmanagement
www.isma.lv

Portale & Organisationen

- Lettisches Kulturportal
www.kultura.lv
- Lettisches Literaturzentrum
www.literature.lv
- Lettische Museumsvereinigung
www.muzeji.lv
- Neues Theaterinstitut Lettland
www.theatre.lv



- Lettisches Musikinformationszentrum
www.lmic.lv
- K@2 - Zentrum für Kultur und Information
www.karosta.lv
- RIXC - Zentrum für Kulturmedien
www.rixc.lv
- Informationszentrum Kulturmanagement
www.mmic.lv
- Zentrum für zeitgenössische Kunst
www.lcca.lv
- Goethe-Institut Riga
www.goethe.de/riga
- Soros Foundation Latvia
www.sfl.lv
- Verlag NEPUTNS
www.neputns.lv



ONLINE

triz-online.com

Wo drückt der Schuh?

Ungewöhnliche Managementlösungen mit TRIZ entwickeln

Schon oft haben Sie sich diese Fragen gestellt: wie sind mehr Einnahmen bzw. Fördergelder, die Verbesserungen des Images bzw. die Steigerung des Bekanntheitsgrades Ihrer Kultureinrichtung zu erzielen? Wie bleibt zugleich die künstlerische Freiheit und Identität bewahrt? Wie sind die personellen und organisatorischen Probleme zu lösen, um den Anforderungen des Alltagsgeschäfts im Kulturbetrieb gerecht zu werden?

Um für die allseits bekannten Fragen neue Lösungsansätze zu finden, laden wir Sie herzlich zu einem Experiment ein: Testen Sie mit uns in einem Workshop Ende Juni die aus dem technologischen Bereich stammende Innovationsmethode TRIZ und entwickeln Sie ungewöhnliche Lösungsansätze für Ihre eigenen Fragestellungen. Bisherige Erfahrungen aus dem Dienstleistungs- und Managementbereich haben die TeilnehmerInnen begeistert. Kulturmanagement Network möchte gemeinsam mit der Organisationsberatung *StrategieInnovation* mit dieser Veranstaltung einen Impuls geben, damit bereits in der Wirtschaft erprobte Managementansätze auf ihre Relevanz und Erfolgsaussicht im Kulturbereich bewertet werden.

Im Rahmen eines kostenfreien Eintages-Workshops haben Sie die Gelegenheit, Ihre eigenen Fragestellungen zu bearbeiten. Nutzen Sie diesen Pilottest, um für Ihre Fragen neue umsetzbare Lösungen zu entwickeln.

Erste Ergebnisse des Workshops werden im Schwerpunktthema „Management“ in der nächsten Ausgabe des KM Magazins vorgestellt.

Termin: 29.6.2008, 10-17 Uhr

Voraussetzung: Offenheit für neue, fachfremde Methoden

Kosten: lediglich Ihre Bereitschaft zum Wagnis und Feedback

Ort: wird nach Anmeldung bekannt gegeben (Raum Kassel)

Anmeldeschluss: Freitag, 20.6.2008

Kontakt:

Barbara Gronauer, *StrategieInnovation* - Ideen entwickeln, Ziele erreichen

Tel. 0176.213 20 350



AUTOREN

Heike Riebe

VERLAG

G + H Verlag

ISBN

9783931768980

Benchmarking im Museum

Ein Managementinstrument zur Qualitätssicherung

Rezension von Veronika Schuster, redaktion@kulturmanagement.net

Zertifizierung, Akkreditierung, Wettbewerb, Ranking, internationale Vergleichbarkeit sind allgegenwärtige Bestandteile der aktuell vorherrschenden Begriffswelt, in die auch die Arbeit der deutschen Museen eingepasst werden soll.

Museen unterschiedlicher Façon werden dabei gerne in Vergleich zu den medienstarken „Erfolgsmuseen“ gesetzt. Gern geäußerte Wünsche der kommunalen Politik nach größeren Ausstellungen, vielseitigeren Projekten und Kooperationen sowie die nachdrücklich formulierte Vorbildstellung von erfolgreichen Häusern (man denke an den unsäglichen Vergleich mit dem Erfolg der MoMA-Ausstellung) sind dabei an der Tagesordnung. Ein Nachdenken darüber, ob diese Vergleiche nun besonders sinnvoll sind oder nicht, scheint dabei häufig nicht einzusetzen – und so erhöht sich der Druck auf die Museen unnötig und an falscher Stelle.

Doch vom „Vergleichen“ kann man lernen. Das versucht Heike Riebe in ihrem Buch „Benchmarking im Museum“ aufmunternd darzulegen. Dabei ist dieses Buch kein Leitfaden, wie ein Benchmarking explizit durchzuführen ist, sondern eine Vorstellung und Analyse des Instrumentes an sich.

„Benchmarking setzt darauf, durch quantitative und qualitative Vergleiche zwischen Einrichtungen herauszufinden, wo innerhalb der eigenen Organisation Verbesserungspotentiale bestehen und wie diese ausgeschöpft werden können.“ Heike Riebe stellt das Benchmarking* vor, zeigt dessen Herkunft, Entwicklung, nötige Voraussetzungen und die Ziele, die damit verbunden werden. Besonderen Wert legt die Autorin dabei darauf, dass ein Benchmarking-Prozess vom Museum gewollt sein muss. Ohne die Bereitschaft und das Engagement der Mitarbeiter sowie eine anschließende Umsetzung der daraus entwickelten Arbeitsschritte kann er nicht funktionieren.

Heike Riebe ist sich bei ihren Ausführungen der besonderen Stellung eines jeden Museums und den damit verbundenen Schwierigkeiten bei einer an Kennzahlen orientierten Vorgehensweise bewusst. Sie diskutiert diese Problematik ebenso kurz wie hilfreich und zeigt auf, dass eine Vergleichbarkeit auf verschiedenen Niveaus und für verschiedene Bereiche der Museumsarbeit durchaus möglich ist und man diese nicht scheuen braucht: Arbeitsweisen sollen nicht angeprangert, sondern Verbesserungen initiiert werden. Ziel eines Benchmarking ist es, die eigene Institution zu analysieren und im Vergleich von anderen individuell zu lernen – nicht diese zu kopieren. Benchmarking ist ein dauerhafter und immer wiederkehrender Prozess, der die Qualität der Museumsarbeit unterstützend begleiten soll.



... Benchmarking im Museum

Das Buch stellt das Benchmarking ohne betriebswirtschaftliche Überheblichkeit sachlich vor und bietet eine erste Grundlage für eine weitere Auseinandersetzung mit diesem Thema.¶

* Hierzu das Lieblingswort dieses Buches: *gebenenchmarkt*.

DETAILS UND BESTELLEN

kulturmanagement.net/buecher/prm/49/v_d/ni_655/cs_11/index.html

- Anzeige -

Der Wettbewerb für die innovativsten, professionellsten und effektivsten Strategien im Kulturmarketing.

Jetzt bewerben
KULTURMARKE
TRENDMARKE
KULTURMANAGER
2008

Bewerben Sie sich mit Ihrem Kulturprojekt oder Ihrer Kulturinstitution aus dem deutschsprachigen Raum bis zum 15. August 2008!

Informationen zur Ausschreibung unter:
www.kulturmarken.de

präsentiert von
Kultur SPIEGEL
Deutschlands größtes Kultur-Magazin

caucasios
kulturmarken



Kulturmanagement 2.0

Rückblick auf die Tagung „Von Arts Administration zum Management kultureller Kontexte in Zürich

Das Zentrum für Kulturmanagement der ZHAW Winterthur und der Schweizer Berufsverband der KulturmanagerInnen chcm luden am 18. April 2008 zusammen mit der Zürcher Hochschule der Künste interessierte Teilnehmerinnen und Teilnehmer zu Vorträgen, Austausch und Workshops nach Zürich ein. Und der Veranstaltungsort war gut besucht. Die Auswahl der Referenten aus der Schweiz und Deutschland war gelungen und bot unterschiedliche Perspektiven auf die heutigen Herausforderungen im Kulturmanagement.

Während vielerorts noch sinniert und diskutiert wird, was denn Kulturmanagement überhaupt sei, was es kann oder was man unter diesen Begriff subsumieren kann, ruft die Schweiz schon das Kulturmanagement 2.0 aus. Der Untertitel des Kongresses will die Teilnehmer darauf hinweisen, dass es in der Zukunft des Kulturmanagements um das Management kultureller Kontexte geht. Aber ging es darum nicht schon immer? Steckt dies nicht schon immer in einem Kulturmanagement-Begriff, der auch einen ganzheitlichen Ansatz hat und wo Nachhaltigkeit ein wichtiger Begriff ist?

Dr. Katja Gentinetta, Absolventin des ICCM in Salzburg und heutige stellvertretende Direktorin der *Avenir Suisse* aus Zürich, machte vor ihrem Erfahrungshintergrund deutlich, welche Herausforderungen durch den stattfindenden Strukturwandel und Generationenwechsel auf den Kulturbetrieb zukommen. Keine Berührungspunkte hatte sie in Bezug auf die ökonomische Betrachtung des Kultursektors bzw. auf die Wechselwirkungen von Kunst/Kultur und Wirtschaft. Dass Kulturmanagement also nicht nur den öffentlich geförderten Kulturbetrieb beinhaltet, sondern auch die Kulturwirtschaft, Kulturökonomie, war für sie eine Selbstverständlichkeit. Ein Umstand, der in Deutschland noch nicht überall akzeptiert und anerkannt wird. Und überhaupt bemerkt man, dass es in der Schweiz scheinbar normal ist, Kunst und Kultur auch im Kontext von Märkten zu betrachten. Probleme sieht sie zum Beispiel darin, dass durch die Arbeit professioneller Kulturmanager die Künstler und Kunstproduzenten sich zwar mehr ihrer eigentlichen Bestimmung widmen können, dies aber die Gefahr in sich birgt, dass die künstlerische Produktion sich zu weit vom Publikum entfernt oder dessen Bedürfnisse und Erwartungen komplett missachtet. Die größten Herausforderungen benennt sie mit den Themenfeldern Demografische Entwicklung/Alterung des Publikums und deren Auswirkungen auf die Kunstproduktion, die steigende Bedeutung von Bildung und Gesundheit und damit einhergehende steigende Kosten für die Sicherung dieser Bedürfnisse sowie Migration und dessen Auswirkungen auf die Publikumsstrukturen und damit einhergehenden Anforderungen durch die besonderen Bedürfnisse und kulturellen



... Kulturmanagement 2.0 in Zürich

Hintergründe von Menschen mit Migrationshintergrund. Die Konsequenzen, die sich aus diesen Anforderungen ergeben, sind demnach: die Ausrichtung auf ein neues Publikum, dh. ältere Menschen und internationale Besucher, das konsequente Nutzen der Marktchancen bzw. Erschließen neuer Märkte und das Herausarbeiten eines Alleinstellungsmerkmals (USP), das es erlaubt, sich erfolgreich von der Konkurrenz abzuheben.

Bekannt für seine außergewöhnlichen Wortschöpfungen und kurzweiligen Vorträge ist **Prof. Dr. Klaus Siebenhaar**, Direktor des *Instituts für Kultur- und Medienmanagement* an der *Freien Universität Berlin*, und seine Ausführungen enttäuschten nicht. So leitete Siebenhaar unter Hinzuziehen der ökonomischen Lehren von Werner Sombart gekonnt und pointiert drei Aktionsfelder bzw. Zukunftsstrategien für ein "wertebasiertes und unternehmerisches Kulturmanagement" her. So rückt der "public value" und die damit verbundenen Legitimationsstrategien in den Vordergrund der Betrachtung von Kultureinrichtungen. Zweitens steckt im *Audience Development* und der Entwicklung neuer Strategien zur Publikumsfindung und -bindung eine Hauptaufgabe für das Kulturmanagement der Zukunft als Akzeptanzstrategie. Drittens dann wird es als Ressourcenstrategie in Zukunft immer wichtiger, unternehmerisches Denken und Handeln auf allen Ebenen des strategischen und operativen Kulturmanagements zu fördern und implementieren. Alle 3 Bereiche stehen für Siebenhaar in unmittelbarem Zusammenhang und bilden die für die Zukunft entscheidenden kulturellen Kontexte des erfolgreichen Kulturmanagements.

Dr. Beat von Wartburg, Leiter der Abteilung Kultur der *Christoph Merian Stiftung* und Präsident der *SwissFoundations* gab in seinem Vortrag einen Überblick über die Schweizerische Stiftungslandschaft und neue Stiftungsformen. Er machte deutlich, welche Vorteile die Rechtsform der Stiftung für Träger-schaften kultureller Institutionen hat und welche Bedeutung Stiftungen als Förderer und Gestalter der Schweizer Kulturlandschaft haben. Zudem informierte er die Zuhörer, worauf man im Umgang mit und der Ansprache von Stiftungen achten muss und welche Strategien in der Zusammenarbeit mit Stiftungen Erfolg versprechend sind.

Zwei Referate sollen an dieser Stelle besonders hervorgehoben werden, da sie durch ihre Analysen und Reflektionen und damit verbundenen wegweisen-den Zukunftsvisionen besonders hervorstachen. Zudem ist zu hoffen, dass sich an diesen Ausführungen auch die Gemüter über den künftigen Kulturbetrieb und die Rolle der Kulturpolitik, aber auch des Kulturmanagements erhitzen. Wünschenswert wäre ein solcher Dialog allemal und sollte in weiteren Tagungen in großen wie kleinen Diskussionskreisen weitergeführt werden.

Zum einen ist da der Vortrag von **Prof. Peter Vermeulen** über den "Exzellen-ten Kulturbetrieb" zu nennen. Ja, einige Leser werden hier verwirrt denken: "War dies nicht der Titel des letzten Buches von Prof. Dr. Armin Klein? Und



... Kulturmanagement 2.0 in Zürich

was hat Peter Vermeulen damit zu tun?" Nun, wie Peter Vermeulen zu Beginn seiner Ausführungen erklärte, war er für den verhinderten Referenten Armin Klein eingesprungen und von diesem empfohlen worden. Hatte man doch seinerzeit gemeinsam anregende Gespräche zum Thema des Exzellenten Kulturbetriebs geführt. Dass Vermeulen aber mehr als nur ein Ersatz ist, durfte man angesichts seiner jahrelangen Erfahrungen als einer der bekanntesten Kulturberater im deutschsprachigen Raum und seines jetzigen Arbeitsfeldes als Beigeordneter für Schule, Jugend und Kultur in Mühlheim an der Ruhr erwarten. Und er enttäuschte die zahlreichen Teilnehmer nicht.

Ausgehend vom Klein'schen Exzellenzbegriff unterschied er 3 Ebenen für den künftig exzellenten Kulturbetrieb: eine exzellente Kulturpolitik, eine exzellente Kulturverwaltung und die exzellente Kulturarbeit in den Kulturinstitutionen. Rahmenbedingungen für die zu erreichende Exzellenz in der Kulturpolitik sind der dramatische strukturelle, aber auch der inhaltliche Wandel. Stichworte sind hier vor allem der demographische und soziokulturelle Wandel, explodierende Sozialausgaben, absinkende öffentliche Zuwendungen oder auch die Entwicklung der Kultur als Wirtschaftsbranche. Zudem wächst der Druck auf die Kulturpolitik durch zunehmende Leistungserwartungen der Öffentlichkeit, sinkende Einnahmen bei steigenden Kosten oder einen Prioritätenkonflikt in Zusammenhang mit den kommunalen Pflichtaufgaben, aber auch durch die fehlende Flexibilität der Kulturverwaltung, vor allem wenn es um den eigenen Entscheidungsanspruch oder tradierte Vorstellungen zum Kulturangebot geht sowie um die Veränderungen im Zuge der Verwaltungsmodernisierungen. Vermeulen sieht hier vor allem die Gefahr, dass der alte Richtungsstreit in der Kulturpolitikdebatte wieder auflebt, in dem es darum ging, welche gesellschaftliche Funktion Kunst und Kultur übernehmen und welche Aufgaben der Kulturpolitik in diesem Zusammenhang zufallen: die Sicherung der Freiheit der Kunst und der Kunstinstitutionen oder der Betrachtung der Wirkung von Kunst und Kultur auf die gesellschaftliche Entwicklung. Hier fordert Peter Vermeulen einen klaren Paradigmenwechsel in der Kulturpolitik, weg von der Spartengliederung hin zur Funktionsgliederung und damit besserer Steuerung von Kultur. So wird es vor allem Aufgabe einer künftigen Kulturpolitik sein, Wirkungsziele in den einzelnen Funktionsbereichen wie z.B. Bildungsfunktion, Wirtschaftsfunktion oder Integrationsfunktion zu formulieren.

Eine Exzellente Kulturverwaltung steht vor ganz eigenen Herausforderungen. So wird die Einbindung vieler Partner aus den unterschiedlichen Gesellschaftsbereichen und der Aufbau entsprechender Netzwerke immer wichtiger. Zudem muss, so Vermeulen, die organisatorisch-finanzielle Eigenständigkeit und damit einhergehend die eigene Effizienz erhöht werden. Eine weitere Anforderung wird die Entwicklung (kultur-)touristischer Produkte sein. Die Einbindung privater Kräfte und Bündelung bürgerschaftlichen Engagements sowie die Weiterentwicklung der Kultur als Wirtschaftsfaktor sollen die Vermarktungsmöglichkeiten des kultur-touristischen Gesamtbil-



... Kulturmanagement 2.0 in Zürich

des der Kommunen verbessern und den Wirkungsgrad und Erfolg erhöhen. Zwei Säulen sieht Vermeulen als tragende Standpfeiler der Kulturverwaltung, deren Neudefinition im Zuge dieser Entwicklungen besonders wichtig ist: die Kulturförderung einerseits und das Kulturmanagement im Hinblick auf die Verselbständigung von Kulturinstituten und deren Steuerung über Zielvereinbarungen andererseits. Dass die Kulturförderung und damit die Neuformulierung der Förderschwerpunkte, der Aufbau neuer Förderinstrumente und die Wirkungsanalyse der Förderung eine besondere und tiefgehende Betrachtung und Diskussion verlangt, wurde durch den Vortrag von Pius Knüsel von der *Pro Helvetia* mehr als bestätigt.

Die Exzellente Kulturorganisation sieht Vermeulen als ein unternehmerisch handelndes Kompetenzzentrum, das - ausgehend von seiner kulturellen Sparte - neue Erlebniszusammenhänge schafft und diese in einem breiten gesellschaftlichen Kontext verankert. Für die Betriebsführung dieser Einrichtungen werden vor allem ökonomische Prinzipien die entscheidenden sein. So wird sich auch ein Wandel vom derzeitigen Maximumsprinzip, d.h. der Erreichung maximaler Ergebnisse mit den vorhandenen Ressourcen, zum Minimumsprinzip vollziehen, d.h. die Erreichung vorgegebener Ergebnisse mit minimalem Ressourcenverbrauch, der auch unternehmerischen Handlungsspielraum eröffnet. Kulturarbeit muss, so Vermeulen, in Zukunft Anforderungen nach einer sozialräumlichen und soziokulturellen, vor allem "aktivierenden Kulturarbeit" genügen. Peter Vermeulen eröffnete somit einen anregenden Ausblick und zeichnete ein komplexes und spannendes Bild eines künftigen Exzellenten Kulturbetriebs.

Ein zweiter wegweisender Vortrag war vom bekannten Quer- und Zukunftsdenker **Pius Knüsel**, Direktor der Schweizerischen Kulturstiftung *Pro Helvetia*, zu erleben. Und wie immer enttäuschte er mit seinen spannenden Ausführungen nicht, die für viel Diskussionsstoff sorgen dürften. Als deutscher Gast wünschte man sich diese Art Kulturpolitiker mehr in Deutschland, mit offenem Problembewusstsein und weitsichtigem Zukunftsdenken. Der Vortragstext von Pius Knüsel wird im übrigen auf dem Portal von Kulturmanagement Network in den nächsten Tagen komplett veröffentlicht.

Ausgehend von seinem im März gehaltenen Vortrag zum "Verschwinden der Kultur", in dem er auf die Probleme des kulturellen Überangebots, den Rückgang der gesellschaftlichen Bindungskraft der Kunst, die globale Homogenisierung des Kunstschaffens, die Fokussierung auf viel Kunst statt auf kulturelle Vielfalt, den Ersatz von Kulturpolitik durch Finanz- und Standortpolitik sowie auf die Schattenseiten des aktuellen Fördersystems einging, eröffnete er einen Einblick in seine Gedankenwelt, was zukünftige Herausforderungen in der Kulturpolitik (vor allem für die Schweiz) betrifft. Und so formulierte er künftige Aufgaben und fünf strukturelle Paradigmen für eine Kulturpolitik von morgen.



... Kulturmanagement 2.0 in Zürich

In der Tendenz von Kulturpolitik, eher zu bewahren und Vergangenheit lebendig zu halten, sieht Knüsel die Gefahr, dass eine erste wichtige Aufgabe von Kulturpolitik immer weniger Beachtung findet: in der Unterstützung von Kulturschaffenden den Anspruch hoch zu halten, die gesellschaftlichen Errungenschaften zur Darstellung zu bringen und beispielhaft und prototypisch uns umgebende Fragen, Werte, Konflikte zu thematisieren und damit die Suche nach Potentialen zu unterstützen. Zudem "sollte Kulturpolitik immer adaptiv" sein. Damit ist gemeint, die Kultur als Spiegel der Entwicklungen einer Gesellschaft fördern, die "sich immer mit den außerkulturellen Neuheiten befasst, um sie mit kulturellen Mitteln zu erschliessen". In diesem Sinne kommt Kulturpolitik auch die Aufgabe zu, die Versöhnungsfunktion von Kultur mit der Zukunft zu stärken.

Für Pius Knüsel gestaltet somit eine Kulturpolitik "Vergangenheit und Zukunft gleichermaßen". Kulturpolitik fällt aber in Zukunft auch eine "transzendente – oder soziale – Aufgabe" zu. So muss diese auch auf Motivatoren der Menschen in einer Gesellschaft verstärkt eingehen. Schlüsselbegriffe sind hier Identifikation, Emotion, Bildung und Phantasie.

Im weiteren Verlauf seiner Ausführungen stellte Knüsel fünf strukturelle Paradigmen vor, an denen sich künftige Kulturpolitik orientieren muss und die zum Teil fundamentale Veränderungen im Aufbau der öffentlich geförderten Kulturlandschaft darstellen und auch einen neuen Weg der Kulturförderung beinhalten, der für heftige Diskussionen sorgen dürfte:

1. Die "kulturellen Komplexe", die ein "umfassendes Wertschöpfungssystem darstellen, das nach Sparten, sozialen Gruppen oder Medien organisiert sein kann". Hier taucht auch der Begriff der Funktionsorientierung auf, den wir schon bei Peter Vermeulen vorgestellt bekamen. Diese "kulturellen Komplexe" übernehmen verschiedene kulturelle Aufgaben, sind kontingentiert und damit in der Zahl eher beschränkt. Die entsprechenden Aufträge werden nach gewissen Zeiträumen immer wieder neu ausgeschrieben. Die Ergebnisse dieser kulturellen Komplexe werden den Anforderungen der Kulturpolitik entsprechend evaluiert, d.h. es erfolgt u.a. eine die "Analyse von Kohärenz und Dynamik des Systems, Beteiligungsgrad der Öffentlichkeit und Nachhaltigkeit des Outputs".

2. Delegation und Verantwortung

Kulturpolitik gestaltet in Zukunft keine Inhalte mehr und zieht sich auch von der Förderung einzelner Künstler und Projekte zurück. Vielmehr widmet sie sich stattdessen der Förderung "kultureller Komplexe", die wiederum Künstler und Projekte integrieren und ihren Visionen und Vorstellungen entsprechend fördern. Dieser Übertrag von Verantwortung bietet für beide Seiten Vorteile und Freiheiten, weil es alte Beziehungsnetze zerschneidet und Abhängigkeiten abbaut.



... Kulturmanagement 2.0 in Zürich

3. Übergreifende Strukturen

Hier stellt sich Knüsel Strukturen vor, die "sich über verschiedene Institutionen hinweg erstrecken, welche gemeinsam bestimmte landesweite Aufträge wahrnehmen". Einhergehend damit wären aber die "Delegation von Kompetenzen von unten nach oben, das Vertrauen in die zentrale Steuerung im Interesse der kulturellen Dynamik", was eine Neuordnung des Kulturförderungsgesetzes in der Bundesverfassung der Schweiz nach sich ziehen müsste und damit den "lokalen und kantonalen Besitz" von Kultur aufheben würde.

4. Langfristigkeit

Bei der Förderung von Künstlerinnen und Künstlern, die auch international konkurrenzfähig sein sollen, müssen mittel- und langfristige Entwicklungsprojekte aufgebaut werden und ein mehrjähriger finanzieller Spielraum für deren Aufbau geschaffen werden. Entwicklungsperspektiven und Leistungsschritte sowie Erfolgskriterien und Laufzeiten würden von Künstlern, Ensembles und Förderern gemeinsam erarbeitet.

5. Ausfinanzierung und komplementäre Welten

Hier fordert Knüsel für die ertstgenannten "Kulturellen Komplexe" eine vollständige Ausfinanzierung bei gleichzeitigem Verzicht bzw. Verbot der Akquisition privater Mittel. Private Gelder, z.B. von Sponsoren sollten danach vielmehr nicht-staatlichen Initiativen vorbehalten bleiben und Stiftungsgelder der Förderung von Künstlerinnen und Künstlern zur Verfügung stehen.

Mit diesen fünf Instrumenten will Knüsel die Kulturpolitik fit machen für die künftigen Herausforderungen von Demografie und Technologie. Sie bedeuten extrem mutige Schritte, eine fast vollkommene Neustrukturierung des Kulturbetriebs, aber auch mehr Verantwortung und Gestaltungsfreiraum für Kulturschaffende und optimalere Bedingungen für alle Beteiligten des Kulturbetriebs. Was sich davon umsetzen lassen wird, bleibt abzuwarten. Es wird auf jeden Fall spannend sein, den Kulturbetrieb der Schweiz in den nächsten Jahren unter diesen Vorzeichen zu betrachten.

Schlusspunkt dieser gelungenen Tagung bildeten spartenbezogene Workshops, die den Teilnehmern die Möglichkeit zum vertieften Gespräch und Austausch boten. Inwieweit die Tagung dem Anspruch und Titel eines "Kulturmanagement 2.0" gerecht wurde, wird die Zukunft zeigen. Die Ansätze und Gedanken waren jedenfalls hochspannend und sollten in weiteren Veranstaltungen vertieft diskutiert werden.

Die Beiträge und Vortragsunterlagen der ReferentInnen findet man unter www.som.zhaw.ch/de/management/zkm/tagungen-events/referate.html



Vorschau

3. Kulturkongress in Freiburg

Am Wochenende vom 11. und 12. Juli 2008 findet der *Kulturkongress Freiburg* zum dritten Mal statt. Das *Institut für Sprachen und Wirtschaft (ISW)* lädt die Teilnehmer in die *Katholische Akademie* in Freiburg ein. In Vorträgen, Workshops und einer Podiumsdiskussion werden renommierte Referenten das kontroverse Thema Marketing - Kunst der Gegenwart von verschiedenen Seiten beleuchten. Der Einfluss von Marketing auf die Kunst aber auch Marketing als eine neue Kunstform sind mögliche Interpretationsansätze.

Die Redner des Kongresses sind bekannte Persönlichkeiten wie der Intendant der *Bundeskunsthalle* in Bonn, Dr. Christoph Vitali, und der Regisseur und Autor Dr. Phil. Albert Heiser. Auch Tilmann von Stockhausen, der kürzlich die Leitung der *Städtischen Museen Freiburg* übernommen hat, wird sich zum Thema äußern. Welchen Stellenwert das Marketing für ihre Organisation hat, werden die Referenten am Kongress erläutern. In den Workshops wird den Teilnehmern die Option zur Vertiefung ausgewählter Themen gegeben. Das Workshopangebot ist vielfältig und bewegt sich im Bereich des Kulturmarketings. Themen sind die rechtlichen Grenzen für Kulturmarketing, Strategien zum Aufbau von Kulturmarken, Öffentlichkeitsarbeit als Marketinginstrument, Web 2.0 und „Crowdsourcing“ als Marketing der Zukunft oder Konzeption eines viralen Spots für eine Kunstaktion. Die Workshops werden von Profis aus der Kulturbranche geleitet.

Da der Kongress jedes Jahr auch unter dem Deckmantel des Networking stattfindet, können alle Kongressteilnehmer am Abend bei feinen Speisen und Getränken auf der Dachterrasse des ISW in einer entspannten Atmosphäre zusammenkommen. Für das leibliche Wohl ist auch am Morgen des zweiten Kongresstages gesorgt, wenn auf der Sonnenterrasse des ISW ein reichhaltiges Frühstück serviert wird. Der Preis einer Karte beträgt 79,00 / 29,00 € (Ermäßigt) und beinhaltet die Teil-

nahme am zweitägigen Kongress inklusive aller Vorträge, 2 Workshops und der gesamten Verpflegung an beiden Tagen.

In den neuen Ausstellungsräumen des ISW in der Salzstrasse 15 wird es zeitgleich eine Präsentation von ausgewählten Druckgraphiken der Verpackungskünstler Christo und Jeanne Claude geben. Die Ausstellung wird mit einer Vernissage am 27. Juni um 19 Uhr eröffnet. Alle Drucke sind handsigniert und käuflich zu erwerben.

Kulturmanagement Network ist Medienpartner des Kulturkongress Freiburg und wird vor Ort über die wichtigsten Inhalte der Veranstaltung berichten. ¶

WEITERE INFORMATIONEN

www.kulturkongress.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@kulturmanagement.net

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

WEITERE INFORMATIONEN

www.kulturmanagement.net