

### Schwerpunkt

Ausbildung

#### THEMEN & HINTERGRÜNDE

Zur Ausbildung von Kulturmanagern

• Seite 3

#### INFOSHOT

Aus- und Weiterbildung zum Kulturmanager

• Seite 7

#### KONFERENZEN & TAGUNGEN

Das Curriculum im Fokus

• Seite 9

#### KM IM GESPRÄCH

Verantwortung für eine gute Ausbildung

• Seite 12

#### EX LIBRIS

Gesucht: Kulturmanager

• Seite 15

#### SEITENSPRÜNGE

• Seite 20

### Liebe Leserinnen und Leser,

Kulturmanagement Network ist in den letzten Jahren auf unzähligen Tagungen und Branchentreffs präsent gewesen und konnte davon berichten, welche Entwicklungen auf Gebieten wie Marketing, Finanzierung oder dem Einsatz neuer Medien im Kultursektor zu erkennen sind. Ein Thema jedoch fand sich bisher nie, obwohl es von großer Bedeutung ist: Personalmanagement. Wir haben uns daher entschlossen, am 25. und 26. November 2010 in Weimar eine Tagung zu diesem Thema zu veranstalten. Sie soll das Bewusstsein für diesen Bereich verändern und somit neue Perspektiven für einen Kulturbetrieb mit Zukunft schaffen. Ein Dialog und Wissensaustausch, der den wichtigsten Teil einer (Kultur-) Organisation in den Mittelpunkt stellt: den Menschen. Unsere Erkenntnisse und Erfahrungen mit dem führenden Stellenmarkt für Fach- und Führungskräfte im Kulturbetrieb, gerade was die Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt betrifft, sollen dabei unmittelbar einfließen. Zuvor widmen wir im September dem Thema Personalmanagement einen eigenen Magazin-Schwerpunkt. So werden bereits im Vorfeld die wichtigsten Aspekte aufgezeigt, können dann auf der Tagung vertieft und mit Ihnen gemeinsam diskutiert werden. Reservieren Sie sich schon jetzt den Termin 25. und 26.11.2010 - wir würden uns freuen, Sie persönlich im Herbst als Teilnehmer unserer Tagung begrüßen zu können!

Schwerpunkt dieser Ausgabe von KM ist das Thema Ausbildung. Über 20 Jahre schon gibt es Studiengänge und Kurse im Fach Kulturmanagement. Noch immer kommen Jahr für Jahr neue Angebote hinzu. Grund genug einmal zu fragen, inwieweit dies in der Hochschullandschaft, auf dem Arbeitsmarkt und im Kulturbetrieb für Veränderungen gesorgt hat. Dies wollen wir wie gewohnt gemeinsam mit ausgewiesenen Experten tun. Wie alles begann, zeigt Prof. Armin Klein auf. Sein Institut an der PH Ludwigsburg gehörte zu den ersten Studienangeboten für Kulturmanagement. Er betont in seinem Beitrag, wie stark die frühen Jahre noch vom gegenseitigen Austausch um die richtige Ausrichtung des Fachs geprägt war. Ein Austausch, der - abgesehen von den internationalen Netzwerken AAAE (Amerika) und ENCATC (Europa) erst wieder mit der Gründung des Fachverbands Kulturmanagement e.V. vor rund 2 Jahren einsetzte. Den aktuellen Stand dieses recht fruchtbaren Diskussionsprozesses bringt uns Bruno Seger (ZHAW Winterthur) näher, der einer der Teilnehmer des letzten Workshops dieses Verbands in Weimar war. Im Gespräch mit Prof. Hermann-Josef Kiel versuchen wir dann die Fragen zu klären, welche Anforderungen an Bewerber solcher Studiengänge aktuell ge-



## KM – der Monat

### VORGESTELLT ...

Kunstsammlungen  
Chemnitz

• Seite 21

Stadthalle Chemnitz

• Seite 23

### THEMEN & HINTERGRÜNDE

Kulturgenossen-  
schaften

• Seite 25

### AUSBlick

Mit Chopin hart am  
Wind

• Seite 30

### THEMEN & HINTERGRÜNDE

Altersvorsorge für  
Freiberufler

• Seite 32

### KONFERENZEN & TAGUNGEN

Regional Studies Asso-  
ciation, Pecs

• Seite 36

Mai-Tagung, Nürnberg

• Seite 39

Kreativwirtschaft,  
Weimar

• Seite 40

### ... Editorial

stellt werden und ob sich die Hoffnungen auf mehr Professionalisierung im Kulturbetrieb durch die Ausbildungsangebote erfüllt haben. Unser Korrespondent Thomas Mersich ordnet für uns schließlich Armin Kleins Buch „Gesucht: Kulturmanager“ ein, das sich aus der Perspektive der Ausgebildeten und des Arbeitsmarkts dem Thema nähert. Am 1. August erscheint im englischsprachigen Arts Management Newsletter noch ein Beitrag zu den Entwicklungen in der Kulturmanagement-Ausbildung Nordamerikas.

Im allgemeinen Teil unseres Magazins stellen wir u.a. zwei sehr unterschiedliche kulturelle Leuchttürme im sächsischen Chemnitz vor. Dort fand Mitte Juni das 14. Netzwerktreffen von *Kulturmanagement Network* statt. Mit dem Blick hinter die Kulissen der *Kunstsammlungen Chemnitz* und der *Stadthalle* soll insbesondere gezeigt werden, wie man Kulturmanagement abseits der großen Metropolen erfolgreich gestalten kann. Burghard Flieger stellt mit den sog. Kulturgenossenschaften ein interessantes Modell zur Organisation von Kultur vor. Außerdem finden Sie wertvolle Tipps zur Altersvorsorge für Freiberufler als Abrundung der Juniausgabe sowie drei Rückblicke auf wichtige Konferenzen der letzten Wochen.

Wir hoffen, Ihnen bringt auch diese Ausgabe von KM wieder genügend Impulse, vielleicht sogar neue Erkenntnisse für Ihre Arbeit. Ansonsten wünschen wir Ihnen noch viele angenehme Sommerwochen.

Ihr Dirk Schütz und Dirk Heinze

sowie das gesamte Team von Kulturmanagement Network

- Anzeige -

**Jetzt bewerben!**  
Der Wettbewerb um  
die Kulturmarke, Trendmarke,  
Stadtmarke, den Kulturmanager  
und Kulturinvestor  
des Jahres 2010!

**kulturmarken  
AWARD 2010**

Bewerbungsunterlagen und weitere  
Informationen finden Sie unter:  
[www.kulturmarken.de](http://www.kulturmarken.de)

Senden Sie Ihre Unterlagen bis zum:  
**31. Juli 2010**

Veranstalter: **causales**      Förderer: **Deutsche Post DHL**      Mit freundlicher Unterstützung des ZEIT Verlages: **DIE ZEIT**



# Zur Ausbildung von Kulturmanagern

## Grenzbestimmungen: Wie alles begann...

Ein Beitrag von Armin Klein, Ludwigsburg

Zwanzig Jahre sind es nun her, da 1990 nahezu zeitgleich Kulturmanagement-Studiengänge in Hamburg, Berlin, Ludwigsburg und der Fern-Universität Hagen ihre Arbeit aufnahmen. Zu Beginn herrschte ein reger Meinungs-austausch zwischen den einzelnen Instituten und verwandten Einrichtungen (etwas der *Akademie Remscheid* mit Max Fuchs). Im Wesentlichen ging es in diesen Anfängen um zwei Grenzziehungen: einmal um die Frage, was denn das Besondere am Kultur-Management in Abgrenzung zum allgemeinen Management sei, also wie dessen Instrumente und Methoden zu spezifizieren seien. Zweitens stand die Frage im Raum, was denn von denjenigen Ländern, die sich schon länger mit Kulturmanagement befassten (also vor allem den angelsächsischen) zu lernen sei. Schnell wurde klar, dass die so ganz anderen Systembedingungen in Europa ganz andere Antworten erforderten: „Kopieren, nicht kopieren“. Resultat dieser engen Austauschprozesse zur Selbstfindung eines neuen Faches waren eine ganze Reihe gut dokumentierter Kongresse in Hamburg, Unna, Hagen, Ludwigsburg, schließlich Hildesheim. Ein Ergebnis war auch das von 1997 bis 2004 regelmäßig erscheinende, vom Institut für Kulturmanagement Ludwigsburg herausgegebene *Deutsche Jahrbuch für Kulturmanagement*. Darüber hinaus entstand eine Vielzahl von umfassenden Standardwerken (genannt sei etwa das „Kompendium Kulturmanagement“, das Beiträge der jeweiligen Spezialisten versammelt) und Monographien zu den einzelnen Teilbereichen des Kulturmanagements, so dass nicht länger ausschließlich auf die angelsächsische Literatur zurückgegriffen werden muss.

Was folgte war die „Erfolgsgeschichte eines Orchideenfaches“, wie Klaus Siebenhaar die Entwicklung einmal benannte. Im Jahr 2000 kam die Schweiz mit einer Reihe von Ausbildungsstätten hinzu, insbesondere an der *Universität Basel* und der *Fachhochschule Zürich/Winterthur*. Und auch in Deutschland öffneten immer mehr Ausbildungsstätten, über 80 werden es mittlerweile wohl sein.

### **Kulturmanagement-Ausbildung heute: Alles „Tools“ oder was?**

„Ob er / sie für die Sache kämpft, ob er / sie für die Kultur brennt“, das war für viele Befragte aus der Kulturpraxis einer Untersuchung des *Instituts für Kulturmanagement Ludwigsburg* aus dem Jahre 2008 das entscheidende Auswahlkriterium für die Einstellung einer/eines Kulturmanagers/in, denn – so die Begründung: „manageriales Wissen kann man lernen, Kulturbegeisterung nicht.“ (1) Weitere wichtige Kriterien waren „Kommunikationsfähigkeit“, „Organisationsvermögen“ und „Belastbarkeit“. Die zentrale Fragestellung

PROF. DR.

ARMIN KLEIN

Studium der Germanistik, Politikwissenschaft und Philosophie an der Universität Mainz; Promotion zum Dr. phil.; Leitender Dramaturg am Theater am Turm in Frankfurt am Main (1979-81), anschließend Kulturreferent der Universitätsstadt Marburg/Lahn (1981-94); seit 1994 Professor für Kulturwissenschaft und Kulturmanagement an der Pädagogischen Hochschule Ludwigsburg, Leiter des Master-Aufbaustudiengangs und des Kontaktstudiums Kulturmanagement, Vorsitzender des Prüfungsausschusses. Gastdozent Nachdiplom-Studiengang Kulturmanagement der Universitäten Basel und Freiburg. Zahlreiche Vorträge und Workshops.



### ... Zur Ausbildung von Kulturmanagern

der Untersuchung des Instituts für Kulturmanagement Ludwigsburg war, was Praktiker des Kulturbetriebs von den Absolventen der einschlägigen Kulturmanagement-Studiengänge erwarteten. Die Antworten dieser Untersuchung signalisieren ein zentrales Ausbildungs-Dilemma: das angesprochene „manageriale Wissen“ ist in traditionellen Lehrformen mehr oder weniger gut vermittelbar – wie aber „Kulturbegeisterung“, wie das „Brennen für die Sache“, wie „Kommunikationsfähigkeit“, wie „Persönlichkeit“?

Eine sicherlich wegweisende Entscheidung des 1990 gegründeten Studiengangs Kulturmanagement in Ludwigsburg war die Festlegung, dass die Studierenden sich 50% der Studienzeit mit Kunst- und Kulturwissenschaften beschäftigen, 50% mit Kulturmanagement. Keiner gab und gibt sich dabei der Illusion hin, dass in einem solchen kulturwissenschaftlichen Studium perfekte Kulturwissenschaftler ausgebildet würden – aber was die Studierenden lernen sollen, ist die „Sprache der Künste“ zu verstehen, nachvollziehen zu können, was eine Künstlerin, einen Künstler „treibt“, was bei diesen nach Ausdruck strebt – um später in der Praxis einigermaßen auf Augenhöhe mit diesen diskutieren zu können, aber auch um die eigene kulturmanageriale Arbeit permanent reflektieren und überprüfen zu können. Aber – und das ist wohl das Entscheidende – Kulturmanagement hat *dienende* Funktion, ist eine „Hebammenkunst“. Wenig ist unerträglicher als ein verkrachter Künstler, der sich via Kulturmanagement eine leitende Position erschleicht, um seine künstlerischen Intentionen auf diesem Umweg zu realisieren.

Zu den kulturwissenschaftlichen Grundlagen gehört aber auch das Wissen um das Funktionieren von Kunst und Kultur in Vergangenheit und Gegenwart (also Kulturgeschichte, aktueller kultureller Diskurs), Wissen um die Rolle von Kunst und Kultur in der Gesellschaft (Kultursoziologie, Kulturanthropologie, Kulturpolitik), Sensibilität für das Funktionieren von Organisationen, um nicht in ihnen unterzugehen (Organisationstheorie), Kenntnisse über das Zusammenspiel von Kultur und Wirtschaft (Kultur- und Kreativwirtschaft) usw.

Kulturmanager ohne kulturwissenschaftliche und kultursoziologische Grundlagen sind kaum vorstellbar. Und was ist nun mit dem zweiten Bestandteil, dem „Management“, mit den viel beschworenen, viel kritisierten „Tools“? Selbstverständlich ist die Beherrschung der Instrumente, des Werkzeugs (Projektmanagement, [Strategische] Managementlehre, Controlling, Rechnungswesen, Kulturmarketing usw.) eine grundlegende Voraussetzung für einen erfolgreichen Kulturmanager. Wer nur den Hammer als Instrument kennt, dem wird jedes Problem zum Nagel. Umgekehrt ermöglicht gerade der souveräne Umgang mit einer Vielzahl von Instrumenten den Einsatz des richtigen Instruments am richtigen Ort zum richtigen Zeitpunkt. Dazu bedarf es vor allem einer möglichst guten Kenntnis des Kulturbetriebes – des Kulturbetriebs und seines Funktionierens im Ganzen wie im Einzelnen. Wie sieht der Theaterbetrieb, das Museumswesen in Deutschland



### ... Zur Ausbildung von Kulturmanagern

aus – etwa im Vergleich zu den USA oder England? Aber auch: Wie funktioniert beispielsweise ein privatwirtschaftlich-kommerzieller Kulturbetrieb (etwa ein Musical-Theater, ein Buchverlag, ein Auktionshaus, eine Galerie?), wie ein öffentlich-rechtlicher (etwa ein Stadttheater, ein Landesmuseum, eine kommunale Musikschule?) und wie eine privatrechtlich-gemeinnützige Kultureinrichtung (wie ein Kunst- oder Literaturverein, ein soziokulturelles Zentrum?) Nur wer den „Betrieb“ mit in allen seinen Feinheiten und Tücken kennt, kann in der Lage sein, adäquat Kulturmanagerinnen und Kulturmanager auszubilden. Alles andere ist „Trockenschwimmen“!

### Das Teamlabor als Schnittstelle von Theorie und Praxis

Die entscheidende Frage ist nun: Wie bringt man die einzelnen Teilbereiche, die kulturwissenschaftlichen Kenntnisse und Einsichten, die kulturmanagerialen Fertigkeiten und Fähigkeiten und schließlich die nicht gering zu veranschlagende Persönlichkeitsbildung in einem Curriculum zusammen? Im Zentrum der Ludwigsburger Ausbildung steht seit Jahren das sog. „Teamlabor“ als Versuch der Integration der oben beschriebenen Elemente. Kulturmanagement lässt sich definieren als ein Komplex von Steuerungsaufgaben zur Hervorbringung und Sicherung kultureller Angebote in arbeitsteiligen Systemen in einer sich immer rascher verändernden Umwelt. Dazu braucht es Ideen, Ressourcen, Verfahren, Techniken - und ein Team, das dieses alles realisiert. Das „Teamlabor Kulturbetrieb“, zu dem sich zu Studienbeginn, also in der allerersten Studienwoche, jeweils vier bis fünf Studierende als Unternehmensgründer zusammenfinden, um eine eigene Geschäftsidee zu kreieren und diese für mehrere Semester zu verfeinern und zu fundieren, bietet den Ort und die Chance, viele Elemente des Kulturmanagements an einem konkreten, wenn auch fiktiven Beispiel zusammenzufassen und durchzuspielen.

Dabei sind beispielsweise folgende Fragen zu klären: Welche Voraussetzungen muss ich als Gründer eines Kulturbetriebs erfüllen? Welche Unternehmensideen sind attraktiv (und welche eher nicht)? Welche Rechts- und Unternehmensform wähle ich? Wie plane ich mein eigenes Unternehmen? Wie erstelle ich einen Businessplan? Wie treffe ich strategische Entscheidungen, wie agiere ich operativ erfolgreich? Wie bilde ich ein schlagkräftiges Team? Wie funktioniert die Finanzierung, wie das Marketing, wie die Werbung und Öffentlichkeitsarbeit?

Die notwendigen Bausteine zur Beantwortung aller dieser Fragen liefert das laufende Lehrangebot des Studiengangs. Der Transfer in die Praxis des Kulturbetriebs erfolgt unter Einleitung einer Lehrperson in der Eigenregie der Studierenden im Teamlabor. Die theoretischen und praktischen Anforderungen im komplexen System des Kulturbetriebs werden so spielerisch eingeübt. Dadurch eröffnen sich Chancen der Verbindung von kreativem Denken und geschäftstüchtigem Rechnen. Den großen Praxistest bestehen die Teamlabors in der Abschlusspräsentation, zu der Finanziers aus Banken eingeladen



... Zur Ausbildung von Kulturmanagern

werden: werden sie dem jeweiligen Projekt Risikokapital zur Verfügung stellen, weil sie von der Geschäftsidee und deren Umsetzung überzeugt sind?

Was zeichnet nun den erfolgreichen Kulturmanager aus? Gerard Mortier, langjähriger Chef der *Salzburger Festspiele* und Kulturmanager par excellence, brachte dies schon vor fast zwanzig Jahren auf den Punkt: „Gegen die Berufsbezeichnung ‚Kulturmanager‘ habe ich nichts einzuwenden, wenn man den Begriff so versteht, dass der Kulturmanager nicht die Kultur managt, sondern für die Kultur managt. Der Kulturmanager ist eigentlich ein Katalysator: Er löst Reaktionen aus. Seine Hauptaufgabe besteht darin, die richtigen Leute zusammenzubringen, den richtigen Regisseur mit dem richtigen Dirigenten. Kombinationen aus denen sich Spannungen und Spannendes ergibt.“ (2) Dem ist eigentlich nichts hinzuzufügen.¶

ANMERKUNGEN

(1) Klein, Armin (Hrsg.): *Gesucht: Kulturmanager*, Wiesbaden 2009;

(2) Gerard Mortier in *FAZ-Magazin* vom 2.8.1991

- Anzeige -



School of  
Management and Law

Fachtagung des Zentrums für  
Kulturmanagement

«The Audience is the Message»

Social Media, Web 2.0, Communities  
und ihre strategische Bedeutung  
für Kunst und Kultur

24. September 2010, Zürich

[www.sml.zhaw.ch/de/management/zkm/tagungen-events.html](http://www.sml.zhaw.ch/de/management/zkm/tagungen-events.html)



**LAURA MURZIK,  
M. A.**

ist wissenschaftliche Mitar-

beiterin an der Professur für

Kulturmanagement, Euro-

pa-Universität Viadrina

Frankfurt (Oder),

<http://www.kuwi.euv-frankf>

[urt-o.de/kulturmanagement](http://www.kuwi.euv-frankf)

# Aus- und Weiterbildung zum Kulturmanager

*Kulturmanagement InfoShot (XV)*

Beitrag von Laura Murzik, M. A., Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder)

Ob öffentlicher Kulturbereich, private Kulturwirtschaft, Freizeit-, Unterhaltungs- und Eventindustrie oder Tourismusbranche, Stadt- und Regionalmarketing, Kulturpolitik, Stiftungen sowie europäische und internationale Organisationen: In all diesen Berufsfeldern wird gut ausgebildetes Personal gesucht oder sollen Beschäftigte fortgebildet werden. Doch wo und wie findet der Bewerber oder Mitarbeiter die richtige Ausbildung?

Momentan gibt es über 80 Angebote allein in Deutschland, um eine Aus- bzw. Weiterbildung im Fachbereich Kulturmanagement zu absolvieren. Die Tendenz ist steigend. Der Ausbildungssuchende muss unter den vielen Angeboten wählen zwischen Grundstudium (Bachelorstudium) oder Aufbaustudium (Masterstudium) an Universität und Fachhochschule, Weiterbildungsangeboten oder der schulischen Berufsausbildung. Dabei reagiert dieser Bildungs- und Weiterbildungsmarkt auf die starke Nachfrage im Kulturmanagement, das noch eine relativ junge Disziplin ist.

Das systematische Management von Kulturbetrieben hat sich in Deutschland erst seit Anfang der 1990er Jahre entwickelt. Vor allem Reformierungsbestrebungen in öffentlichen Kulturinstitutionen und die Notwendigkeit, bei stagnierender bzw. rückläufiger staatlicher Finanzierung effizienter und effektiver zu handeln, erhöhten den Bedarf nach stärkerer Professionalisierung und begünstigten diese Entwicklung. Erst 2007 wurde der *Fachverband Kulturmanagement e.V.* gegründet, als sich die deutschsprachigen Lehrenden und Forschenden des Fachs zusammenschlossen, um die Weiterentwicklung des Kulturmanagements zu diskutieren. Kulturmanagement wird seither von vielen als Disziplin zwischen wissenschaftlicher Invention und praktischer Intervention verstanden. Diese Verzahnung von Theorie und Praxis muss auch von der Ausbildung geleistet werden.

Eine gute Ausbildung sollte daher auf die Erfordernisse einer weiterführenden Bildung ausgerichtet sein und fundierte Kenntnisse im Kulturmanagement vermitteln. Dabei sollte gerade ein ausgewogener Methodenmix bei der Wissensvermittlung dienlich sein. Diese können neben Seminaren auch Case-Studies, Übungsaufgaben, Exkursionen und praktische Beispiele sowie Gastredner aus der Praxis umfassen. Besonders die berufsbegleitenden Masterstudiengänge mit einer Regelstudienzeit von vier Semestern liefern die notwendige Verknüpfung von Forschung und Berufspraxis, da sie neben der wissenschaftlichen Beschäftigung auch eine an aktuellen Entwicklungen



... Aus- und Weiterbildung zum Kulturmanager

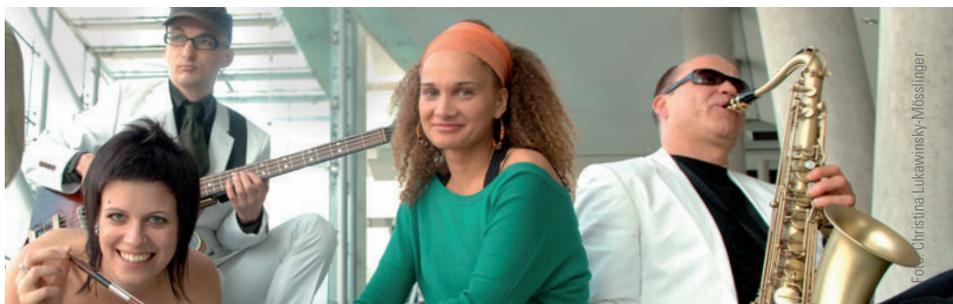
ausgerichtete und breit gefächerte Praxisorientierung bieten. Die Blockveranstaltungen, die gerade für berufseinsteigende Bachelorabsolventen oder bereits im Kulturbereich Beschäftigte attraktiv sind, behandeln eine Bandbreite von Themen wie zum Beispiel: Finanzierung, Kulturmarketing, Rechnungswesen, Markt- und Besucherforschung, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Projektmanagement u.v.m.

Letztlich kann der Bewerber allein an über zwanzig deutschsprachigen Hochschulen, davon sogar einige wenige Universitäten, Kulturmanagement studieren. Abrufbar sind die Listen über verschiedene Portale wie z.B. über den Ausbildungsführer von *Kulturmanagement Network*. ¶

**WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN:**

- Fachverband für Kulturmanagement (2009): Forschen im Kulturmanagement. Jahrbuch für Kulturmanagement 2009
- Bundesagentur für Arbeit, BERUFENET unter <http://berufenet.arbeitsagentur.de/berufe/index.jsp>

- Anzeige -



## Musik erfolgreich managen Masterstudium Musikmanagement

Start: 9. Oktober 2010  
Dauer: 5 Semester berufsbegleitend  
Abschluss: Master of Arts (MA)

Information: Zentrum für zeitgenössische Musik, Tel. +43 (0)2732 893-2571  
[www.donau-uni.ac.at/musikmanagement](http://www.donau-uni.ac.at/musikmanagement)

**Donau-Universität Krems**  
Dr.-Karl-Dorrek-Straße 30, 3500 Krems, Austria  
[www.donau-uni.ac.at](http://www.donau-uni.ac.at)





## BRUNO SEGER

## LIC. PHIL.

ist Leiter des Zentrums für Kulturmanagement (ZKM) sowie Dozent an der ZHAW School of Management and Law an der Züricher Hochschule für Angewandte Wissenschaft.

## Das Curriculum im Fokus

Mitglieder des Fachverband Kulturmanagement e.V. trafen sich am 11. und 12. Juni in der Kulturstadt Weimar für den Sommerworkshop, der jeweils der Kulturmanagementlehre an Hochschulen gewidmet ist.

Ein Beitrag von Bruno Seger, Zürich

So begrüssenswert die „Akademisierung“ des Kulturmanagements für die weitere Entwicklung des Themas ist, beinhaltet sie auch die Gefahr, Kulturmanagement vorwiegend als Forschungsthema und als Anlass zur Theoriebildung zu verstehen. Neben diesem berechtigten Anliegen ist Kulturmanagement jedoch an ca. 70 Lehrstätten im deutschsprachigen Raum auch Unterrichtsinhalt oder Gegenstand von Lehrangeboten. Hier muss sicher die „employability“ im Sinne einer Arbeitsmarktbefähigung auch im Interesse von Arbeitgebern und Studierenden im Vordergrund stehen. Es stellt sich in diesem Zusammenhang die Frage, welche Handlungsfelder für die Praxis des Kulturmanagements relevant sind und welche Handlungskompetenzen in den entsprechenden Handlungsfeldern benötigt werden. Welche Art von Kompetenz kann überhaupt und in welchem Mass in einem Studium herausgebildet werden und welche Lehrformen fördern insbesondere die Integration von Lehrinhalten und Arbeitspraxis.

Der Workshop hatte primär einen intensiven Austausch unter den Teilnehmenden zum Ziel und war weniger auf das Generieren von fertigen Konzepten oder Handlungsempfehlungen hin konzipiert. Die zahlreichen im Fachverband vertretenen Kulturmanagement Studiengänge stehen in der Frage der Praxisintegration vor den unterschiedlichsten Herausforderungen, was zu einem grossen Teil auch damit zusammenhängt, dass sich die Studiengänge, auch was die Nähe zur Praxis betrifft, zum Teil erheblich voneinander unterscheiden. Neben Bachelor- und nachfolgenden Masterstudiengängen, die zumeist direkt nach dem Abitur besucht werden, finden sich oftmals auch berufsbegleitende Masterstudiengänge, deren Studierende oft bereits über längere Berufserfahrung verfügen und auch während ihres Studiums als KulturmanagerInnen arbeiten. Unterscheiden lassen sich auch genuine Kulturmanagementstudiengänge, die ausschliesslich auf das Thema fokussiert sind, und Kulturmanagementausbildungen die Teil – meist rund ein Viertel des Studienumfangs – eines Studiums an einer Musik- oder Kunsthochschule sind.

Zu Beginn des Workshops berichtete Ulrike Blumenreich, Mitarbeiterin des Instituts für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft, über ihr Forschungsprojekt zum Arbeitsmarkt Kultur, das sich auf Ausbildungen im Bereich Kulturproduktion und Kulturvermittlung bezieht, dem auch ungefähr 70 Kulturmanagement Ausbildungen zugezählt werden. Informationen dazu finden sich auch auf der Website der Kulturpolitischen Gesellschaft, die Studie selbst soll-



**... Auf dem Weg zu einer Theorie des Kulturmanagement?**

te noch dieses Jahr publiziert werden. In Bezug auf das Kulturmanagement fällt auf, dass weiterhin Bedarf besteht Kompetenzbereiche und Handlungsfelder zu definieren und im Berufsfeld zu verorten. Generell wird von Arbeitgeberseite und auch von den Studierenden eine dezidierte Arbeitsmarktorientierung der Studiengänge gefordert. Verstärkt sollten dabei Betriebswirtschaftslehre, Recht, EDV, Fremdsprachen, Sozialkompetenz, Unternehmensgründung und die Soziokultur fokussiert werden.

Verschiedene Hochschulen stellten anschliessend innovative Konzepte der Theorie-Praxis-Integration vor. Jede Hochschule findet entsprechend Rahmenbedingungen, Struktur und Ausrichtung der Studiengänge eigene Lösungen, um die Studierenden bereits während dem Studium an die Praxis heranzuführen. Neben begleiteten Praktika und Projektsemestern finden sich ebenfalls Praxisprojekte z.B. Besucherbefragungen usw., Flexibilisierter Unterricht, Portfolio-Methode, praxisorientierte Diplomarbeiten, Auslandssemester, Teamteaching mit Praktikern, Living Cases, Casestudies, Kooperationen mit Kultureinrichtungen.

Ebenfalls ein Thema des Workshops Kulturmanagement waren die oftmals prekären Arbeitsverhältnisse in vielen Bereichen des Kulturmanagements und der Umgang mit dem Machtgefälle in Kultureinrichtungen. Gerade solche Inhalte werden in den Ausbildungen offenbar selten thematisiert.

Wünschenswert wäre den meisten Workshopteilnehmenden zufolge eine von einzelnen Studiengängen unabhängige Absolventenbefragung und die Erforschung der Arbeitsrealität im Kulturmanagement. Ebenfalls vorgeschlagen wurde, sich mit der Persönlichkeitsentwicklung in Kulturmanagementausbildungen zu befassen.¶

**Weitere Informationen:**

[www.fachverband-kulturmanagement.org](http://www.fachverband-kulturmanagement.org)



... Auf dem Weg zu einer Theorie des Kulturmanagement?

- Anzeige -



## KM Konkret

### **Personalmanagement in der Kultur – Zeit für Aufklärung**



**Save the Date** 25. & 26. November 2010  
Weimarahalle, Weimar (Thüringen)

#### **Was kann ich wissen?**

Aktuelle Personalanforderung – der Status Quo im Kulturarbeitsmarkt

#### **Was soll ich tun?**

Personalmarketing und -recruiting 2.0

#### **Was ist der Mensch?**

Professionelle Personalentwicklung im Kontext des Kulturwandels

#### **Was darf ich hoffen?**

Neue Strategie- und Führungskonzepte für Kulturorganisationen

Die Befreiung von alten Denkweisen, als Voraussetzung für die Akzeptanz von neuem Wissen. Unsere Tagung »Personalmanagement in der Kultur« soll das Bewusstsein für diesen Bereich verändern und somit neue Perspektiven für einen Kulturbetrieb mit Zukunft schaffen. Ein Dialog und Wissensaustausch, der den wichtigsten Teil einer (Kultur-) Organisation in den Mittelpunkt stellt: den Menschen.  
Wir haben erKANNT: *Es ist Zeit für Aufklärung!*

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

E-Mail (ab sofort) [km-konkret@kulturmanagement.net](mailto:km-konkret@kulturmanagement.net)

Besuchen Sie auch unser Portal

[WWW.KULTURMANAGEMENT.NET](http://WWW.KULTURMANAGEMENT.NET)



# Verantwortung für eine gute Ausbildung

*Im Gespräch mit Prof. Dr. Hermann-Josef Kiel, Reinhold-Würth-Hochschule Künzelsau*

Die Fragen stellte Dirk Heinze, Chefredakteur, Weimar

**KM Magazin:** Seit dem Ende der Achtziger Jahre hat sich ein eigenständiges Studienfach Kulturmanagement entwickelt. Hat sich aus Ihrer Sicht die Hoffnung nach einer Professionalisierung des Kulturbetriebs durch eine spezielle Ausbildung erfüllt?

**Prof. Dr. Hermann-Josef Kiel:** Ja, aber es entwickelt sich langsam. Aufgrund der finanziellen Erfordernisse im öffentlichen Sektor und den Veränderungen im „Kulturmarkt“ (im privaten und Non-Profit-Sektor) werden zunehmend Personen eingestellt, die auch die betriebswirtschaftlichen Steuerungselemente beherrschen. Man findet in den Abteilungen Controlling, künstlerisches Betriebsbüro, Personal, Strategie und Marketing zunehmend Personal mit betriebswirtschaftlichem Hintergrundwissen. In den privatwirtschaftlichen Unternehmen im Kultursektor ist diese Entwicklung ja schon lange im Gange.

**KM:** Von Eventmanagement über Kulturarbeit, von angewandten Kulturwissenschaften bis zu Kulturmarketing - die Bezeichnungen und Inhalte der Studiengänge variieren stark und führen doch in der Regel zu den gleichen Berufen. Braucht es mehr Vereinheitlichung bei den Lehrkonzepten oder tut gerade die Vielfalt gut?

**HJK:** Die Vielfalt tut gut! Wir leben in einer komplexen Welt und wir müssen die Dinge von vielen Seiten aus betrachten. Zunehmend wird in dieser Welt auch interdisziplinäres Wissen notwendig. Somit entstammen Kulturmanager aus verschiedenen Richtungen mit zum Teil hybridem Grundwissen bspw. Kulturwissenschaft und danach BWL oder Management, Kunstgeschichte und anschließend BWL oder Management, Kunstpädagogik und anschließend BWL oder Management oder BWL und parallel Kulturmanagement.

An der *Reinhold-Würth-Hochschule* wird zunächst die BWL mit ihren funktionalen Ausrichtungen in Management, Rechnungswesen, Marketing etc. studiert und verbindet dies im Anschluss mit der institutionellen Ausrichtung in den Kultursektor. Es ist gut, dass wir so vorgehen, denn damit haben die AbsolventInnen alternierende Möglichkeiten sowohl im Kultursektor (öffentlich/privat) als auch in der Wirtschaft zu arbeiten.



**... Verantwortung für eine sehr gute Ausbildung**

Zudem vergeben wir eine „Künstlerdozentur“. Dabei werden für den Zeitraum von zwei Semestern, also ein Jahr, Künstler aus verschiedenen Genres berufen, damit den Studierenden auch die Sichtweise der Künstler bekannt wird. Somit können bei einer Lehrveranstaltung oder der Bearbeitung eines gemeinsamen Projekts die Studierenden aus dem direkten Umgang mit den Künstlern erkennen, wie sie „ticken“, was beim Management von Künstlern zu beachten ist etc. So führen wir denn auch Kulturveranstaltungen und Ausstellungen an der Hochschule durch.

**KM:** Was unterscheidet ein Studium im Kulturmanagement an einer Fachhochschule von dem an einer Universität?

**HJK:** Zunächst - so auch die Erfordernisse seitens der Akkreditierungsagenturen - die prinzipielle Orientierung. Für die Universität heißt dies forschungsorientiert, für die Fachhochschule: anwendungsorientiert. Für die Fachhochschulen gilt dabei generell: In den ersten Semestern werden Grundlagen vermittelt, danach folgen die Anwendungen, entweder durch (a) Projektstudium und -arbeiten, (b) Business Labs, (c) Einbindung durch externe Praktiker, (d) Exkursionen und (e) ein sechsmonatiges Pflichtpraktikum, das auch hochschulseitig durch Vorträge und Seminararbeiten begleitet wird.

**KM:** Gibt es Veränderungen unter den Bewerbern für Ihren Studiengang, was die Voraussetzungen für eine Ausbildung betrifft? Worauf legen Sie besonderen Wert?

**HJK:** Eine gute bis sehr gute Hochschulzugangsberechtigung, d.h. gutes bis sehr gutes Abitur. Außerschulische Kenntnisse und Fähigkeiten, dokumentiert in so genannten „Arbeiten im Ehrenamt“ wie eine abgeschlossene kfm. Berufsausbildung, neu auch Veranstaltungskaufmann/-frau bzw. Veranstaltungstechniker/-in.

**KM:** Wie schätzen Sie die Chancen für Kulturmanager derzeit auf dem Arbeitsmarkt ein? Inwieweit steht die Ausbildungsstätte in der Verantwortung, für gute Chancen ihrer Absolventen beim Berufseinstieg zu sorgen?

**HJK:** Eine stark betriebswirtschaftlich orientierte Ausbildung für Kulturmanagement, wie die an der *Reinhold-Würth-Hochschule*, bietet den AbsolventInnen zahlreiche moderne, interessante und zukunftssträchtige Berufsfelder im Kultursektor. Dies schließt sowohl den Profit- als auch den Non-Profit-Bereich ein.

Potentielle Einsatzfelder für Betriebswirtschaftler mit der Vertiefung Kulturmanagement sind u.a.: Öffentliche wie private Kultureinrichtungen (Museen, Theater, Kulturämter, Konzertveranstalter, Veranstaltungsllocations); Stiftungen; Tourismus und Freizeitwirtschaft; Messe- und Kongresswirtschaft; Veranstaltungsagenturen und Unternehmen.

Verantwortung für eine sehr gute Ausbildung erhalten die Hochschulen über die Akkreditierung durch externe Sachverständige. Hierbei werden die Studi-



**... Verantwortung für eine sehr gute Ausbildung**

engänge nicht nur formal sondern auch durch praxisnahe Auditierung gezwungen, berufsqualifizierend auszubilden. Die Ergebnisse der Akkreditierungen sind öffentlich zugänglich und somit existiert nun auch in der Hochschulausbildung ein hoher Grad an Transparenz.

**KM:** Bereiten Sie Ihre Studierenden auch auf eine Perspektive als Selbstständiger und Unternehmer vor? Wie?

**HJK:** Ja; diejenigen die dieses Ziel vor Augen haben, lernen zunächst das Erstellen von Businessplänen, die sie zur Vorlage bei der finanzierenden Bank benötigen. Darüber hinaus erstellen sie im Rahmen ihrer Abschlussarbeiten (Bachelor- und/oder Masterthesis) sog. feasibility studies (also die Machbarkeitsstudie). Zudem betreibt unsere Hochschule ein Career Center, das unter anderem Schulungen zu Existenzgründungen durchführt und entsprechend berät. ¶

### Infos zum „Künzelsauer Modell“

Das Künzelsauer Modell im Bereich des Studienschwerpunktes „Kultur- und Freizeitmanagement“ zeichnet sich durch eine konsequente Einbindung des gewählten Schwerpunktes in ein klassisches betriebswirtschaftliches Hochschulstudium aus. Die Studierenden erhalten eine fundierte Ausbildung in den betriebswirtschaftlichen Kernfunktionen und konzentrieren sich im Hauptstudium gezielt auf eine Branchenspezialisierung. Neben der fachlichen Bildung sind die Weiterentwicklung der eigenen Persönlichkeit und der Erwerb fachübergreifender Schlüsselqualifikationen, die in Zukunft immer wichtiger werden, ein weiterer Fokus. Hierzu gehören z.B. Eigeninitiative und -verantwortung, Kreativität, logisches und konzeptionelles Denken sowie Kommunikations-, Team- und Durchsetzungsfähigkeit. Ebenso der selbstverständliche Umgang mit dem PC und modernen Medien, z.B. dem Internet. Durch diese Studienkonzeption erhalten die Studierenden eine Schnittstellenkompetenz an der Nahtstelle zwischen Betriebswirtschaft und dem Kulturbereich. Dies lässt sich bei Gruppengrößen von max. 25 Studierenden optimal bewerkstelligen.

Details: [www.kulturmanagement-kuenzelsau.de](http://www.kulturmanagement-kuenzelsau.de)



## Gesucht: Kulturmanager

Welche Kulturmanager braucht der Kulturmarkt heute? Eine Pilotstudie, durchgeführt von Prof. Dr. Armin Klein und Studierenden des Studiengangs Kulturmanagement am Institut für Kulturmanagement in Ludwigsburg.

Rezension von Thomas Mersich, Korrespondent, Eisenstadt (A)

Email: [tm@kulturmanagement.net](mailto:tm@kulturmanagement.net)

Das Berufsbild der in Kulturbetrieben tätigen Mitarbeiter hat sich in den letzten Jahrzehnten grundlegend verändert: Die Qualifikationen, Fähigkeiten und Kenntnisse, die von Kulturmanagern erwartet werden und die in hohem Maße von gesamtgesellschaftlichen, wirtschaftlichen, historischen und vor allem aber kulturpolitischen Rahmenbedingungen abhängen, verlangen heute nach neuen Qualitätsmerkmalen und neuen Standards. Was also vor 30 Jahren von Bedeutung war, hat heute mehr oder weniger ausgedient. Dafür sind an den Kulturmanager von morgen neue Herausforderungen entstanden.

Auf diese Veränderungen haben auch die Ausbildungsstätten reagiert. Nach dem angelsächsischen Vorbild wurden im deutschsprachigen Raum mit Beginn der neunziger Jahre fachspezifische Studiengänge ins Leben gerufen, die sich erfolgreich etablieren konnten. Und mittlerweile lässt sich die Entwicklung der akademischen Disziplin Kulturmanagement auch weltweit nicht mehr aufhalten. Alleine in Deutschland gibt es indessen weit mehr als 60 Studiengänge und das Angebot scheint noch immer nicht ausgeschöpft zu sein: Ständig drängen neue Ausbildungsmöglichkeiten auf den Markt, wie der neu gegründete Kultur- und Management-Studiengang an der Münchner Hochschule für Theater und Musik im vergangenen Monat zeigt.

Aber welche Kulturmanager braucht der Kulturmarkt heute? Welche Einstellungen und Haltungen, welche persönlichen Eigenschaften, Kenntnisse und Fähigkeiten verlangen die Kulturbetriebe von den zukünftigen Kulturmanagern? Bilden die einschlägigen Studiengänge entsprechend der Nachfrage der Kulturbetriebe aus? Oder vielmehr: Brauchen wir überhaupt noch Kulturmanager? Diesen Fragen versucht die Studie „Gesucht: Kulturmanager“, die im Sommersemester 2008 unter der Leitung von Prof. Dr. Armin Klein mit Studierenden des Studiengangs Kulturmanagement am *Institut für Kulturmanagement* in Ludwigsburg entstanden ist, auf den Grund zu gehen.

Wieder einmal ist es der Initiative von Armin Klein zu verdanken, der durch regelmäßige Publikationen auf sich aufmerksam macht und dessen Fachbücher wie z.B. „Kulturmarketing“ oder „Der exzellente Kulturbetrieb“ zu Bestseller geworden sind und mittlerweile zur Pflichtlektüre jedes angehenden Kulturmanagers zählen, dass mit dieser Publikation erstmals eine Studie vorliegt, die das Berufsfeld des Kulturmanagers von heute untersucht und sich

### AUTOREN

Armin Klein

### VERLAG

VS Verlag, Wiesbaden  
Mai 2009

### ISBN

3531162411



### ... Gesucht: Kulturmanager

die Frage stellt, ob das, was in den Studiengängen heute vermittelt wird, den Erfordernissen des Marktes tatsächlich entspricht.

### Ziele der Studie

Obwohl sich die Studie explizit als Pilotprojekt definiert und betont, dass sie für sich keineswegs Repräsentativität im strengen statistischen Sinne in Anspruch nimmt, verfolgt sie drei wesentliche Ziele:

1. Sie soll deutliche Hinweise für die zahlreichen Studierenden des Faches Kulturmanagement geben, welche Kenntnisse, Fähigkeiten und Qualifikationen sie für die zukünftige berufliche Praxis brauchen.
2. Sie soll den Lehrenden im Bereich Kulturmanagement Anhaltspunkte geben, inwieweit ihre Inhalte den Anforderungen der Praxis entsprechen.
3. Sie soll Anlass geben und Initialzündung für weitere detailliertere Studien sein und somit eine Arbeitsmarktforschung für Kulturberufe im deutschsprachigen Raum initiieren.

### Studiendesign

Sowohl das Design der Studie als auch die spezifischen Fragestellungen, die Auswertung wie die Interpretation der Daten wurden dabei von den Studierenden selbstständig durchgeführt. Ausgehend von der zentralen Frage „Welche Kulturmanager braucht die Praxis bzw. der Markt?“ wurden in der ersten Phase des Forschungsprojektes ca. 40 KulturmanagerInnen befragt. Diese leitgestützten qualitativen Interviews zielten darauf ab, von den professionellen Erfahrungen der in leitenden Positionen amtierenden Intendanten, Geschäftsführer oder Direktoren zu profitieren und so die zentralen Themen und Kernprobleme des praktischen Kulturmanagement zu erfassen.

Aus den Ergebnissen der qualitativen Befragung wurde dann ein standardisierter Fragebogen entwickelt, der nur noch geschlossene Fragen enthielt und möglichst viele Informationen über die geforderten Kompetenzen eines Kulturmanagers preisgeben sollte. Insgesamt wurden nun 663 Fragebögen an Top-Führungskräfte deutscher Kulturbetriebe versendet, wobei bzgl. einer ausgeglichenen Repräsentanz sowohl drei unterschiedliche Sektoren (öffentlich-rechtlich, privatrechtlich-kommerziell und privatrechtlich-gemeinnützig) als auch fünf verschiedene Sparten (Theater, Musik, Bildende Kunst, Literatur, Sonstiges) sowie die räumliche Verteilung und die Betriebsgröße der Kulturbetriebe berücksichtigt wurden.

### Ergebnisse der Befragungen

Interessanterweise zeigte sich bei den qualitativen Interviews deutlich, dass die meisten befragten Personen selbst nicht das Fach Kulturmanagement studiert haben, sondern größtenteils ein kulturpraktisches bzw. ein kulturtheoretisches Studium absolviert haben oder aber auch als Betriebswirte oder Juristen als Quereinsteiger in eine Führungsposition gelangt sind. Was



### ... Gesucht: Kulturmanager

jedoch alle Führungskräfte vereint ist ein „großes privates Interesse“ am Kulturleben, das die Betreffenden meist schon seit ihrer Jugend begleitet. Von einem ausgebildeten Kulturmanager erwarten sie neben dem Abschluss einer fachspezifischen Ausbildung vor allem Kenntnisse über Organisation und Projektmanagement, besondere Fähigkeiten in der Kommunikation und im Umgang mit anderen Personen, die Fähigkeit zur Schaffung und Pflege von Netzwerken, eine hohe Belastbarkeit, ausreichend kulturpraktische Erfahrungen sowie ein starkes Interesse für Kultur, besonders für jenen Bereich, in dem der oder die ausgebildete KulturmanagerIn arbeitet.

Mit den standardisierten Fragebögen wurde untersucht, inwieweit sich die oben genannten Feststellungen mit Hilfe geschlossener Fragen bestätigen lassen. Die Ergebnisse zeigen, dass sich die Führungskräfte vorwiegend für die „weichen“ Faktoren, die so genannten „soft skills“, bei angehenden Kulturmanagern interessieren: „Sozialkompetenz“ und „Kommunikationsfähigkeit“ sind jene Eigenschaften, die als die wichtigsten eingestuft wurden, dicht gefolgt von „Verantwortungsgefühl“ und „eigenständiger Persönlichkeit“. Bei den operativen Fähigkeiten wurden neben der „praktischen Erfahrung durch die Absolvierung von Praktika“ vorwiegend „Organisationsvermögen“, „Entscheidungsfähigkeit“ und „strukturiertes Denken“ aber auch „Zeitmanagement“, „Selbstmanagement“ und die „Fähigkeit, vernetzt zu denken“ genannt. Als mehr oder weniger einzige theoretische Kompetenz wurden vor allem in der Sparte Musik die Kenntnisse von „Marketingtechniken“ besonders hervorgehoben. Interessanterweise wurden hingegen „Kreativität“, „Sensibilität“, „Kritikfähigkeit“ sowie „kulturtheoretisches Grundwissen“ ebenso wie „BWL-Kenntnisse“ und „juristisches Wissen“ auf die hinteren Plätze verwiesen.

Weiters bringen die Ergebnisse ans Tageslicht, dass heute lediglich ein Drittel der Befragten studierte Kulturmanager in ihrem Betrieb einsetzen und ebenso nur ein Drittel bereit wäre, in der Zukunft KulturmanagerInnen einzustellen (bei einem Drittel Ablehnung und einem Drittel Unentschlossenheit). Die Befragten stehen dem Einsatz von Kulturmanagern in ihren Betrieben also zwar aufgeschlossen, aber mit nicht wirklich großer Überzeugung gegenüber.

### Resümee der Studie

Die Studie kommt letztendlich zu dem Schluss, dass sich das Studium Kulturmanagement trotz seiner mehr als zwanzigjährigen Existenz ganz offenkundig noch nicht restlos in der Praxis etablieren konnte und dass sich für Ausbildungsstätten dieses Studiengangs in der Gegenwart und für die Zukunft die Herausforderung stellen wird, die Ausbildung und die Lehrinhalte noch besser an der Nachfrage am Kulturmarkt anzupassen. Schließlich sollten die ausgebildeten KulturmanagerInnen die größtmögliche Chance bekommen, angesichts ihrer Ausbildung eine angemessene Stelle im Berufsfeld zu finden. Über diesen Erfolg entscheiden laut Studie jedoch vielmehr die



### ... Gesucht: Kulturmanager

Erfahrungen, die die StudentInnen aus der Praxis für sich mitnehmen sowie die soft skills – Eigenschaften, die sich in einem theoretischen Studium nur sehr schwer oder vielleicht gar nicht vermitteln lassen. Gewiss können bestimmte theoretische Kenntnisse und praktische Fertigkeiten in diesen Bereichen gelehrt werden, die Persönlichkeit jedes einzelnen Studenten formt sich jedoch in anderen Prozessen. Deshalb spricht sehr viel dafür, dass die Studierenden des Lehrganges Kulturmanagement sehr sorgfältig in individuellen persönlichen Gesprächen ausgewählt werden und – möglichst von in der kulturellen Praxis Erfahrenen – geprüft wird, inwieweit sie tatsächlich eine Chance haben, sich später in den Kulturbetrieb zu integrieren. Hier kommt den Auswählenden eine große Verantwortung zu!

### Schlussbemerkung

Es ist gut und wichtig, dass erstmals eine Untersuchung zu der Frage vorliegt, ob das, was in den Studiengängen heute vermittelt wird, den Erfordernissen des Marktes tatsächlich entspricht. Hierfür gilt Prof. Dr. Armin Klein und seinem Ludwigsburger Team großer Dank. Dennoch liefert die vorliegende Studie „Gesucht: Kulturmanager“ keine wirklich spannenden, neuen Ergebnisse, sondern bestätigt solche, die vorhersehbar waren. Vieles klingt zu selbstverständlich und zu wenig greifbar; bedeutende Schlussfolgerungen sind aus den Resultaten keine zu ziehen.

Die angehenden KulturmanagerInnen und Studierenden nehmen mit, dass sie eigentlich über eine Vielzahl von Fähigkeiten verfügen müssen, von denen gerade diese besonders entscheidend sind, die im Studium nicht oder nur unzureichend unterrichtet werden. So wirft sich die Frage auf, ob ein

Kulturmanagement-Studium überhaupt empfehlenswert bzw. für einen Karrierestart im Kulturbetrieb notwendig ist. Ist es nicht eher die erfolgreiche Selbstpräsentation beim Einstellungsgespräch, die hierüber entscheidet? Ebenso fällt auf, dass die Studie keineswegs Anforderungen an den „Kulturmanager“, also eine Funktion in leitender Position, untersucht – wie es der Titel verspricht – sondern vielmehr an den Berufseinsteiger, der in Kulturbetrieben meist nur operativ und administrativ tätig ist. ¶

[www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3531162411/ref=nosim/kulturmanagement](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3531162411/ref=nosim/kulturmanagement)

### ZUM REZENSENTEN:



*Thomas Mersich studierte Musik- und Theaterwissenschaften sowie Kulturmanagement am Institut für Kulturmanagement und Kulturwissenschaften an der Universität für Musik und Darstellende Kunst in Wien. Er ist Gründer und Miteigentümer vom Musikverlag Mersich & Kiess Wien. Als Marketing Manager war er von 2004 bis 2008 bei den Haydn Festspielen Eisenstadt tätig und arbeitet seit 2006 beim Liszt Festival Raiding und seit 2009 für das Liszt-Jahr Lisztomania 2011© anlässlich des 200. Geburtstages von Franz Liszt.*



... **Gesucht: Kulturmanager**

**WEITERE LITERATUREMPFEHLUNGEN**

Klein, Armin: Kulturmarketing. Das Marketingkonzept für Kulturbetriebe. 2. Auflage München 2005

Klein, Armin: Der exzellente Kulturbetrieb, Wiesbaden 2007

Untersuchungen und Studien zur Kulturmarktforschung:

Göschel, Albrecht: Die Ungleichzeitigkeit in der Kultur. Wandel des Kulturbegriffs in vier Generationen. Stuttgart/Berlin/Köln 1991

Glogner, Patrick: Kulturelle Einstellungen leitender Mitarbeiter kommunaler Kulturverwaltungen. Empirisch-soziologische Untersuchungen. Wiesbaden 2006

Schulze, Gerhard: Die Erlebnisgesellschaft. Kultursoziologie der Gegenwart. Frankfurt/Main 1992

- Anzeige -

# Kulturmanagement

-  Kulturwissenschaften
-  Kulturökonomie und Management
-  Recht in Kunst und Kultur
-  Spezielles Kulturmanagement
-  Projektarbeit im eigenen Tätigkeitsbereich

**berufsbegleitende Fortbildung**  
**9 Wochenkurse in 2 Jahren ab 1. Nov. 2010**

**Sächsische Verwaltungs- und  
Wirtschafts-Akademie Dresden**  
www.s-wa.de mail@s-wa.de 0351 -470 45 17





# Seitensprünge

Linksammlung zum Thema *Ausbildung*

## Hochschulen - Kulturmanagement studieren

- Kulturmanagement Network bietet einen ausführlichen Ausbildungsführer zu Kulturmanagement: <http://ausbildung.kulturmanagement.net>

## Akademien

- Bundesakademie für kulturelle Bildung [www.bundesakademie.de](http://www.bundesakademie.de)
- Bundesakademie für musikalische Jugendbildung [www.bundesakademie-trossingen.de](http://www.bundesakademie-trossingen.de)
- Bundesvereinigung Kulturelle Kinder- und Jugendbildung e.V. [www.bkj.de](http://www.bkj.de)
- Akademie Remscheid für musische Bildung und Medienerziehung [www.akademieremscheid.de](http://www.akademieremscheid.de)

## Studieren

- Hochschulkompass der Hochschulrektorenkonferenz [www.hochschulkompass.de](http://www.hochschulkompass.de)
- Studienführer [www.studieren.de](http://www.studieren.de)
- Deutsches Studentenwerk [www.studentenwerke.de](http://www.studentenwerke.de)
- studilux - Studienberater [www.studilux.de](http://www.studilux.de)
- Studieren im Ausland [www.akademisches-auslandsamt.de](http://www.akademisches-auslandsamt.de)
- Deutscher Akademischer Auslandsdienst [www.daad.de](http://www.daad.de)

## Praktikum

- Faires Praktikum - fairwork e.V. [www.fairwork-verein.de](http://www.fairwork-verein.de)
- plus: Frank Schneider, Bettina König, Susanne Rinecker, Vom Praktikum zum Job, Ihre Rechte und Chance, Haufe-Lexware, 2006
- DGB Jugend [www.dgb-jugend.de](http://www.dgb-jugend.de)
- Fair Company [www.karriere.de/beruf/fair-company](http://www.karriere.de/beruf/fair-company)

## Kulturmanagement Stellenmarkt

Unser Stellenmarkt ist eine Dienstleistung, die optimal beide Seiten verbindet - die qualifizierten Arbeitskräfte aus allen Tätigkeitsfeldern und Sparten des Kulturmanagements mit den Kulturorganisationen und den Unternehmen in der Kulturwirtschaft.

### Ihre Vorteile:

✓Quantität durch die umfangreichste Auswahl an Stellenangeboten für Kulturmanager im deutschsprachigen Raum

✓Verlässlichkeit durch von den Stellenanbietern autorisierte und durch die Redaktion bearbeitete Anzeigen

✓Schnelligkeit durch laufende, fast tägliche Aktualisierung

✓Zeit- und Kostenvorteile durch Wegfall der mühevollen Suche in anderen Print- und Onlinemedien

### Informieren Sie sich jetzt:

<http://abo.kulturmanagement.net>



# Seismografisches Zentrum der Veränderung

*Über die Vorreiterrolle der Kunstsammlungen in der Stadt Chemnitz*

Die *Kunstsammlungen Chemnitz* gehören zu den führenden Kunstmuseen in Deutschland. Das war nicht immer so. Die Direktorin Ingrid Mössinger zeigte mit der Profilierung ihres Hauses seit 1996 Mut zu unkonventionellem Denken und ist damit sicher mitverantwortlich für den Imagewandel einer ganzen Stadt, die einst als sächsisches Manchester galt.

Ein Beitrag von Dirk Heinze und Veronika Schuster, Redaktion, Weimar

Mit einem geschickten und inhaltsstarken Ausstellungsprogramm schaffte es Mössinger im letzten Jahrzehnt, einen Besuch in den Kunstsammlungen zu einem Muss für jeden Kunstfreund zu machen. Dabei konnten die „Stars“ der klassischen Moderne wie Picasso, Edvard Munch und der Expressionist Karl Schmidt-Rotluff das Publikum ebenso begeistern wie die regelmäßigen Präsentationen zeitgenössischer Kunst. Dem enormen Umfang der Sammlung, immerhin ca. 65.000 Exponate, darunter 25.000 Graphiken, Rechnung tragend, konnte es die ambitionierte Direktorin erreichen, dass das repräsentative Gebäude am Theaterplatz den Ansprüchen der Kunst gänzlich gewidmet und umgebaut wird. Die Neueröffnung der Skulpturensammlung und der Malerei der Romantik wird am 10. und 11. 07. 2010 feierlich begangen. Und wer weiß, dass gerade einmal 2 % des Museumsbestands überhaupt gezeigt werden können, der ahnt, wie viele Schätze noch in den Depots darauf warten, in einer geeigneten Sonderausstellung vorgestellt zu werden. Immer wieder werden dem Haus Schenkungen angeboten, was einerseits ein Glücksumstand ist, aber aufgrund des Platzmangels immer schwieriger zu realisieren ist.

Noch ein weiterer Punkt zeigt die beachtliche Entwicklung, die die Stadt Chemnitz in Hinblick auf den Umgang mit seinem kulturellen Erbe genommen hat: Vor 14 Jahren noch hatte der Förderverein gerade einmal 220 Mitglieder. Heute sorgen sich 1200 Mitglieder ehrenamtlich dafür, Veranstaltungen zu organisieren und den Ruf der Kunstsammlungen weiter nach außen zu tragen. Die vier Häuser locken inzwischen mit einzigartigen Exponaten und ragen auch architektonisch aus einem Stadtbild heraus, das nach großflächiger Zerstörung am Ende des Zweiten Weltkriegs eine beispiellose sozialistische Umgestaltung erfuhr. Nach 1989 hatte man sich zunächst weiterhin als Industriestadt "verkauft", was natürlich keine Besucher und Touristen anzulocken vermochte. Inzwischen kommen auch die Reiseführer



### ... Kunstsammlungen Chemnitz

Sachsens nicht mehr ohne den ausführlichen Verweis auf Chemnitz aus. Der Slogan "Stadt der Moderne" scheint geschickt ausgewählt, weil man neben den Sammlungen der klassischen Moderne auf herausragende architektonische Beispiele des Jugendstils verweisen kann. Kein Geringerer als Henry van der Velde bekam vom Strumpffabrikanten Herbert Eugen Esche den Auftrag, ein Haus zu bauen, das nicht nur äußerlich, sondern über das Mobiliar bis zum Porzellan künstlerisch-ästhetischen Ansprüchen entsprach - ganz im Sinne des neuen Denkens, „Kunst und Leben“ zusammenzubringen. Die *Villa Esche* gehört seither zu den beeindruckenden Beispielen des Jugendstils und ist Teil der *Kunstsammlungen Chemnitz*.

Ein ganz besonderes Glanzstück in der „Chemnitzer Kunstlandschaft“ ist die *Sammlung Gunzenhauser*. Der Galerist Dr. Alfred Gunzenhauser gab seine Sammlung vor rund 10 Jahren nach Chemnitz. Und wer es nicht bereits aus der Presse erfahren hatte, weiß spätestens nach dem Besuch des Museums, was Ingrid Mössinger mit dem Erwerb dieser Sammlung gelungen ist. In dem ehemaligen Sparkassen-Hauptgebäude, umgebaut durch den Berliner Architekten Volker Staab, wurde einer beeindruckenden wie auch hochwertigen Werkschau Raum gegeben. Hier lassen sich nun berühmte Künstler wie Gabriele Münter und Alexej von Jawlensky erobern, aber auch weniger bekannte Maler wie Helmut Kolle, Conrad Felixmüller oder Georg Schrimpf entdecken. Der Star der Sammlung Otto Dix verblüfft unter anderem durch seine ungewöhnliche, beinahe altmeisterliche Landschaftsauffassung der späten 30er Jahre.

Solche Errungenschaften wie auch die stete Erweiterung der Kunstsammlungen durch aktiven und besonders klugen Erwerb von Kunstwerken wie durch umfangreiche Schenkungen von privater Seite gehören zu den Verdiensten der Direktorin. Wie auch die unzähligen Presseberichte, die einen Anzeigenwert von über 1 Million Euro erreichen. Für ihre Leistungen erhielt sie nicht nur mehrere Preise wie den Stiftungspreis 2003 der *Stiftung Lebendige Stadt*, sondern auch persönliche Auszeichnungen wie den *Verdienstorden der Bundesrepublik Deutschland* und den *Ritterorden des dänischen Dannebrogordens* durch die dänische Königin.

Erst durch solche Aktivitäten mit dergleichen Ergebnissen wird man als Kultur-Stadt interessant und kann einer Stadt wie Chemnitz wieder ein ganzes Stück seines Selbstbewusstseins zurückgeben. Künstler seien Seismographen für Veränderung, sagt Ingrid Mössinger. Wenn das stimmt, so sind ihre Kunstsammlungen das Zentrum, wo diese Veränderung, dieser Wandel greifbar wird. ¶

Details: [www.kunstsammlungen-chemnitz.de](http://www.kunstsammlungen-chemnitz.de)



# Permanent zu investieren heißt dauerhaft attraktiv zu bleiben

## Das Veranstaltungsmanagement der Stadthalle Chemnitz

Mitten im Herz der City gelegen, bietet die Stadthalle Chemnitz mit ihrer flexiblen Raumbestimmung und hochwertiger technischer Ausstattung exzellente Voraussetzungen für Veranstaltungen aller Art. Kulturmanagement Network war zu Besuch in der drittgrößten Stadt Sachsens und konnte sich im Gespräch mit Geschäftsführer Dr. Ralf Schulze vom professionellen Veranstaltungsmanagement der Stadthalle überzeugen.

Beitrag von Dirk Heinze, Chefredakteur, Weimar

Eine der Vorzüge des Hauses ist die geschickte Kombination aus einem Großem (1798 Plätze) und einem Kleinen Saal (498 Plätze) mit jeweils eigenen Foyer- und Backstage-Bereichen, sodass parallele Veranstaltungen möglich sind. Überhaupt zählt die Flexibilität zu den Alleinstellungsmerkmalen der Stadthalle, was insbesondere für die aufwändige Bühnentechnik gilt. Zum Komplex gehört ein Viersterne-Hotel mit ausreichend Kapazität, um große Kongresse durchführen zu können. "Zum echten Kongresszentrum fehlen allerdings kleinere Tagungs- und Seminarräume", schränkt Geschäftsführer Dr. Ralf Schulze ein, um gleich hinzuzufügen, dass der Ausbau zum Kongresszentrum bereits für 2014 geplant ist.

Überhaupt: das Haus unterliegt einem permanenten Investitionsprozess. Ob Bestuhlung, Foyergestaltung, Bühnen- oder Heiztechnik - intensive Nutzung bei gleichzeitig steigenden Ansprüchen machen es notwendig, eine Stadthalle regelmäßig und möglichst bei laufendem Betrieb zu erneuern. Allein die Sanierungsarbeiten für den Brandschutz (Sprinkler- und Sprühnebel-Löschanlage) dauerten 2 Jahre und kosteten 8,4 Millionen Euro. Solche Investitionen sind nur möglich dank eines jährlichen Zuschusses von 3,7 Millionen Euro durch die Stadt. Sponsoren zu finden ist in Chemnitz schwer, obwohl die Region über die größte Dichte mittelständiger Unternehmen im Freistaat Sachsen verfügt. Die Arbeitslosigkeit ist mit 10 % deutlich geringer als in Leipzig (15 %). Auf der anderen Seite gingen die Besucherzahlen der Stadthalle nach Aussagen des Geschäftsführers zurück. Die Herausforderung, so Dr. Schulze, bestehe umso mehr darin, ein attraktives Haus für Vermietungen zu sein. Das Kalkül scheint aufzugehen, denn es ist gelungen, Umsatz und Ertrag im vergangenen Jahr trotz der geringeren Besucherzahlen bei Eigenveranstaltungen zu steigern. Die zurückgehenden Besucherzahlen mögen



### ... Stadthalle Chemnitz

auch erste Anzeichen des demografischen Wandels sein. Die Folge dessen: die Zahl der Veranstaltungen muss sich letztlich an diese Entwicklung anpassen.

Im wesentlichen ist das Haus für seine Musikveranstaltungen bekannt. Chemnitz gilt als Volksmusik-Hauptstadt Deutschlands. Die Übertragungen aus der Stadthalle sichern regelmäßig hohe Einschaltquoten im Fernsehen und damit Aufmerksamkeit für die ganze Stadt. Hohen Zuspruch genießt auch die Erzgebirgische Folklore wie beispielsweise die traditionelle Bergmannsparade. Weniger bekannt ist die Ausrichtung des Gotik-Festivals "Dark Storm" mit bis zu 5000 Besuchern. Auch Gospelkonzerte erfreuen sich steigender Beliebtheit. Doch nicht nur der breite Publikumsgeschmack wird bedient: Sinfonie- und selbst Orgelkonzerte werden durchgeführt. Als eine der wenigen Stadthallen überhaupt verfügt man über ein große Konzertorgel. Freilich bleiben solche Veranstaltungen ein Zuschussgeschäft, auch weil man hier selten ein ausverkauftes Haus erreicht.

Um dennoch auf einen positiven Deckungsbeitrag zu kommen, hat man seit 2007 das gastronomische Geschäft selbst übernommen. Positiver Nebeneffekt: auch der Qualitätsstandard steigt. Gegenüber den Kunden kann man so ein individuelles Gesamtpaket anbieten.

Um das Veranstaltungsmanagement der Stadthalle Chemnitz auf diesem hohen Niveau zu halten, ist nicht nur eine fähige Geschäftsleitung vonnöten. Die Mitarbeiter nehmen regelmäßig an Weiterbildungen in ihren jeweiligen Fachgebieten teil. Diese Fortbildungen werden mit 50 bis 100 % gefördert. Eine Förderung, die den anfangs erwähnten Investitionen ins Haus in nichts nachsteht. Umso mehr kann Dr. Ralf Schulze dann seine Mitarbeiter in die strategische Entwicklung seines Hauses einbeziehen. Und mitnehmen bei Entscheidungen, die der Stadthalle ihre starke Position in Chemnitz sichern. ¶

#### Weitere Informationen:

[www.stadthalle-chemnitz.de](http://www.stadthalle-chemnitz.de)



DR. BURGHARD  
FLIEGER

Vorstand und wissenschaftlicher Leiter der innova eG Entwicklungspartnerschaft für Selbsthilfegenossenschaften. Dozent an der Fachhochschule München im Rahmen des Masterstudiengangs Gemeinwesenökonomie, zuständig für das Modul Betriebswirtschaftslehre. Redakteur der Zeitschrift CONTRASTE für den Bereich Genossenschaften.

# Vielfalt von Kultur erhalten

## Kulturgenossenschaften als Leuchttürme

Die Kultur in Deutschland befindet sich im Umbruch. Das ist immer der Fall, bedingt durch den ständigen kulturellen Wandel aller modernen Gesellschaften. Zusätzlich wird der gegenwärtige Umbruch aber massiv verschärft durch anstehende erhebliche Kürzungen in weiten Teilen der Kultureinrichtungen. Privatisierungen, Sponsorensuche und unterschiedliche Formen der Kommerzialisierung sind die Folge. Lassen sich dafür nicht andere Formen finden? Könnte in vielen Fällen nicht auch bürgerschaftliches Engagement eine Alternative zum (Aus-)Verkauf kultureller Einrichtungen sein? Kulturgenossenschaften sind eine solche denkbare, in Deutschland bisher stark vernachlässigte Perspektive.

Ein Beitrag von Burghard Flieger, Freiburg

### Was sind Kulturgenossenschaften

Dem Begriff Kulturgenossenschaften kann ein breites Spektrum, in sehr unterschiedlichen Bereichen wirtschaftlich tätiger Genossenschaften zugeordnet werden, deren Mitglieder oder Beschäftigte dem kulturellen Sektor zuzurechnen sind. Insofern beinhaltet die Bezeichnung Kulturgenossenschaften eine Zuordnung zum Kultursektor, in dem diese Genossenschaften wirtschaftlich agieren. Unterscheiden lassen sich u. a.:

1. Kulturgenossenschaften bürgerschaftlichen Engagements,
2. Professionelle Kulturgenossenschaften sowie
3. Genossenschaftliche Unterstützungseinrichtungen für Kultur.

Nur die professionellen Kulturgenossenschaften können produktivgenossenschaftlichen Charakter aufweisen, während der stärker verbreitete hilfs- genossenschaftliche Charakter für alle drei Ansätze in Frage kommt. Produktivgenossenschaften sind es, wenn zumindest ein nennenswerter Teil der Mitglieder auch Beschäftigte der Genossenschaft sind oder über diese regelmäßig bezahlte Arbeit erhalten, die nicht in irgendeiner Form der Selbständigkeit oder Subunternehmerschaft ausgeführt wird. Der hilfs- oder fördergenossenschaftliche Charakter ist gegeben, wenn die Mitglieder über diese Genossenschaften Leistungen beziehen oder einbringen, die der ergänzenden Unterstützung ihrer wirtschaftlichen Tätigkeit oder ihrer Reproduktion bzw. ihres Kulturkonsums im weitesten Sinne dienen.



### ... Vielfalt von Kultur erhalten

#### Hintergrund vieler Neugründungen

Kultur ist wichtiger Bestandteil jeder Gesellschaft. Doch wer bezahlt sie? In Deutschland wird ein vergleichsweise hoher Anteil vom Staat finanziert, während nur ein kleiner Teil von privater Seite Unterstützung erfährt. In Zeiten knapper staatlicher Kassen wächst aber in der gesamten Kulturbranche der Zwang zu mehr Einnahmen aus dem privaten Sektor. Nach Artikel 151 des EG-Vertrages sowie Artikel 22 der Charta der Grundrechte der Europäischen Union ist es Ziel der europäischen Kulturpolitik, die kulturelle Vielfalt in Europa zu bewahren und zu fördern. Ebenso sollte diese einen breiten Zugang für die Öffentlichkeit zu Kulturangeboten gewährleisten und somit eine Plattform für künstlerische und kulturelle Entfaltung bieten. Davon ist in der Kulturpolitik zurzeit wenig die Rede.

Im Gegenteil: Immer wieder werden Diskussionen geführt, welche Kultureinrichtungen überflüssig sind und wie die übrigen „wettbewerbsfähig“ gehalten werden können. Hintergrund ist die brisante Frage, ob zur Finanzierung öffentlicher Kulturanstalten die Haushaltskassen ausreichen und wenn nicht, ob diese privatisiert oder gar geschlossen werden müssen. In vielen Fällen bietet sich hier als politische Alternative, die genossenschaftliche Selbsthilfe an. Soll kulturelle Vielfalt vor Ort erhalten oder ausgebaut werden, sind Genossenschaften eine wichtige Variante, über die in der Bundesrepublik bisher viel zu wenig nachgedacht wird. Dennoch existieren in Deutschland einige kulturgenossenschaftliche Ansätze, denen Pionierfunktionen in der Kulturbranche zukommen. Sie setzen für den Erhalt oder die Weiterentwicklung von Kultur wichtige Impulse.

#### Genossenschaftliche Pioniere

Dass Kultureinrichtungen wie Theater genossenschaftlich betrieben werden, ist in der Schweiz häufiger anzutreffen. Beispiele befinden sich in Basel, Zürich, Chur und Bern. Dagegen kann das *Theater Ansbach – Kultur am Schloss eG* ([www.theater-ansbach.de](http://www.theater-ansbach.de)) in Deutschland als Exot eingestuft werden. Seit 1919 sorgt in der mittelfränkischen Bezirkshauptstadt die Genossenschaft für einen Gastspielbetrieb mit Tourneetheatern. Aktuell ist das Theater auf dem besten Weg, sich neu zu einem Kleinod zu entwickeln. Hintergrund hierfür: Der ehemalige Bundesminister Carl-Dieter Spranger, Vorstand der Genossenschaft, ließ sich von Experten beraten und fand Mitstreiter in der Kommunalpolitik. Dann ging es schnell. 2007 war mit Jürgen Eick ein engagierter Intendant gefunden. Seit Herbst 2008 läuft der Spielbetrieb, der auf einem Drei-Säulen-Modell basiert: Eigenproduktionen, Koproduktionen und Gastspiele.

Ebenfalls eine Genossenschaft mit Tradition ist die Künstlergenossenschaft „Kunst+Bau“ in Dresden. Immerhin hat sie bereits ihr 50jähriges Bestehen gefeiert. Gegründet wurde sie im Sommer 1958 von einer handvoll Künstler, die gerade ihr Studium beendet hatten. Sie suchten zielstrebig nach Arbeitsorten und -möglichkeiten, um ihr Können anzuwenden und um sich an den



### ... Vielfalt von Kultur erhalten

großen Veränderungen und dem Aufbau der Kultur im Lande zu beteiligen. Heute ist das Ateliergrundstück Veranstaltungsort für verschiedene kulturelle Ereignisse wie Konzerte, Lesungen, Vorträge und Ausstellungsort für die Geschichte des Hauses und der hier wirkenden Künstler. Der weitläufige Skulpturenpark des Grundstückes wurde wiederbelebt und mit Werken Edmund Moellers und anderer Künstler erweitert. Trotzdem ist der ursprüngliche Gedanke, einen Ort zu schaffen, an dem in einer Gemeinschaft künstlerisch gearbeitet werden kann, das Hauptanliegen auch der heute hier ansässigen Künstler geblieben.

### Sichern kultureller Nischen

An Bedeutung zu gewinnen scheinen Kulturgenossenschaften für stark vernachlässigte Kultursegmente. Dazu gehören auf jeden Fall so genannte Programmkinos. Dies sind kleinere Kinos, die künstlerisch anspruchsvolle Autorenfilme zeigen. Sie etablierten sich als Antwort auf die Versuche der angestammten Kinoindustrie, kleineren Kinos das aktuelle Kinoprogramm vorzuhalten. Sie sind verglichen mit anderen Kinos von der Verleihstrategie und den Vorgaben der Filmverleiher unabhängig. Vorreiterfunktion hat hier das gemeinnützige *Programmkino Aalen eG* ([www.kino-am-kocher.de](http://www.kino-am-kocher.de)). Nachahmer des Aalener Modells einer ehrenamtlichen Kinogenossenschaft machen sich derzeit in Würzburg und Ingolstadt auf den Weg.



Abb. Ein Kultur-»Event« der besonderen ART: die Errichtung Genossenschaft Programmkino Aalen eG durch gemeinsame Unterzeichnung der Satzung



### ... Vielfalt von Kultur erhalten

Ebenfalls scheint die genossenschaftliche Rechtsform für den Erhalt von Kulturdenkmälern „entdeckt“ zu werden. Die Wildenburg in Hellenthal in der Eifel hat eine 800-jährige Geschichte. Die *Genossenschaft Pro Wildenburg eG* ([www.pro-wildenburg.de](http://www.pro-wildenburg.de)) will dem Burg-Ambiente und Ritter-Leben verstärkt Aufmerksamkeit schenken. Den ehrenamtlichen Vorständen gelang es immerhin 2007, eine schwarze Null zu erwirtschaften. Dafür mussten sie die angeschlossene Übernachtungs- und Begegnungsstätte gut auslasten. In eine ähnliche Richtung geht die Festhalle Annaberg-Buchholz eG. Sie verfolgt das Ziel, dieses traditionelle Kongress- und Veranstaltungszentrum im Erzgebirge nicht nur erhalten, sondern in der Region zu einem kulturellen, wirtschaftlichen, aber auch kulinarischen Zentrum weiterentwickeln – ein hochgestecktes Ziel.

## Organisation der digiCULT-Verbund eG

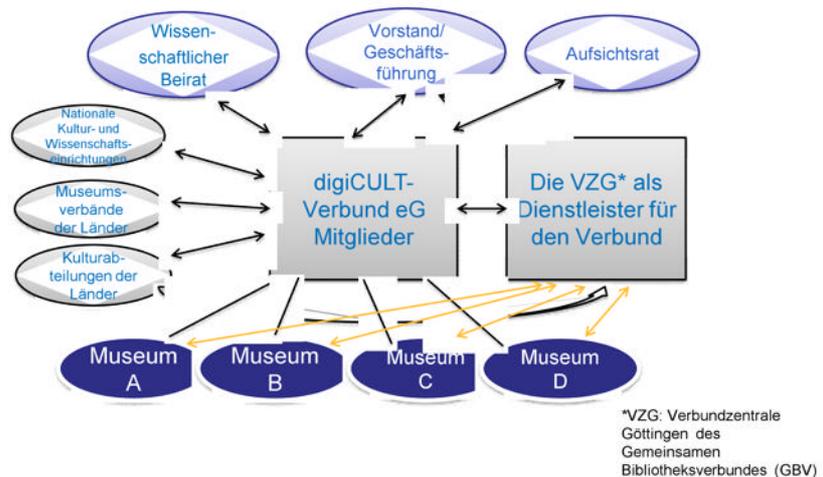


Abb. Für eine Kulturgenossenschaft weist die digiCULT Verbund eG eine eher komplexe Organisationsstruktur auf.

### Unterstützung einzelner Einrichtungen

Eine größere Breitenwirkung geht von Kulturgenossenschaften als Sekundär-genossenschaften aus. Sie übernehmen Unterstützungsfunktion für einzelne Kultureinrichtungen. Die *Berlin Music Commission eG* ([www.berlin-music-commission.de](http://www.berlin-music-commission.de)) und die *digiCULT-Verbund eG i.G.* ([digicult.museen-sh.de](http://digicult.museen-sh.de)) sind Beispiele hierfür. Erstere versteht sich als übergreifendes Netzwerk der Musik- und Veranstaltungsbranche Berlins. Die Mitglieder kommen aus allen Bereichen der mittelständischen Musikwirtschaft, darunter Live Entertainment, Recorded Music, Music Software und Music Media. Konzertveranstalter wie Arena, Admiralspalast und Kesselhaus



### ... Vielfalt von Kultur erhalten

beteiligen sich. Ziel der „Berlin Music Commission“ ist es, sich als nationaler und internationaler Repräsentant der kleinen und mittelständischen Musikwirtschaft Berlins sowie als Türöffner für die lokale Musikszene zu etablieren.

Eine der größten Aufgaben für Museen und Sammlungen ist es heute, das kulturelle Erbe digital für viele verfügbar zu machen. Ein Großteil der Sammlungen bleibt in Magazinen verborgen oder ist nur kurze Zeit in Wechselausstellungen zu sehen. Die *digiCULT* entwickelt für Museen in Schleswig-Holstein ein digitales Gesamtkonzept zur Dokumentation der Museumsbestände. Kultur wird so für jedermann zugänglich, eine Zukunftsaufgabe von Kulturpolitik.

Für solche Formen der Zusammenarbeit verschiedener Kultureinrichtungen einer „Branche“ stellt die Genossenschaft eine besonders rationale und zweckmäßige Organisationsform dar, solange Wirtschaftlichkeit und Selbständigkeit gleichzeitig verfolgt werden. Sie ermöglichen ohne Aufgabe der betrieblichen Entscheidungsfreiheit Aufgaben, die sonst aufgrund finanzieller Überforderung nicht umgesetzt werden können, gemeinsam erfolgversprechend anzugehen – eine der wichtigsten Zwecke genossenschaftlicher Selbsthilfe. 

- Anzeige -

# das Orchester

Magazin für Musiker und Management

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

**Abonnieren Sie jetzt!**

- > [www.dasorchester.de](http://www.dasorchester.de)
- > Tel. 06131/246857
- > [zeitschriften.leserservice@schott-music.com](mailto:zeitschriften.leserservice@schott-music.com)





## Mit Chopin hart am Wind

Der Segeltörn „The Course“ bringt die Musik des polnischen Komponisten und die polnische Kultur in europäischen Hafenstädte.

Ein Ausblick von Uta Petersen, Korrespondentin, Hamburg

Jedes Jahr ist ein Jubiläumsjahr. Stets gilt es, irgend einem Maler, Komponisten, Dichter und Denker zu gedenken – nicht immer leicht, den Durchblick zu behalten. Kulturmanager lassen sich immer ausgefalleneren Dingen einfallen, um eine breite Aufmerksamkeit für Ausstellungen oder Konzertreihen zu der jeweiligen Persönlichkeit zu gewinnen. 2010 kommt der Berg zum Propheten, will heißen, Polen geht mit dem Chopin-Jahr und weiteren landeskulturellen Delikatessen auf hohe See und macht in 21 europäischen Hafenstädten fest.

Genau genommen hat der polnische Komponist und Klaviervirtuose Frédéric Chopin mit Wind und Wellen herzlich wenig zu tun. Genau darum aber haben sich die polnischen Kulturverantwortlichen entschlossen, anlässlich seines zehnten Geburtstages mit Mazurken, Polonaisen, Balladen, Walzern und Étüden außer Landes zu segeln und diverse europäische Häfen anzusteuern. Der dreimonatige Törn des polnischen Zweimasters „Fryderyk Chopin“ führt über Dänemark, Schweden nach Hamburg, Lübeck, Rostock und Kiel und weiter nach Belgien, Frankreich, Großbritannien und schließlich in die Niederlande. Eigens dafür wurde in einem landesweiten Wettbewerb eine blutjunge Kulturbotschafter-Crew angeheuert, die meisten davon sind Landratten, sie segeln zum ersten Mal. „Ich freue mich auf das Abenteuer und viele neue Freunde“, meinte die Danziger Studentin Karolina Lukaszewicz vor dem Start. „Das Training war hart, aber mit der erfahrenen Crew wird alles klappen“, sagte ihr Warschauer Kommilitone Micha Bek. Marlena Bartos, Studentin aus Warschau, freut sich auf Hamburg und möchte auch dort viele Freunde auf das Schiff einladen. Der Großsegler wird mit der ungewöhnlichen Hommage an den großen Komponisten Fryderyk Franciszek Szopen auch weitere kulturellen Besonderheiten Polens in die weite Welt wehen.

Die musikalischen Grüße werden u. a. von einem nächtlichen Takelage-Ballett interpretiert; Die 70 Flügel-Attrappen, von den Gästen bemalt und signiert, werden später in den einzelnen Hafenstädten verbleiben. Das lebendige, musikalische Veranstaltungsprogramm von „The Course“ in den einzelnen Häfen wird Menschen anlocken, die bisher mit Chopin oder Polen möglicherweise wenig am Hut hatten, prophezeit Jan Wawrzyniak, Direktor des Polnischen Fremdenverkehrsamtes Deutschland.

Die Besuche der „Fryderyk Chopin“ in den Häfen von Lübeck und Kiel finden begleitend zum Schleswig-Holstein Musik Festival statt, das sich dieses Jahr Polen zum Schwerpunktthema gewählt hat. Mit dem Motto „Polen im Puls“ möchte den Besuchern neben Chopin natürlich auch andere polnische Kom-



... Mit Chopin hart am Wind

ponisten wie Karol Szymanowski, Stanislaw Moniuszko oder Krzysztof Penderecki nahe bringen. Wer schon immer den polnischen Nationaltanz, die Polonaise, erlernen wollte, hat dazu kostenlosen Einführungskursen Gelegenheit. Pawel Siwec, Student aus Warschau, hofft darauf, dass es in einem der Häfen sogar gelingen wird, mit der größten Polonaise der Welt ins Guinness-Buch der Rekorde zu gelangen. ¶

WEITERE INFORMATIONEN

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

- Anzeige -

**MANAGEMENT VON KULTUR- UND  
NON-PROFIT-ORGANISATIONEN**  
FERNSTUDIUM / MASTER OF ARTS



Fernstudium 

- » Kulturmanagement
- » Medienwirtschaft
- » Unternehmenskommunikation
- » Kunstkommunikation
- » Medienmanagement
- » Rechtliche Grundlagen
- » Interkulturelle Kommunikation

Berufsbegleitend in  
zwei Jahren  
Beginn: WS 2010/2011  
Weitere Informationen:  
[www.zfuw.de](http://www.zfuw.de)

---

Postfach 3049  
D-67653 Kaiserslautern  
Fon +49 (0)631 205-4925  
Fax +49 (0)631 205-4940  
[zfuw@zfuw.uni-kl.de](mailto:zfuw@zfuw.uni-kl.de)



TECHNISCHE UNIVERSITÄT  
KAISERSLAUTERN

DISTANCE AND INTERNATIONAL  
STUDIES CENTER 



# Das sind keine Lachfalten!

## Aspekte der Altersvorsorge für Freiberufler

Das Thema der Altersvorsorge rangiert in seiner „Beliebtheit“ sicher direkt hinter der jährlich wiederkehrenden Steuererklärung. Dennoch muss sie von jedem Selbstständigen von Anfang an mitgedacht werden.

Ein Beitrag von Veronika Schuster, [vs@kulturmanagement.net](mailto:vs@kulturmanagement.net)

Hat man sich, nach den vielen Überlegungen, dem Hin-und-Her-Wälzen der Argumente und Ambitionen, dazu entschlossen den Schritt in die Selbstständigkeit bzw. Freiberuflichkeit zu gehen, starten direkt im Anschluss die zahlreichen strategischen und operativen Umsetzungen: Wer bin ich, was möchte ich, wie will ich dies erreichen? Welche Finanzierungsmöglichkeiten gibt es? Wie sind diese zu beantragen? Warum benötige ich einen Businessplan? Was muss ich dabei berücksichtigen? Wie wird sich mein Alltag gestalten? (siehe *KM Magazin*, Nr. 44) Dann die lästige Auseinandersetzung mit den endlosen rechtlichen und noch viel gemeineren steuerlichen Unwägbarkeiten. Es gibt also viel zu tun! Doch bei all den vielen „to dos“ und dem engagierten Vorantreiben der eigenen Ideen, bleibt eine wichtige Sache häufig auf der Strecke: die Altersvorsorge. Dennoch ist es unabdingbar, sich gerade mit diesem Thema so bald als möglich auseinanderzusetzen und sich eine Bahn durch den Dschungel der kursierenden Buzzwords zu schlagen. Denn es gilt, je früher man beginnt, desto mehr Mittel werden einem im Alter zur Verfügung stehen.

### Planen & Sparen – Die richtige Strategie finden

Die Sparvarianten für den Ruhestand und die dazu auf dem Markt erhältlichen Produkte sind ebenso vielfältig wie individuell anpassbar: So kann man die geförderte Altersvorsorge nutzen, also die so genannte Rürup-Rente oder über die Künstlersozialversicherung auch die verschiedenen Modelle der Riester-Rente abschließen. Man kann den klassischen Weg der privaten Vorsorge über die privaten Rentenversicherungen gehen. Aber auch das Sparen über Bankprodukte, Versicherungen und Aktienfonds ist ebenso eine Möglichkeit wie die Einnahmen durch eine vermietete Immobilie als Zusatzrente.

Wichtig dabei ist es, sich zu überlegen, was man im Rentenalter als finanzielle Basis benötigen wird und wie diese abgesichert werden kann. Welchen Mindestaufwand wird man durch Miete, Lebenshaltung, Versicherungsbeiträge etc. aufbringen müssen? Welcher Teil kann durch eine Basisrente abgedeckt, welcher Teil muss durch Zusatzeinnahmen generiert werden? Was möchte man darüber hinaus zur Verfügung haben – also welchen Lebensstil



### ... Das sind keine Lachfalten!

möchte man als Ruheständler pflegen können? Welche finanziellen Mittel stehen dafür zur Verfügung? Welches Risiko ist man eventuell bereit einzugehen? Welchen zeitlichen Recherche- und Organisationsaufwand kann und möchte man investieren? Das sind natürlich Fragen, denen man sich mit Mitte oder Ende Zwanzig sicher nicht stellen möchte. Der morgendliche Blick in den Spiegel und die Falten des Lächelns verraten vielleicht, warum man es doch tun muss.

### Gesetzliche Absicherung über die Künstlersozialversicherung

Jedem Kulturmanager ist die Künstlersozialkasse, kurz KSK, natürlich ein Begriff, ob als Gebühren zahlender, so genannter Medienverwerter oder vielleicht auch als dort versicherter Künstler. Die Künstlersozialkasse ermöglicht Künstlern aus den Bereichen Musik, darstellender wie bildender Kunst und Wort wie auch Journalisten, Publizisten, Redakteuren und Lektoren über die gesetzlich verankerte Künstlersozialversicherung den Zugang zur Kranken-, Pflege- und Rentenversicherung. Sie trägt die Hälfte der Beiträge, die über die Gebühreneinnahmen und den Staat gedeckt werden. Wie hoch die Beiträge und die zu erwartende Rente für den Versicherten sein werden, richtet sich nach dessen jährlichem Einkommen. Der Freiberufler in den Startblöcken, der den Antrag zur Aufnahme in die KSK stellt, sollte berücksichtigen, dass die Bearbeitung derzeit bis zu 6 Monate dauern kann und er für diese Zeit die hohen Beiträge zumindest für die Krankenkasse zur Verfügung haben muss.

Eine weitere Möglichkeit vorzusorgen, steht den Freiberuflern in der KSK offen, da sie die Riesterparmodelle als Pflichtversicherte einer gesetzlichen Rentenversicherung nutzen können - für sie also die Riesterprodukte Banksparrplan, Fondsparrplan, Rentenversicherungen und seit 2008 auch Wohn-Riester infrage kommen. Man sollte sich dennoch die Mühe machen, sich ausführlich zu informieren, ob und welche dieser Produkte für einen selbst geeignet sind.

**Tipp:** Auch als Ehepartner eines Angestellten, der bereits einen Riester-Vertrag hat, kann man als Freiberufler riestern.

### Rürup- oder auch Basis-Rente

Seit 2005 ist es durch die so genannte Rürup-Rente auch anderen Freiberuflern möglich, staatliche Unterstützung bei der Altersvorsorge in Form einer klassischen Rentenversicherung oder einer fondgebundenen Versicherung in Anspruch zu nehmen. Der Vorteil für den Versicherten liegt darin, dass die Einzahlungen in der Ansparphase steuerlich absetzbar sind. Im Jahr 2010 sind das 70 Prozent (max. 14.000 Euro), bis 2025 werden es die 100 Prozent (max. 20.000) sein. Die Steuersätze ändern sich allerdings für Selbstständige, die in eine gesetzliche Rentenversicherung, also z.B. in die Künstlersozialversicherung, einzahlen. Hier sind die absetzbaren Beträge niedriger.



### ... Das sind keine Lachfalten!

Einige Regeln gibt es jedoch bei der Rürup-Rente zu beachten: Die Leistungen werden ausschließlich als Rente ausbezahlt, also eine einmalige Entnahme bis zu 30% bei Rentenbeginn wie bei einem Riester-Vertrag ist nicht möglich. Die Rentenauszahlungen sind voll steuerpflichtig. Der Beginn einer Rentenleistung ist frühestens ab Vollendung des 60. Lebensjahres möglich. Die Versicherung kann weder vererbt, übertragen, beliehen oder veräußert werden. Gut zu wissen ist, dass auch die Rürup-Rente nicht pfändbar, also „Hartz-IV-fest“ ist.

**Tipp:** Vor Abschluss eines Rürup-Vertrages sollte man unbedingt die Vor- und Nachteile für die eigenen Bedürfnisse überprüfen und einen Steuerberater fragen, ob sich ein solcher für einen selbst wirklich lohnt.

Bei der Riester- wie Rürup-Rente und bei der privaten Rentenversicherung sollte berücksichtigt werden, dass ein Großteil der zuerst geleisteten monatlichen Beiträge unter anderem für die Vertragsabschluss- und Verwaltungskosten der Versicherungsverträge aufwendet wird und man deshalb zu Beginn, wenn man Aussteigen will, dies nur mit Verlusten oder sehr geringem Zinsaufkommen tun kann.

### Gut Ding will Weile haben

Neben der Rürup-Rente bietet die klassische private Rentenversicherung die Möglichkeit auf eine finanzielle Sicherheit durch monatliche Rentenauszahlungen. Beachtet werden muss hierbei, dass die ansparenden Versicherungen Zeit benötigen und die monatlichen oder jährlichen Beiträge auch leistbar sein müssen, da bei einer Kündigung erhebliche Verluste entstehen. Ein vereinbartes Kapitalwahlrecht bei Vertragsabschluss ermöglicht im Alter eine Einmalauszahlung, die aber eine höhere Steuerlast als bei einer monatlichen Auszahlung mit sich bringt. Der Entschluss für eine private Rentenversicherung beinhaltet eine intensive Beschäftigung mit den Angeboten, den Leistungen, der Sicherheit und Vertragsoptionen.

Gerade die letzten Jahre haben deutlich spüren lassen, welche Risiken auch Rentenversicherungen unterliegen. Wer sich für eine fondgebundene Versicherung entscheidet, muss neben den möglichen hohen Renditen von Beginn an immer mit den Verlusten rechnen.

### ...und noch vieles mehr

Die sichere Riester- oder Rürup-Rente bzw. private Rentenversicherung kann durch eine Vielzahl von wagemutigen Anlage- und sicheren Sparmöglichkeiten ergänzt werden. Ob nun bei erstem Fall durch Aktien oder Aktienfonds, Anleihen, Renten- oder Immobilienfonds oder im zweiten Fall durch die Sparangebote der Banken und vom Bund wie Banksparpläne, Tages- und Festgeldkonten oder Bundesschatzbriefe. Auf welche Variante des Sparens die Wahl auch fällt, sie sollte stets auf gründliche Auseinandersetzung mit dem Thema folgen.



... Das sind keine Lachfalten!

Unabhängige Beratungsmöglichkeiten für die Altersvorsorge gibt es viele und sollten durchaus wahrgenommen werden. Man muss sich dennoch gründlich vorbereiten, sich eventuell über den Berater informieren und auch vorab bei ihm nachfragen, welche Produkte er von welchen Anbietern im Portfolio hat. Zudem sollte man für sich die Renten-Ziele definieren und die eigenen finanziellen Möglichkeiten kennen, sich die Zeit nehmen und die vielen Angebote stets nach Nutzen und Risiken kritisch hinterfragen

LITERATUREMPFEHLUNGEN

- Isabell Pohlmann, Altersvorsorge für Selbstständige, Stiftung Warentest, 2010
- Susanne Christ, Altersvorsorge für Selbstständige und Freiberufler, Haufe-Lexware, 2009

- Anzeige -

Neuerscheinung

**Kultur 2.0. Neue Web-Strategien für das Kulturmanagement im Zeitalter von Social Media**

Juli 2010, 320 S., kart., 26,80 €

ISBN 978-3-8376-1352-0



Interaktive Web-2.0-Tools wie Blogs oder Twitter haben einen Paradigmenwechsel vollzogen. Die bisher praktizierte, klassische Einweg-Kommunikation verliert an Bedeutung. Stattdessen sammeln sich Interessierte in sozialen Netzwerken, um sich auszutauschen. Dies eröffnet neue Möglichkeiten für das Kulturmarketing. Erstmals für den deutschsprachigen Raum führt dieser Band in die kultur- und medientheoretischen Grundlagen ein und stellt aktuelle Entwicklungen sowie Trends vor. Am Beispiel bestehender Projekte werden die Erfolgspotenziale

von Web-2.0-Strategien für Kultureinrichtungen verdeutlicht. Anschaulich und praxisnah wird gezeigt, wie Kulturmanager/-innen mithilfe von Online-Tools Beziehungen zu neuen Zielgruppen knüpfen und vertiefen können. Der Band ist eine Zusammenstellung der wichtigsten Tagungsbeiträge der stART.09 in Duisburg, bei der rund 60 Referenten und knapp 500 Teilnehmer die Chancen und Möglichkeiten von Web 2.0 im Kulturbereich diskutierten.

Details & Bestellung: <http://www.transcript-verlag.de/ts1352/ts1352.php>



## Rückblick

### Regional Responses and Global Shifts

Ein Rückblick auf die 16. internationale Jahreskonferenz der *Regional Studies Association*, Pécs (Ungarn)

Beitrag von Lena Mäusezahl, Rendsburg

Ungefähr 600 Stellvertreter aus 50 Ländern nahmen vom 24. bis 26. Mai an der Jahreskonferenz 2010 der *Regional Studies Association* teil. Die Konferenz fand in der Europäischen Kulturhauptstadt 2010 Pécs (Ungarn) statt.

Die *Regional Studies Association* (RSA) ist eine international ausgerichtete wissenschaftliche Vereinigung, die sich mit der Analyse urbaner und regionaler Fragestellungen befasst. Der Verein fungiert als maßgebende Stimme und wissenschaftliches Netzwerk für Akademiker, Studenten, Praktiker sowie politische Entscheidungsträger. Die RSA organisiert Veranstaltungen und Konferenzen, veröffentlicht Zeitschriften, Newsletter und eine Buchserie. Außerdem werden durch die RSA themenverwandte wissenschaftliche Netzwerke finanziell gefördert.

Für regionale und urbane Planungen sind zunehmend Akteure diverser Disziplinen und Arbeitsgebiete voneinander abhängig und müssen miteinander kooperieren. Daher zielte der Diskurs zum Hauptthema der Konferenz „Regionale Antworten und globale Veränderungen: Akteure, Institutionen und Organisationen“ auf ein besseres Verständnis der Komplexität der in Regionalplanung involvierten Akteure ab.

Die Konferenz war in dreizehn Themenfeldern organisiert:

- Innovative Strategien und Praktiken von Firmen im der Regionalentwicklung
- Arbeitsmärkte und Gewerkschaften und deren anhaltende Relevanz für die Regionalentwicklung
- NGOs und Bürgergesellschaft: Moderatoren für Regionalentwicklung?

- Regionalpolitik: staatliche und halbstaatliche Initiativen
- EU Regionalpolitik neu überdenken
- Leute in Regionen: Leadership, gemeinsame Aktionen und Regionalentwicklung
- Regionale Finanzierung: globale Finanzkrise und darüber hinaus?
- Grenzüberschreitende Kooperationen
- Globale ökologische Veränderung und die Zukunft der Regionalentwicklung
- Theorie und Wissenschaft in der Raumforschung
- Raumplanung in Städten und Regionen
- Die Erlebniswirtschaft und Erlebnisgesellschaft: Kultur, Freizeit und Erlebnis in der Raumplanung
- Kreative Regionen in der Kreativwirtschaft

Ich habe an den Veranstaltungen und Präsentationen im Themenfeld „Kreative Regionen in der Kreativwirtschaft“ teilgenommen. Das Themenfeld wurde von Lisa de Propis (*Birmingham Business School*), Luciana Lazzaretti (*Universität Florence*), Hanlu Xu (*Renmin Universität China*) und Caroline Chapain (*University Birmingham*) organisiert.

Die Veranstaltungen des Themenfeldes befassten sich mit Aspekten der Kreativen Klasse, Kreativen Stadt, Kreativclustern, der Veränderung von traditionellen Industrien zur Kreativwirtschaft, die Rolle der Kultur- und Kreativwirtschaft für die europäische Stadt- und Regionalentwicklung und dem Zusammenhang zwischen Kreativclustern und regionaler Innovation. In zirka zwanzig Präsentationen stellten internationale Wissenschaftler ihre Forschungsarbeiten und Ergebnisse vor.

Auffällig waren scheinbare Unterschiede im wissenschaftlichen Fortschritt innerhalb der Themengebiete Kultur- und Kreativwirtschaft, Kreative Klasse und Kreative Stadt: Wissenschaftler aus Rumänien, Serbien und Ungarn schienen sich



noch in einem frühen Stadium ihres Studiums der „kreativen“ Materie zu befinden.

Wissenschaftler aus der Schweiz, Spanien, Italien, den Niederlanden und England nahmen hingegen in ihren Studien meist die Bedeutung der Kultur- und Kreativwirtschaft für Stadt- und Regionalplanung als gegeben an. Sie forschen zu Themen wie Governance-Mechanismen in Kreativclustern, beschäftigen sich mit detaillierten Netzwerkanalysen zwischen verschiedenen kulturellen und kreativen Akteuren einer Stadt, sowie mit Management Strategien der als kreative Mittler fungierenden hybriden Organisationen oder neuen Laser Technologien für die Denkmalpflege und Konservierung.

Eberhard von Einem (TU Berlin) hinterfragte beispielsweise Floridas 3T (talent-technology-tolerance) Argument. Er schlug vor, Wahlergebnisse als Indikatoren für (In)Toleranz und regionales Wirtschaftsklima zu nutzen. Er erklärte, dass Städte und Regionen, in denen überproportional viele Stimmen für liberale und grüne Parteien abgegeben werden, wirtschaftlich besser abschneiden (gemessen am BIP).

Katja Schwanke (Universität St. Gallen, Schweiz) nutzte die „Social Network Analysis“ für die Analyse und Darstellung der Verbindungen zwischen kreativen und kulturellen Akteuren in einer Schweizer mittelgroßen Stadt. Die Studie interessiert sich für die Vernetzung von Künstlern und der Kreativwirtschaft sowie deren Verankerung in der Region. Sie visualisiert den Austausch von Ressourcen (Geld, Material, Personal) und die Vernetzung der Hauptakteure im lokalen Netzwerk.

„Das Leben ist kurz. Kunst währt lange: Boheme-Akademiker zur Kreativen Klasse“ war der Titel einer Studie die von Maria Abreu und Philip McCann (beide University Groningen) sowie Roberta Comunian und Alessandra Faggian (beide University Southampton) präsentiert wurde. Die Wissenschaftler analysieren die Diskrepanz zwischen den vorhandenen Boheme-Akademikern auf dem Arbeitsmarkt und den Jobangeboten im

kreativen Arbeitsmarktsektor. In diesem Kontext thematisieren sie außerdem das geringe wirtschaftliche Einkommen der Absolventen von „Boheme“ Studiengängen.

Pedro Costa (Universität Lissabon, Portugal) typologisierte Governance-Mechanismen die in kreativen Viertel in Lissabon, Barcelona und Sao Paolo vorherrschen. Mit Hilfe von zehn Fallstudien erarbeitete er notwendige Konditionen für die Entfaltung von Kreativität in den angegebenen Vierteln.

Gleich zwei der Präsentationen befassten sich mit der Förderung von Fashion Design als Methode für wirtschaftliche Entwicklung in ehemaligen Textilstädten. Sie thematisierten die Herausforderung sich der Veränderungen von einer verarbeitenden Textilindustrie hin zu einer symbolischen und kreativen Wirtschaft zu stellen. Christine Liefooghe (Universität Lille, Frankreich) und David Celetti (Universität Padua, Italien) verglichen in ihrer Studie die Metropolregion Lille mit der italienischen Bologna Region. Sie stellten die Frage, welche politischen Richtlinien und Strategien nutzbar gemacht werden sollten damit lokale Fashion Design Initiativen in den Regionen gelingen.

In meiner eigenen Studie „Spinning the threads: Hybride Organisationen als kreative Mittler zwischen privaten, gemeinnützigen und kulturellen Werten“ verglich ich die Management-Strategien zweier hybriden Organisationen in ehemaligen Textilstädten. Diese Städte, Huddersfield in England, sowie Mönchengladbach in Deutschland, unterstützen Fashion Design als Teil ihrer urbanen Regenerationsstrategie. Die Studie befasst sich mit der steigenden Notwendigkeit private, öffentliche und kulturelle Akteure, Praktiken und Werte zu vereinen um derartige Strategien erfolgreich umzusetzen.

In den vier Plenarsitzungen der Konferenz kamen jeweils alle Teilnehmer zusammen.

David Bailey (Präsident der RSA) und Gyula Horvath (Direktor, Zentrum für Regionalstudien, Universi-



tät Pécs) eröffneten die erste Sitzung zum Thema Europäische Kohäsionspolitik. Im zweiten Plenum stellten Wissenschaftler aus Australien, Asien, USA und Afrika Regionalstudien und Praxiserfahrungen aus ihren Kontinenten vor. Zu Beginn überreichte David Bailey die Auszeichnungen für die drei besten eingereichten wissenschaftlichen Arbeiten. Zum ersten Mal entschied sich die RSA dieses Jahr die beste wissenschaftliche Arbeit einer Nachwuchswissenschaftlerin mit einem Preis zu ehren. Die Gewinner-Paper, sowie das Abstract-Buch und weitere Paper und Präsentationen können unter [www.regional-studies-assoc.ac.uk](http://www.regional-studies-assoc.ac.uk) heruntergeladen werden.

Das dritte Plenum umfasste die diesjährige RSA-Vorlesung. Unter anderem motivierte Kevin Richardson, Stadtverwaltung Newcastle, die Teilnehmer an der nächsten RSA Konferenz in 2011 teilzunehmen. Die Jahreskonferenz 2011 wird in der Universität Newcastle vom 17. – 20. April 2011 stattfinden.

Die Konferenz wurde mit der vierten Plenarsitzung zum Thema „Standort, Stadt und Region“ abgeschlossen. Csaba Rusza, Leiter der Europäischen Kulturhauptstadt Pécs, stellte Pécs' Umsetzung des Europäischen Kulturhauptstadtjahres vor. Erik Swyngedouw (Manchester University) hielt die letzte, aber beeindruckende Rede zum Thema „Post-demokratische Stadt: für wen und für was?“ in der er latent den einseitig ökonomischen Fokus der Konferenz kritisierte. Er gab an, politische Fragestellungen vermisst zu haben. Einerseits lobte er die Stadt als „Platz für Experimente, als Spiegelbild der gegenwärtigen sozialen Realitäten, den Platz, in dem die Zukunft bereits angekommen ist“. Andererseits warnte er vor den Auswirkungen post-demokratischer Städte, die Randgruppen marginalisierten, weil sie nicht zu den Anforderungen unserer neoliberalen Städte passten. Seiner Ansicht nach würde angemessene Urbanpolitik Unstimmigkeiten zulassen und Meinungsverschiedenheiten fördern, um eine Debatte um eine mögliche urbane Zukunft anzustacheln. Momentan aber würde Urbanpolitik von einer Vielzahl

von Akteuren, Institutionen und Organisationen ausgeführt, durch die neue Regierungsformen außerhalb des Staates entstehen. Diese würden „Politik außer Kraft setzen und Demokratie evakuieren“. Erik Swyngedouw beendete die Konferenz mit einer Rede, die nicht nur durch ihre angeregte Präsentationsform, sondern auch dank ihrer kritischen Perspektiven auf die gegenwärtigen Praktiken der Urban- und Regionalpolitik alle Teilnehmer zum Nachdenken anregte.

Die RSA unterstützt und fördert momentan vierzehn wissenschaftliche Netzwerke. Das Netzwerk *Creative Regions in Europe: Challenges and Opportunities* ([www.creative-regions.eu](http://www.creative-regions.eu)) beschäftigt sich mit dem Diskurs der Kreativwirtschaft im Zusammenhang mit Regionalplanung und Entwicklung. Das erste Seminar des Netzwerkes wird am 20.-21. Oktober 2010 im Kloster Bronnbach, Wertheim, stattfinden. Das Seminar wird in Zusammenarbeit mit der Verein Kultur und Arbeit e.V. sowie dem Internationalen Zentrum für Kulturgüterschutz und Konservierungsforschung organisiert. Anmeldeschluss ist der 31. August 2010. ¶

#### Über die Autorin:

Lena Mäusezahl studierte International Leisure Management (BBA), European Urban Cultures (MA) und Leisure Studies (MSc) in Deutschland, den Niederlanden, Italien, Belgien, England und Finnland. Seit Dezember 2009 leitet Sie das Kontaktbüro KulturWirtschaft Nord am Nordkolleg Rendsburg im Rahmen des »Dialog: KulturWirtschaft«. Hier berät sie Kulturschaffende im Fundraising und Wirtschaftsunternehmen zu Corporate Cultural Responsibility. Sie vernetzt kulturelle, wirtschaftliche und politische Akteure in Norddeutschland.



## Rückblick

### Mai-Tagung 2010

Beitrag von Dirk Heinze, Chefredakteur, Weimar

Auf der diesjährigen Mai-Tagung im *Germanischen Nationalmuseum Nürnberg* wurde wieder deutlich, wie rasant die Entwicklungen von Digitalisierung und Internet auch in den Bereich der Museen, Bibliotheken und Archive voranschreiten. Die Möglichkeiten, Museumsbesuche durch Audiovisuelle Begleitung wesentlich spannender zu gestalten oder seine Sammlung effizient zu katalogisieren, um sie auch für die Forschung besser zugänglich zu machen, haben sich in den letzten Jahren enorm erweitert. Die auffälligsten Veränderungen jedoch fanden im Bereich der sozialen Netzwerke statt, was man auch in den vielen Nachfragen der Konferenzteilnehmer erkennen konnte. Noch immer sind viele Museumsmitarbeiter damit überfordert, Dienste wie Facebook, Flickr oder Twitter zu nutzen - das Interesse aber, es für ihr Haus nutzbar zu machen, insbesondere damit neue Besucher anzusprechen, kann man ihnen nicht mehr absprechen.

Fast 110 Mill. Museumsbesucher konnten 2009 in Deutschland verzeichnet werden. 90% davon gingen aber in Sonderausstellungen, unterstrich Dr. Hubertus Kohle von der *Ludwig-Maximilian-Universität München*. Die potenziellen Besucher müsse man umso mehr dort abholen, wo sie sich gewöhnlich aufhalten, nämlich in den Sozialen Netzwerken. Ein spannendes Projekt, das die Nutzung von Bilddatenbanken verbessern soll, ist *artigo*. *artigo* geht Kunstgeschichte geradezu spielerisch an. Die Grundidee besteht darin, Bilder unter anderem dadurch zum Sprechen zu bringen, indem man sie mit relevanten Begriffen belegt, die die Form, den Inhalt, die Farben und vieles anderes betreffen können. Beim *Social Image Tagging* aber treffen aber immer zwei zufällig zusammengeschaltete Teilnehmer aufeinander. Die Tags werden dann nur angenommen, wenn auch der Mitspieler diesen Begriff gewählt hat. Ergebnis ist, dass die Qualität

der Tags besser werden.

(<http://artigo.gwi.uni-muenchen.de>)

Eine Studie des U.S. - *Institut of Museum and Library Services* beschäftigt sich ebenfalls mit dem **Social Tagging** und macht dabei auf die Herausforderungen für Museen aufmerksam, wenn der passive Nutzer zum aktiven Nutzer wird. Dabei wählen sie in Online-Datenbanken die Begriffe frei nach Lust und Laune, anstatt ein vorgegebenes Vokabular zu verwenden, wie dies beim Indexieren durch Fachleute üblich ist. Der Schwerpunkt der Untersuchung, die Werner Schweibenz von der Universität Konstanz vorstellte, liegt auf dem Verhältnis von Tags und Museumsdokumentation:

[www.steve.museum](http://www.steve.museum)

Philip Militz vom *Landschaftsverband Rheinland (LVR)* ging unter der Überschrift „Na toll, jetzt auch noch Facebook!“ auf die zunehmende **Nutzung sozialer Netzwerke für die Öffentlichkeitsarbeit** ein. Das *NRW Forum Düsseldorf* landete nach seinen Recherchen beim Museumsranking im April 2010 auf dem ersten Platz, was die Zahl seiner Facebook-Fans betrifft. 5080 Fans seien 5080 ehrenamtliche Öffentlichkeitsarbeiter, so Militz. Im Vergleich zur eigenen Website bedeute eine Fanseite bei Facebook für eine Kultureinrichtung nur wenig Zeit- und Kostenaufwand. ([www.facebook.de](http://www.facebook.de))

Konsumforen wie *ciao* oder *dooyoo* bieten seit Jahren individuelle Produkterfahrungen, die unmittelbar für konkrete Kaufentscheidungen genutzt werden können. Umso erstaunlicher ist, dass dies bisher nicht vom Kulturmarketing für die Anwendung im Museum oder für Veranstaltungen entdeckt wurde. Positive wie negative Testberichte würden zweifellos direkte Folgen haben. Zur Ausstellung *Körperwelten* in Köln gibt es bei *Ciao* immerhin 134 Erfahrungsberichte. Dr. Daniel Hornuff, Kulturwissenschaftler aus München, prognostizierte eine stärkere Relevanz solcher Test- und Erfahrungsberichte für das Museum von morgen. ([www.ciao.de](http://www.ciao.de))

Mirjam Wenzel vom *Jüdischen Museum Berlin* stellte den neuen Webauftritt ihres Hauses vor. Dem gin-



gen umfangreiche Usability-Studien vor, was einmal mehr beweist, dass ein Relaunch heutzutage weniger aus optischen Gründen vollzogen wird, sondern in erster Linie verändertem Nutzerverhalten und der Ansprache neuer Besucher dient. Die Internetbesucher des *Jüdischen Museums* sollen künftig direkt angesprochen werden. Entsprechend stellt man nun eine Interessens- und zielgruppenspezifische Navigation fest, die zudem durch interaktive Elemente verstärkt wird. Schnell soll sich erschließen, was es für wen wo gibt. Da Bildungsarbeit nicht nur im Museum, sondern auch in Schule und Elternhaus stattfindet, ist die Website hierfür eine gute Schnittstelle. So findet sich ein eigener Bereich für Kinder, Schüler und Lehrer. Insgesamt ist der Webauftritt auf 1630 Seiten angewachsen und enthält viele multimediale Inhalte wie z.B. Videos, Slide-Shows und Online-Spiele: [www.juedisches-museum.de](http://www.juedisches-museum.de)

Neben der Weiterentwicklung solcher einzelner Auftritte gibt es parallel den Trend, durch Portale viele Kultureinrichtungen gemeinsam im Internet zu präsentieren. Jüngstes Beispiel ist das Museumsportal München (Launch: Februar 2010), das auf der Mai-Tagung von Sabine Garau M.A. vom *Infopoint Museen & Schlösser in Bayern* sowie Dr. Christian Gries von *Janusmedia* vorgestellt wurde. Dabei fungiert die *Landesstelle für die nichtstaatlichen Museen* als Betreiber, während die rund 50 beteiligten Institutionen an den Kosten zur Erstellung und den fortlaufenden Betrieb des Museumsportals beteiligt sind. Sogar Einnahmen können durch intern buchbare Mietboxen und Werbebanner für Externe erzielt werden. Ein automatisierter Datenimport über 3 Schnittstellen, eine zentrale Redaktion sowie 60 einzelne Museumsaccounts sichern Integration wie Aktualität. Geplant ist u.a. eine Version, die für mobile Endgeräte optimiert ist und der Ausbau der Rechercheinstrumente für unterschiedliche Zielgruppen wie Kinder, Schulklassen, Familie, Senioren etc.

Details: [www.mai-tagung.de](http://www.mai-tagung.de)

## Rückblick

### kultur.kreativ.wirtschaft

Über die Wissenschaftliche Tagung zur Kultur- und Kreativwirtschaft vom 17.-19.6. in Weimar

Ein Beitrag von Dirk Heinze, Weimar

*West Kowloon Cultural District* heißt offenbar der aktuelle energetische Kern der Creative Industries. Eine Investition mit der schier unvorstellbaren Größenordnung von 2,5 Mrd. Euro soll es möglich machen, inmitten der asiatischen Megacity Hong Kong bis zum Jahr 2025 ein Stadtviertel mit neuen Museen, Theater und Piazzas aus dem Boden zu stampfen. Demgegenüber mutet das Budget der Initiative der Bundesregierung für die Kreativwirtschaft in ganz Deutschland von schätzungsweise 2,5 Mill. Euro geradezu lächerlich an. Doch wie in China müssen auch in Deutschland die beiden entscheidenden Fragen lauten: wie muss man die Leute ausbilden und wie macht man Kreativviertel wirtschaftlich tragfähig? In Weimar kamen im Juni zahlreiche Wissenschaftler zu einer Tagung zusammen, um diesem Thema neue Facetten abzugewinnen. Um es vorwegzunehmen: dies ist ihnen gelungen.

Christoph Weckerle war einer dieser Experten, dem es gelang, eine Übersicht über die verschiedenen politischen Konzepte zur Kultur- und Kreativwirtschaft zu geben. Auf der einen Seite stehen Strategiepapiere wie „Creative Britain. New Talents for the New Economy“ des damals von Tony Blair eigens gegründeten Ministeriums für Kreativwirtschaft (DCMS). WIPO setzt indessen schwerpunktmäßig auf das intellectual property system. Argumentiert wird so, dass durch einen hohen Schutz geistigen Eigentums die kreative Ökonomie sich erst richtig entfalten kann. Der Sinn solcher Modelle besteht darin, komplexe Systeme zu vereinfachen und Strategien zur Umsetzung auszustellen.

Für solche Umsetzungsstrategien sind Wirtschaftsminister wie Matthias Machnig aus Thüringen verantwortlich. Er ist erst seit November



2009 im Amt, hat aber schon deutlich gemacht, wie wichtig ihm das Thema Kultur- und Kreativwirtschaft für sein Bundesland ist. In seinem Vortrag richtete er auch das Augenmerk auf die aus seiner Sicht richtigen Maßnahmen, die Branche zu unterstützen: Bereitstellung von Mikrokrediten, Zugänge zu Märkten, Bildung von Clustern, Förderung von Innovation, Weiterbildung und Technologien sowie die Optimierung gesetzlicher Rahmenbedingungen. Aktuell will man seitens des Wirtschaftsministeriums mit einer Potenzialanalyse die eigenen Stärken und Schwächen in der Kreativwirtschaft Thüringens herausarbeiten lassen. Bereits jetzt werden durch vier konkrete Fördermaßnahmen Akzente gesetzt: beim Kulturtourismus, bei der jährlichen Kunstmesse *arthuer*, beim produzierenden Gewerbe (insbesondere im Produkt- und Kommunikationsdesign) und bei der Digitalisierung (*Kinderkanal*, *Kindermedienzentrum*, Programmierung von Games- und Lernsoftware). Freilich hat auch Machnig die Janusköpfigkeit der Branche erkannt, wenn man sich die Bereitschaft seiner Akteure zur Selbstausbeutung anschaut. Ihn treibt insbesondere die Frage um, wie man die an Thüringens Hochschulen Ausgebildeten im Lande halten kann.

Neben dem Thüringer Wirtschaftsministerium war die Weimarer Musikhochschule mit seinem Studiengang Kulturmanagement Veranstalter der Tagung. Studiengangsleiter Prof. Steffen Höhne betrachte in seinem fundierten Vortrag das sozio-kulturelle Phänomen der Kultur- und Kreativwirtschaft. Er wies in diesem Zusammenhang auf den rapiden Anstieg von Kulturgütern und Dienstleistungen von 227,5 Mrd Dollar (1996) auf 424,4 Mrd. USD (2005) hin. Hinzu kämen ökonomische Umbrüche durch die technologischen Veränderungen. Inzwischen werde die Produktion kultureller und kreativer Inhalte als Voraussetzung für Innovation und Erfolg angesehen. Andererseits werde damit auch stärker als bisher das Kunstwerk zur Ware, was zu einer Veränderung der Position des Künstlers führe.

Höhne erinnerte an die Einführung des *New Public Management* Mitte der 1970er Jahre, wo neue Steuerungsformen eingeführt wurden, die zu einem mehr ziel- und ergebnisorientierten Management statt bürokratisch-administrativer Regelung führen sollte. Damit einher ging die vereinzelte Übertragung von Bereichen öffentlicher Aufgaben in privatwirtschaftliche Verantwortung.

Ein interessantes Beispiel aus der Historie griff Steffen Höhne mit der Person Harry Graf Kessler auf. Dieser kam 1906 nach Weimar, um ein neues kulturelles Weimar zu entwickeln, indem er an die Blütezeit der Klassik anknüpfte und gleichzeitig durch neue Ideen Akzente setzen wollte. Kessler holte dazu Henry van der Velde in die Stadt. Dem Belgier ging es um eine Renaissance des Kunsthandwerks durch ästhetische Erziehung. Auch damals schon erhoffte man sich durch bewusste Stärkung von Kunst und Kreativität Erfindungsgeist und Einzigartigkeit. Dass jedoch gleichzeitig Schrumpfungen (Musikindustrie), Booms (Computerindustrie) und Stagnationen (Filmindustrie) stattfinden, belegt für Höhne die Problematik der These eines grenzenlosen Wachstums auch in der Kultur- und Kreativwirtschaft.

Kulturunternehmer erfolgreich zu machen, indem sie von dem, was sie tun, leben und sich selbst verwirklichen können - das ist das Ziel von Christoph Backes (*ideenlotsen*, Bremen). Er betonte, dass es ihm um eine Aktions- und Untergrundforschung ginge, bei der sich die Theorie auf eine Praxis bezieht und nicht umgekehrt. Es sei wichtig zu verstehen, dass 95 % alle Akteure Klein- und Kleinstunternehmen mit weniger als 5 Leuten sind. Im Gegensatz zu vielen Studiengängen konzentrierte er sich in seinen Beratungen auf zwei ebenso schlichte wie entscheidende Fragen: Was willst Du? Und wie willst Du das realisieren? Beratung in der Kultur- und Kreativwirtschaft unterscheidet sich damit offenkundig sehr deutlich von der in der klassischen Wirtschaft: es geht schlicht um Persönlichkeitsentwicklung. Erst dann treten andere Fördermaßnahmen hinzu: Bürgerschaftsprogramme (Finanzierung), Gründungspro-



gramme (Managementkompetenz), Plattformen (Koordination), die Schaffung von Marktzugängen und Infrastruktur (Arbeits- und Projekträume).

Ein weiteres Dilemma sieht Christoph Backes im offenkundigen Missverhältnis zwischen einer Überproduktion von Ideen und einem Mangel an deren Umsetzung. Es müsse darum gehen, von diesem breiten Spektrum an Ideen zu einer Vielfältigung der Ideen am Markt zu kommen. Backes spricht von vertikaler Wertschöpfung. Die entstehe meist an den Übergängen der einzelnen 11 Teilbranchen. Innovation entstehe häufig an Schnittstellen, so seine erste These. Eine zweite These ist die des ständigen Erwerbs und der Anwendung von Wissen, aus der sich ein unternehmerisches Selbstbewusstsein entwickeln kann. Eine dritte These ist schließlich die der Überraschung: es gebe immer wieder neue Berufsfelder, neue Organisationsformen, neue Märkte, neue Geschäftsmodelle.

Unverständlich blieb bei der Tagung einzig die schwache Beteiligung. Nur 50 Teilnehmer hatten nach Weimar gefunden. Sowohl die Qualität der Vorträge als auch die attraktive Kulturstadt Weimar hätten mehr Zuspruch verdient. Möglicherweise hatten zeitgleiche Veranstaltungen andersorts und eine zu späte Bewerbung dazu geführt, dass man im kleinen Kreis zusammenblieb.

[www.weimar-kreativ.de](http://www.weimar-kreativ.de)

*Einen ausführlicheren Rückblick auf die Tagung wird im nächsten Jahrbuch Kulturmanagement veröffentlicht.*

- Anzeige -

Am 1. Oktober ist die nächste Deadline zur Einreichung von Förderanträgen im EU-Programm *Kultur 2007-2013*. Mit bis zu 500.000 € können europäische Projektpartnerschaften pro Jahr rechnen. Ist EU-Projektfinanzierung eine Option angesichts der knappen öffentlichen Kassen von Bund, Ländern und Kommunen? Mit welchen Chancen und Risiken muss man rechnen, wenn eine Kultureinrichtung ein Projekt aus dem Kulturförderprogramm der EU beantragt?

Dies ist Thema des nächsten **Treffpunkt KulturManagement**, der innovativen Online-Gesprächsreihe von *Kulturmanagement Network*.

Mittwoch, 21. Juli 2010, 9 Uhr (Dauer: ca. 1 h)

**Thema:** Europäische Kulturfinanzierung

Experte: David Röthler,  
[PROJEKTkompetenz.eu](http://PROJEKTkompetenz.eu)

**Details:**

<http://treffpunkt.kulturmanagement.net>



# Impressum



## KULTURMANAGEMENT NETWORK

Dirk Schütz & Dirk Heinze GbR

PF 1198 · D-99409 Weimar

Amalienstr. 15 · D-99423 Weimar

TEL +49 (0) 3643.494.869

FAX +49 (0) 3643.801.765

Email: office (at) kulturmanagement.net

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

Redaktion: Veronika Schuster

Abonnenten: ca. 19.750

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

## WEITERE INFORMATIONEN

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