

Schwerpunkt

Netzwerke(n)

VORGESTELLT ...

15 Jahre Kulturmanagement Network

• Seite 3

THEMEN & HINTERGRÜNDE

Hybride Organisationsformen

• Seite 8

Makrele vs. Koralle

• Seite 15

Zur Kultur vernetzten Denkens

• Seite 19

KM IM GESPRÄCH

mit Agnes Jarosch, Großer Knigge

• Seite 26

VORGESTELLT...

Community History

• Seite 31

Alumni-Netzwerke

• Seite 36

A&B - Arts & Business

• Seite 39

EUNIC - European Union National Institutes for Culture

• Seite 43

Creative Browsing

• Seite 46

Liebe Leserinnen und Leser,

es ist ein Leichtes, bei dem Thema *Netzwerke(n)* tief in die philologische Trickkiste zu greifen. Kaum ein Begriff bietet sich so wunderbar für metaphorische Spielereien an. Da finden wir das Spinnennetz, das bekanntlich im Verhältnis zu seiner Dünne 30mal stärker ist als Stahl. Der Heilige Petrus ist nicht umsonst auch der Schutzheilige der Fischer. War der Urmissionar der christlichen Religion sozusagen der erste Menschenfänger für den neuen Weg des Glaubens, das Netz symbolisch für seinen Beruf als Fischer. Dann unser Nervensystem, eines der komplexesten und faszinierendsten Netze überhaupt, das wir zentral steuern und regulieren. Letztlich sind die engmaschigen Muster eines Strickpullovers nicht nur wärmender Stoff, sondern zeugen von besonders kreativen Netzwerkkonstellationen.

Warum fällt es uns derart leicht, uns bei diesem Thema so schnell einer Bildsprache bedienen zu können? Mithilfe von Metaphern können wir komplexe und abstrakte Sachverhalte dem Gegenüber oder dem Zuhörer anschaulich verdeutlichen. Bilder und auch bildhafte Vorstellungen sprechen einen der aktivsten Sinne unserer Wahrnehmung an, visualisieren Inhalte und lösen die hoffentlich passenden Kognitionen aus. Und andererseits, vielleicht ist das Thema Netzwerke doch so abstrakt, dass wir uns einer Metaphorik bedienen müssen, um uns die Systematik und Prozesse, die damit verbunden werden, verständlicher machen zu können. Das Netzwerk an sich – als Begriff heute anscheinend kaum noch aus dem täglichen Leben wegzudenken und schon selbst zu einer vielgebräuchlichen Metapher geworden – ist kein neues Thema, es hat nur einen neuen Namen. Wir Menschen sind von Natur aus darauf angelegt, in sogenannten Netzwerken zu leben und das seit Jahrtausenden, ob das nun die Familie ist, der Clan, die Dorfgemeinschaft, der Sportclub, die Aristokratie, die Gewerkschaft usw. Der inflationäre und euphorische Umgang mit dem Begriff hat sich erst im letzten Jahrzehnt und vor allem durch die digitalen Entwicklungen eingestellt. Der Medientheoretiker Erhard Schüttpelz zeigte in einer Kurzhistorie¹ auf, dass die Verwendung des Begriffs dabei von einer rein industrie-organisatorischen Nutzung wie für Schienen- oder Telefonnetze hin zu negativ konnotierten Metaphern wie Vitamin B, Old Boys Network oder Klüngel reicht. Erst als das Netzwerk in die Systemtheorie und seinen Weg in das Managementvokabular gefunden hat, bekam es eine ge-

¹ Erhard Schüttpelz, Das Netz. Eine Metapher für die Welt, sowie Die Löcher im Netz. Was die Netzwerk-Metapher verschweigt, in: extrakte. Pressedienst Wissenschaft der Universität Siegen, Ausgabe 06/2009, S. 26-33.



KM – der Monat

KOMMENTAR

zum Forschungsprojekt „Studium – Arbeitsmarkt – Kultur“

• Seite 48

Kulturmanager 2011

• Seite 52

VORGESTELLT ...

Unperfekthaus, Essen

• Seite 54

KOMMENTAR

zur Situation der Musikpädagogen in Berlin

• Seite 57

EX LIBRIS

Kooperationen und Fusionen von öffentlichen Theatern

• Seite 60

Kultur digital. Begriffe. Hintergründe. Beispiele.

• Seite 63

KONFERENZEN & TAGUNGEN

3. stARTconference

• Seite 65

Die Agora als Programm

• Seite 67

Evaluierten in der Kultur!

• Seite 69

Deutscher Orchester- tag 2011

• Seite 70

World Summit on Arts and Culture

• Seite 73

... Editorial

schäftliche Atmosphäre. In diesem Bezugsfeld geht es nicht mehr um Strukturen, die von Herkunft, Sympathie oder anderen verbindenden Zugehörigkeiten geprägt sind. Es sind bewusst aufgebaute Systeme, die einem Ziel, einem konkreten Zweck dienen sollen. Während des Siegeszugs der social media in den vergangenen Jahren, gesellten sich noch zahlreiche virtuelle „Netzwerke“ zum ohnehin vorhandenen „Netz der Netzwerke“ - dem täglichen Leben - hinzu.

Aber ein Gedanke liegt dem Netz ebenfalls inne, dem man bei einer eifrig bedienten Metaphorik durchaus zum Opfer fallen kann: Da dient das Spinnennetz vorrangig dazu, Insekten für den Verzehr zu fangen. Durch ein eng gestricktes Netz kann kein Fisch entwischen, und er landet auf dem Tisch - gebraten oder gedünstet. Der Schlaganfall als der gravierendste Eingriff in ein System hat schwerste Folgen. Und was bei einer Laufmaschine passiert, benötigt keine Erklärung. Doch - wie sollte es anders sein - sind auch diese Metaphern wunderbar auf das Thema Netzwerke anzuwenden. Netzwerke, die auf keiner verankerten und fundierten Ebene stehen, keine ausgeprägte Kultur, Werte und Commitments unter den Netzwerkteilnehmern und auch kein Lernen implementiert haben, sind labil, können schnell auseinanderfallen, und es reicht nur ein wegbrechender Teil, um das mühsam aufgebaute Kartenhaus, die zahlreichen Verknüpfungen, zusammenbrechen zu lassen. Es ist DIE Herausforderung an ein vielschichtiges Sozialleben, den gesellschaftlichen Entwicklungen hin zu einem Leben aus einer Vielzahl von unterschiedlichsten Netzwerken zu begegnen.

Somit wünschen wir Ihnen eine spannende, vielseitige Lektüre und freuen uns, wenn Sie unserem Netzwerk folgen, ob auf unserer Website, auf Twitter oder bei Facebook.

Ihr Dirk Schütz, Dirk Heinze und Veronika Schuster

sowie das gesamte Team von Kulturmanagement Network

Zum **Weltuntergang** gibt's bei uns **Mondpreise!**

... **20 % Rabatt** auf Werbeanzeigen in der **Januarausgabe des KM Magazins!***

*Nur so lange der Vorrat reicht!





Eine Domäne der wissensdurstigen Kulturmanager

15 Jahre Kulturmanagement Network

Jedem Anfang wohnt ein Zauber inne, der vielleicht dazu gereicht, einen Mythos für die Zukunft zu spinnen - sollte man meinen. In unserem Netzwerk könnte man eher von Zufall sprechen, denn dass man das *Kulturmanagement Network* im Internet unter einer Netzwerk-Adresse „.net“ findet, hatte ursprünglich weniger mit einer genialen Idee als vielmehr mit den damaligen Preisen für Websites zu tun.

Eine Rückschau von Dirk Heinze und Dirk Schütz

Die frühzeitig gesicherte Domain *Kulturmanagement.Net* kostete einst mit 200 DM jährlich gerade mal ein Drittel einer deutschen Adresse. In der Studienzeit 1996 wäre der Aufpreis von 400 Mark nicht finanzierbar gewesen - erst recht nicht vor dem Hintergrund, dass zunächst eine kommerzielle Nutzungsabsicht gar nicht bestand. Vielmehr ging es darum, die einst betriebene Website nicht länger auf einer schwer zu merkenden Universitätsadresse zu speichern. Diese enthielt beispielsweise eine sog. Tilde, die ich (Dirk Heinze Anm. d. R.) selbst heute noch nicht auf Anhieb auf meiner Tastatur finde. Die Inhalte dieser Internetpräsenz waren bunt zusammengestellt: einerseits enthielt es eine Sammlung von Fachliteratur, Beiträgen und Links zum Thema *Kulturmanagement* - das Fach also, das ich gerade nach meinem Erststudium an der Weimarer Musikhochschule erlernen wollte. Daneben fanden sich aber auch die Porträts zahlreicher Künstler, die ich als junger Konzertagent vertrat. Nachdem die Agenturtätigkeit aber nicht die erhofften Früchte tragen wollte, verwarf ich 1996 kurzerhand meine Pläne für eine Zukunft als Musikagent und verbannte die Inhalte der Künstleragentur vom Server. Fortan galt alle Konzentration den *Kulturmanagement*inhalten.

Von einem Netzwerk konnte man zunächst wahrlich nicht sprechen, eher von einer Spielwiese, auf der man die neuen Möglichkeiten im Internet in Kombination mit interessanten Inhalten testen konnte. Doch dieses Ausprobieren eignete sich gut in einer Zeit, in der die berufliche Perspektive noch nicht klar formuliert war und das Internet seinen Siegeszug auch in Europa erst anzutreten begann. Während ich in der Musikhochschule Weimar die Kunst erlernte, Kultur zu ermöglichen (Prof. Hermann Rauhe), machte ich mich autodidaktisch mit den Grundlagen der Programmiersprache HTML vertraut und erforschte die Quelltexte gut gemachter Internetportale.

Als Gasthörer der *Bauhaus-Universität* hatte man zudem vielfältige Gelegenheiten, sich mit den Möglichkeiten des Internets besser vertraut zu machen. Die neu gegründete Fakultät Medien war bereits damals ein Vorreiter und bes-



... 15 Jahre Kulturmanagement Network

tens ausgestattet - sowohl was das Lehrpersonal als auch die technische Infrastruktur betraf. Wenn man zu Hause froh sein konnte, mit einer Modem-Geschwindigkeit von 56 Kilobyte pro Sekunde zu surfen und dies an einem Macintosh Performa 5200, der zwar für damalige Verhältnisse erstaunlich multimedial, aber rechnerisch eher ein gemütlicher Geselle war, konnte man an der Universität neueste Technik - angeschlossen an das schnelle *Deutsche Forschungsnetz* - genießen.



Drei Jahre später war das Diplom in der Tasche. Die Website war 1999 angereichert mit einer Fülle an Informationen - auch dank vieler aufgebauter Kontakte zu anderen Kulturmanagern, die die Grundlage für das sich entwickelnde Netzwerk bildeten. In diesem Jahr stieß auch Dirk Schütz, damaliger Studiengangsleiter des Studiengangs Kulturmanagement in Weimar, dazu und stellte mit seinen Vorstellungen die Weichen zu einem weiteren strategischen Ausbau der Inhalte und Angebote. Ganz dem Motto verpflichtet, dass man gemeinsam stärker ist, betrieben wir fortan die Website gemeinsam, bauten die bestehenden Kontakte

zu KulturmanagerInnen, Verbänden und Kulturorganisationen weiter aus und fingen an, das Netzwerk systematisch zu vergrößern und das gewissermaßen in einem permanenten Brainstorming. Die Idee zum Aufbau eines Portals verdichtete sich immer mehr und so wurden die Inhalte besser strukturiert und diversifiziert. Der Zugang zu allen Inhalten war frei, und auch die Kontakte zu den Lesern wurde genutzt, diese konsequent auszubauen. Die Website wuchs schließlich auf über 700 einzelne HTML-Seiten an, wobei wir immer den Anspruch hatten, diese stets aktuell zu halten und damit die Attraktivität für die Nutzer zu erhöhen. Noch gern erzählen wir uns heute die Anekdote, dass unser ganzes Universum, also die gesamten Dateien, Kontakte und Email-Nachrichten, auf einer ZIP-Diskette (siehe Abb.) gespeichert waren, die täglich zwischen Homeoffice und Computerpool hin und her getragen wurde. Das damalige Netzwerk konnte man also einfach in einer Hand tragen und - wie man sieht - ziemlich verdichtet sein. Und so erinnert die Geschichte eher an die kleine umkämpfte Galaxy im Film „Men in Black“, die sich in der kleinen Kugel am Halsband einer Katze befand.

In der Zeit der dot.com-Krise, in der fast jegliche Idee im Zusammenhang mit dem Internet mit Geld überschüttet wurde, hielten wir uns aus dem Hype heraus, suchten bewusst keine Venture-Capital-Investoren, die unser Herzblut-Projekt ausschließlich nach Investment-Kriterien begutachtet hätten und verdienten unser Gehalt anderswo: Dirk Heinze als Chormanager und Buchverkäufer, Dirk Schütz als Pressesprecher der Medienfakultät der *Bauhaus-Universität* und Dozent. Die Nähe zur Universität brachte letztlich den



... 15 Jahre Kulturmanagement Network

entscheidenden Impuls. Auf der Suche nach Gründungs-Fördermitteln für seine Studenten, stieß Dirk Schütz auf das Technologie orientierte Gründerprogramm *EXIST SEED*. Nach erfolgreicher Bewerbung wurden wir als eines der ersten Projekte des neuen Gründerzentrums der *Bauhaus-Universität* vom Bundesforschungsministerium gefördert. Für 12 Monate bezogen wir einen kleinen Büroraum in der *neudeli-Gründerwerkstatt*, arbeiteten an einem Businessplan, testeten verschiedene Erlösmodelle und bauten das weiter anwachsende Netzwerk von Kontakten aus. Die Fördermitteln flossen in wichtige Hardware, die uns den weiteren Zugang zu nationalen und internationalen Quellen und Netzwerk-Punkten sichern sollte, in ein Content Management System, zur Erleichterung der journalistischen Arbeit und Veröffentlichung der Inhalte und in Weiterbildungsreisen, die nicht nur unseren Wissenshorizont sondern auch unsere internationalen Kontakte erweitern und festigen sollten. Hier war uns vor allem klar, dass ein erfolgreiches Netzwerk permanente Informations-, Wissens- und Energiezuflüsse schaffen muss. Lernen für alle Netzwerkteilnehmer zu ermöglichen, ist also ein wesentlicher Bestandteil von Netzwerken und für deren Weiterentwicklung unerlässlich. Dies führte uns u.a. in die USA, nach Kanada, Singapur und Australien. Hier kam uns das bereits engmaschige Kontakt-Netzwerk mit KulturmanagerInnen aus aller Welt zugute, das auch durch die Etablierung des englischsprachigen *Arts Management Network* im Jahr 2000 weiter ausgebaut wurde.



Foto: Dirk Heinze und Dirk Schütz mit Sarah Gardner beim Australia Council for the Arts, Sydney

„Von den Besten lernen und Impulse für den eigenen Kulturbetrieb erhalten“ lautete die Devise - der praxiserprobte fachliche und wissenschaftliche Vorsprung im Kulturmanagement der besuchten Länder war z.T. beträchtlich. Allein die Nordamerikareise führte uns zu 18 Einrichtungen in 14 Tagen, darunter an führende Kulturmanagement-Studiengänge der *Carnegie Mellon University* in Pittsburgh oder der *Columbia University* in New York, zum Kanadischen



... 15 Jahre Kulturmanagement Network

Kulturrat und *Cultural Human Resources Council* (schon damals gab es strategische Tools und wissenschaftliche Untersuchungen zum Human Resources Development) oder ins *Kennedy Center for the Arts* nach Washington. In Canberra, Australien, nahmen wir 2002 am Kongress der australischen Kulturmanager teil. Eigentlich müsste man ja vom Kongress der Kulturmanagerinnen sprechen, denn im damals hochrangig besetzten Podium von Führungskräften der größten Kultureinrichtungen und Festivals war der einzige Mann der Moderator der Diskussionsrunde – in Deutschland undenkbar. Zudem sprach man in Australien bereits vom Post-Audience-Development, während man im deutschen Kulturbetrieb teilweise noch die Grundlagen des Kulturmarketing einzuführen suchte. Durch unsere gemeinsamen Auftritte waren wir spätestens seit diesem Zeitpunkt in der globalen Community der Arts Manager nur noch als "The Two Dirks" bekannt. Von den damaligen Besuchen, Gesprächen und Kontakten profitieren wir noch heute, was zudem einen enormen immateriellen Wert des Netzwerkes ausmacht. Gerade in der Gründungsphase waren diese Benchmarks ungemein hilfreich, ein geeignetes Geschäftsmodell zu finden.

Während wir mit dem *Arts Management Network* seit vielen Jahren den internationalen Austausch pflegen, internationale Entwicklungen verfolgen und Trends für unsere internationalen und deutschsprachigen Leser aufspüren, hat sich auf Basis des deutschen Portals hierzulande ein Kultur-Unternehmen mit einer regen Geschäftstätigkeit entwickelt, das konsequent zum Zentrum aller Netzwerktätigkeiten ausgebaut wurde. Mit unserem Hauptsitz in Weimar und den Redaktionsbüros in Wien und Winterthur bilden wir quasi das WWW des Kulturmanagements ab. Eine der wichtigsten Grundlagen für funktionierende Netzwerke sind dementsprechend auch Knotenpunkte und Koordinationszentralen, die wir mitten in Zentren des kulturellen Lebens errichtet haben. Hier laufen nicht nur redaktionelle Prozesse zusammen, sondern unterhalten wir wichtige Kontaktpunkte für Leser, Kunden und Autoren, sind vor Ort näher an spannenden Entwicklungen dran und immer direkt ansprechbar. Zudem können wir durch den direkten persönlichen Kontakt die Netzwerke weiter ausbauen, festigen und persönliche Beziehungen pflegen. Mittlerweile zählt das deutschsprachige Portal mit seinem Schweizer Schwesterportal heute allein 22.000 registrierte Nutzer. Ein Privileg dieser engen Vernetzung ist u.a., dass wir bereits unzählige Biografien in diesem spannenden Berufsfeld begleiten konnten: angefangen mit der Suche nach einem geeigneten Aus- oder Weiterbildungsangebot in unserem Studienführer, über die Recherche auf unserem Portal zu aktuellen Artikeln – auch im monatlichen *KM Magazin* – und zu wichtiger Literatur und von der Bewerbung auf Praktika oder den ersten Job mit Hilfe unseres Kulturmanagement Stellenmarktes bis hin zum Erklimmen höherer Karrierestufen. Viele KulturmanagerInnen haben wir früher oder später auf Tagungen, Seminaren oder bei Konferenzen persönlich kennengelernt. Ein reines Online-Unternehmen sind wir daher längst nicht mehr. Das Netzwerk lebt gerade durch



... 15 Jahre Kulturmanagement Network

diese persönlichen und virtuellen Kontakte gleichermaßen und schafft damit langfristige und nachhaltige Bindungen.



Foto: Dirk Schütz und Dirk Heinze bei der Präsentation des Handbuchs *Erfolgreich Kultur finanzieren*, 2002 (© Peter Riecke, Erfurt)

Kulturmanagement Punkt Net birgt auf der Grundlage dieses stabilen Netzwerkfundaments noch viele Entfaltungsmöglichkeiten. Das Ende ist noch längst nicht geschrieben. Und so ist es wichtig, dass man als lebendiges Netzwerk selbst immer wieder Anreize zum Lernen und zum bewussten strategischen Weiterentwickeln im Rahmen aktueller Veränderungsprozesse schafft. So denken wir das *Kulturmanagement Network* täglich weiter und erfinden uns immer wieder neu, was der derzeitige Prozess zur Entwicklung einer neuen Corporate Identity und zum Relaunch der bestehenden Online-Portale zeigt. Auch die neuen Geschäftsbe-

reiche wie die Tagungen *KM Konkret* zum Personalmanagement, die Weiterbildungsangebote wie das beliebte Online-Webinar *kmtreff*- Treffpunkt Kulturmanagement oder der neue Service *KM-Apps* für mobile Internetanwendungen unterstreicht dies eindrucksvoll. Blickt man auf die Anfänge vor 15 Jahren zurück, gibt es darin aber einen roten Faden: es ist eine Domäne und Netzwerk für KulturmanagerInnen und Führungskräfte in der Kultur, die sich einsetzen für einen lebendigen Kulturbetrieb mit Zukunft. ¶



**DR. NICOLINE
SCHEIDEGGER**

ist Dozentin und Leiterin
Forschungsprojekte an der
Zürcher Hochschule für
Angewandte Wissenschaften. Ihre Forschungs-
schwerpunkte umfassen
Netzwerkanalyse (SNA),
Organisation und Organiza-
tional Behavior.

Hybride Organisations- formen

Eine Darstellung am Beispiel der Filmindustrie

Ein Beitrag von Nicoline Scheidegger, Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften

1. Einleitung

Haben stabile, zentral koordinierte Formen der Organisation ausgedient? Werden flexible Strukturen und lose Koppelungen Zukunftsformen wirtschaftlicher Kollaboration darstellen? Auf welche Probleme sind flexible Netzwerke eine geeignete Antwort? Diese Fragen haben in den 1990er Jahren die Organisationsforschung revolutioniert. Zehn Jahre später erfreut sich der Netzwerkgedanke einer ungebrochenen Popularität in der ökonomischen und sozialwissenschaftlichen Forschung sowie in der Wirtschafts- und Verwaltungspraxis.

Dieser Artikel greift zur Charakterisierung der Netzwerkorganisation auf die Neue Institutionenökonomik zurück, in der Netzwerke als institutionelle Steuerung, als eine spezifische Form der Handlungskoordination verstanden werden. Hierzu werden am Beispiel des Produktionsprozesses in der Filmindustrie alternative Varianten der Organisation vorgestellt und die idealtypischen Steuerungsformen des Marktes mit dem Koordinationsmechanismus Preis und der Hierarchie mit dem Koordinationsmechanismus Weisung eingeführt. Aus dieser Perspektive werden Netzwerke entweder als Hybride betrachtet, bei denen marktliche und hierarchische Steuerung in Mischverhältnissen zur Anwendung kommen oder aber als dritte Steuerungsform mit den Koordinationsmechanismen Vertrauen und Reputation diskutiert.

2. Filmindustrie: von hierarchischen zu hybriden Organisationsformen

Die Filmindustrie ist ein Vorreiter im Hinblick auf die Netzwerkorganisation. Sie hat in den 1948er Jahren eine Transformation erfahren, die einer ganzen Industrie den Weg ebnete weg von der Organisation mittels integrierter Unternehmen hin zu hybriden Netzwerkarrangements.

Bis in die 1950er Jahre bestand die Filmindustrie in Hollywood aus großen Studios. Ein Studio integrierte dabei alle Filmproduktionsaktivitäten in einem einzig großen Unternehmen.¹ Es war zuständig für den gesamten Produktionsprozess bestehend aus Vorproduktion (Auswahl von Drehbüchern

¹ Die Filmindustrie hat sich kurz nach deren Entstehung aufgrund der Etablierung eines sicheren Marktes in den 1920er Jahren als standardisierter Produktionsprozess rationalisiert und industrialisiert. Während wir heute die Studios zum Dienstleistungssektor zählen, haben frühe Studios sich z.B. „Universal Film Manufacturing Company“ genannt (Storper, 1994: 200).



... Hybride Organisationsformen

und -orten), Produktion (Set einrichten, filmen) und Postproduktion (Filmbearbeitung, Schnitt, Soundtrack). Es verfügte über fest angestellte Mitarbeitende im kreativen und technischen Bereich (Schauspieler, Drehbuchautoren, Kameramänner, Techniker für Spezialeffekte, Ausstatter, Maskenbildner, Beleuchter) sowie über teure Studioeinrichtungen (Storper, 1994: 200). Neben einer solchen horizontalen Integration war eine vertikale Integration vorherrschend, indem das Studio über eigene Kinoketten verfügte und dadurch ein Vertriebsmonopol besaß oder aber sich landesweit den Absatzmarkt durch vertragliche Regelungen und Blockbuchungen mit Kinobesitzern sicherte (DeFillippi & Arthur, 1998).

Seit den 1950er Jahren haben verschiedene Impulse dazu geführt, dass sich die Industrie transformiert hat. Es zeichneten sich neben gesetzlichen Regelungen² auch Kostennachteile durch eine permanente Beschäftigung von Filmtalenten (DeFillippi & Arthur, 1998) sowie marktliche Veränderungen durch eine Konkurrenz des Fernsehers ab. Das führte zum Versuch, die Fixkosten durch Flexibilisierungsmaßnahmen zu senken. Das hat zu einem Prozess der horizontalen Desintegration mittels eines Outsourcings sowohl des kreativen wie auch technischen Produktionsprozesses geführt.

Heutzutage wird in der Filmindustrie die Arbeit rund um einzelne Projekte angeordnet. Die meisten Produktionsunternehmen sind Systemkoordinatoren, die sich auf die Planung und Finanzierung von Filmen konzentrieren und auf einen großen Pool an spezialisierten Anbietern und Freelancern für die eigentliche Produktion zurückgreifen (Lorenzen, 2008). Es arbeiten etliche Subunternehmer mit ihren jeweils spezialisierten Teams an zeitlich begrenzten Projekten mit. Nach Projektende formieren sich die Kleinunternehmen in immer neuen Konstellationen zu einem allfällig nächsten Projekt. Eine solche Konstellation wird als hybride Organisationsform oder als Netzwerkorganisation bezeichnet. Interessant bei den unterschiedlichen Organisationsformen des integrierten Unternehmens und des Netzwerks sind die jeweilig vorherrschenden Koordinationsmechanismen, die zur Sicherstellung und Abstimmung der Beiträge der einzelnen Akteure zur Anwendung kommen. Dieser Frage geht die neue Institutionenökonomik nach, die die Problemlösungsfähigkeit institutioneller Strukturen und Steuerungsformen untersucht.

3. Die idealtypischen Steuerungsformen Markt und Hierarchie

Bei den Governance-Ansätzen werden bestimmte Muster von Steuerungs- und Regelungsarrangements jeweils diskreten Strukturalternativen zugeordnet und Idealtypen von Steuerungsmechanismen herausgearbeitet (Williamson, 1991). Als Referenzpunkt zum Vergleich der institutionellen Arrangements dienen die unterschiedlichen Kosten für die Abwicklung ökonomischer Transaktionen. Unter Transaktion wird der Austausch von Gütern,

² Ein Urteil des obersten Gerichtshofes der USA aus dem Jahre 1948 hat die Studios gezwungen, ihre Kinoketten abzugeben, wodurch ihr Vertriebsmonopol durchbrochen wurde (Storper, 1994).



... Hybride Organisationsformen

Leistungen und Verfügungsrechten verstanden. Dieser Austausch muss angebahnt, vereinbart, kontrolliert und angepasst werden, wodurch Transaktionskosten entstehen, also im Wesentlichen Informations- und Schutzkosten.³ Als wichtigste Strukturalternativen werden Markt und Hierarchie als fundamental unterschiedliche Formen der Abwicklung ökonomischer Transaktionen begriffen (siehe Abbildung 1).

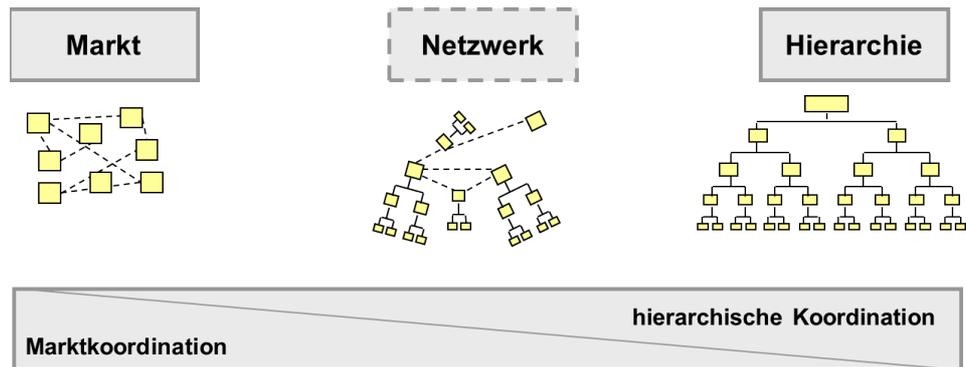


Abbildung 1: Markt, Netzwerk und Hierarchie, Quelle: in Anlehnung an Sydow (1992: 104)

Markt: Märkte sind soziale Einrichtungen des Tausches. Sie koordinieren Angebot und Nachfrage. Dabei können zwei Phasen unterschieden werden, die den Kern des Marktphänomens ausmachen: die Phase des Wettbewerbs zwischen einer Anzahl von Akteuren als potenzielle Käufer und Verkäufer, die um Chancen des Ressourcentausches (Informationsressourcen eingeschlossen) verhandeln und Informationen bezüglich der zu tauschenden Ressourcen austauschen sowie die zweite Phase, in der eine Teilmenge dieser Akteure den vereinbarten Ressourcentausch realisiert. Die Markttransaktion ist geprägt durch einen limitierten Informationsaustausch (über Preise, Menge und Qualität), der einen Ressourcenfluss (Güter, Dienstleistungen) zwischen Akteuren auslöst. Die Erwartungen richten sich auf die Erfüllung der vereinbarten Konditionen. Jeder Tauschpartner hat bis zum Tausch vollständige Kontrolle über seine Ressource (Ebers, 1997). Marktliche Transaktionen sind flexibel, bieten höchstmögliche Leistungsanreize, haben ein hohes Innovationspotenzial und geringe administrative Kosten. Die anfallenden Kosten und somit die Nachteile für die Verwendung des Marktmechanismus ergeben sich aus den Such- und Informationskosten, die zur Vorbereitung, Durchführung und Kontrolle des Tausches erforderlich sind. Ein Markt kann somit zusammenfassend als ein Geflecht kurzfristiger Verträge zwischen marktlich und rechtlich selbständigen Akteuren charakterisiert werden, die über den Preismechanismus koordinieren (Picot, Reichwald, & Wigand, 2001).

³ Kosten, die durch Maßnahmen zum Schutz vor opportunistischem Verhalten der Vertragspartner anfallen.



... Hybride Organisationsformen

Hierarchie: Dem Markt steht der Idealtypus der Hierarchie (auch Planung) als autoritative Sozialkonfiguration gegenüber. Macht- und Kontrollverhältnisse schlagen sich in hierarchischen Strukturen und den resultierenden Abhängigkeiten zwischen den Einheiten nieder. Die Hierarchie zeichnet sich durch eine Koordination über Weisungen, Anordnungen und formale Regeln aus, die über ein übergeordnetes Machtzentrum verlaufen (vgl. Williamson, 1991). Die neue Institutionenökonomik erklärt die Leistungsfähigkeit von Unternehmen durch die innerbetriebliche Koordination und die dafür anfallenden Kosten. Eine Koordination von Transaktionen innerhalb eines Unternehmens kann gegebenenfalls geringere Koordinationskosten verursachen als über den Markt. Dabei fallen insbesondere immaterielle Faktoren wie Informationen, Wissen und Fähigkeiten ins Gewicht. Besonders Formen des Wissens, die nicht frei kommunizierbar oder übertragbar sind, können nicht über den Markt gehandelt werden, sondern entstehen und entwickeln sich in langfristigen Prozessen innerhalb eines Unternehmens. Kurzfristige Marktbeziehungen bieten nicht im selben Ausmaß Entwicklungs- und Entfaltungsraum für diese Ressourcen. Die Nachteile der Hierarchie liegen in der Trägheit und Starrheit innerbetrieblicher Koordination, die sich nur langsam an veränderte Umweltbedingungen anpassen kann sowie in den hohen Kosten zentraler Planung.

Netzwerk: Netzwerke bilden Konfigurationen mit weitgehend autonomen Komponenten, die aber in selektiver Weise dauerhafte Beziehungen eingehen, um beispielsweise gemeinsame Projekte zu koordinieren. Ein Netzwerk wird als Hybridform zwischen Markt und Hierarchie oder aber als eigenständige Steuerungsform begriffen (Podolny & Page, 1998).

4. Steuerung in der Netzwerkorganisation

Nicht nur die Filmindustrie zeichnet sich durch netzwerkartige Organisationsarrangements aus. Ein Trend hin zu Netzwerkformen der Organisation ist seit den 1980er Jahren in großen Teilen der Wirtschaft, Verwaltung und Politik zu verzeichnen.⁴ Durch die Gleichzeitigkeit eines Innovations-, Zeit-, Qualitäts- und Kostenwettbewerbs wächst der Bedarf an flexiblen Organisationsformen, was massive Restrukturierungsmaßnahmen erfordert. Vielerorts haben sich Unternehmen auf ihre Kernkompetenzen beschränkt, hierarchische Ebenen abgebaut und Aktivitäten ausgelagert. Anstatt eines Wachstums durch vertikale Integration wurden Bündnisse mit unabhängigen Zulieferern und Vertriebsunternehmen gesucht.

Im Zuge der Etablierung solch lose gekoppelter Bündnisse wird mit unterschiedlichen organisationalen Arrangements experimentiert. Anstatt die Beziehungen durch Planung und Programme (Hierarchie) oder aber Transferpreise für interne Leistungen oder Zukauf von Leistungen (marktliche Me-

⁴ Für vielfältige Beispiele netzwerkförmiger Arrangements in Handwerk, Baugewerbe, Verlagswesen, regionalen Wirtschaftsräumen und Industriedistrikten siehe Powell (1990).



... Hybride Organisationsformen

chanismen) zu koordinieren, werden stabile Kooperationsbeziehungen etabliert. Ein Netzwerk stellt eine Konfiguration mit weitgehend dezentralen Komponenten dar, bei der die organisationalen Entscheidungsrechte und Eigentumsrechte über die beteiligten Netzwerkpartner verteilt sind. Wettbewerbsvorteile erwachsen aus den Möglichkeiten, gepoolte Ressourcen zu nutzen. Das zeigt sich im Extremfall gar in einer gemeinsamen Forschung und in geteilten Eigentumsrechten: *Disney Research* ist mit den weltweit führenden Hochschulbetrieben in Informatik wie der *ETH Zürich* oder der *Carnegie Mellon University (CMU)* im amerikanischen Pittsburgh langfristig angelegte Kooperationen eingegangen, im Zuge derer gemeinsam an neuen Technologien wie Animationstechniken, 3D-Kino bis hin zu Unterhaltungsrobotern gearbeitet wird. In Grundlagenforschung werden komplexe Programm-Plugins entwickelt, welche die Animatoren in den Filmstudios in Los Angeles einbauen. Die daraus resultierenden Patente werden mit geteilten geistigen Eigentumsrechten angemeldet. Mit diesem kompetenzorientierten Netzwerk gelingt es *Disney Research*, fehlende eigene Kompetenzen zu kompensieren sowie vorhandene eigene weiter auszubauen.

Einige Autoren gehen davon aus, dass Netzwerke auf dem Kontinuum der Idealtypen Markt und Hierarchie angesiedelt sind und sich durch Mischformen marktlicher und hierarchischer Koordination auszeichnen, indem diese sowohl autonome, lose gekoppelte Komponenten wie auch längerfristige Verpflichtungen und hierarchische Koordination beinhalten (z.B. Williamson, 1991). Andere Autoren weisen darauf hin, dass Netzwerke einen dritten, eigenständigen Typus darstellen. Konstellationen dieser Art können weder preislich noch mit Weisungen koordiniert werden. Das Markt-Hierarchie-Kontinuum, so das Argument, verdecke die Rolle von Reziprozität und Vertrauen als alternative Steuerungs- und Regelungsmechanismen (z.B. Osterloh & Weibel, 2000; Powell, 1990).

In den netzwerkartigen Organisationskonstellationen der heutigen Film- und Fernsehproduktion spielen diese Mechanismen eine zentrale Rolle. Bei der Entscheidung für die Zusammenarbeit mit einem Subunternehmen gibt vor allem den Ausschlag, dass man sich bereits aus vorgängigen Projekten kennt und sich ein Netzwerk von Kontakten aufgebaut hat (siehe hierzu Mossig, 2006): „Alle Leute, die mich anrufen, weil sie mich im Branchenbuch gesehen haben, sind mit Vorsicht zu genießen. [...] (abfällig) Das ist das Letzte was man tut, im Branchenbuch nachzusehen.“ (selbständiger Kameramann). Ein Kontaktnetz ist zentral, da über die Beobachtung im Zuge der Zusammenarbeit in vorgängigen Projekten detaillierte Kenntnisse über die Leistungsgüte gesammelt werden: „Neben monetären Gründen, dass man bei häufigen Aufträgen bessere Konditionen aushandeln kann, gibt vor allem den Ausschlag, dass man sich kennt. Es macht keinen Sinn, immer bei Null mit neuen Leuten anzufangen und dann erst herauszufinden, wie gut jemand ist.“ (Geschäftsführer einer kleinen Produktionsfirma). Empfehlungen sind dabei entscheidend: „Die Neuen sind in der Regel Empfehlungen von denjenigen, die gerade nicht können. Auf die Empfehlungen verlässt man sich.“ (Abteilungsleiter einer großen Produktionsfir-



... Hybride Organisationsformen

ma), „[...] auf die Informationen – auch wenn sie von der Konkurrenz kommen – wird sich verlassen.“ (Abteilungsleiter Unterhaltung bei einem TV-Sender). Die Reputation gibt den Ausschlag für eine allfällige Empfehlung in einem Folgeprojekt und ist damit für das Zustandekommen von Kooperationen zentral. Das System funktioniert überwiegend aufgrund des Mechanismus der Empfehlungen, des Reputationsaufbaus und des gegenseitigen Vertrauens. Diese Aspekte fungieren als eigenständige Steuerungsmechanismen.

5. Fazit

Grundsätzlich ist ein Trend in Richtung Netzwerke als dominante Organisationsstrukturen zu beobachten. Dennoch sollte ein Unternehmen prüfen, ob es sich tatsächlich in einem wettbewerblichen Umfeld befindet, welches durch die oben ausgeführten Umweltveränderungen, die Netzwerkorganisationen begünstigen, geprägt ist (siehe auch Backhaus & Plinke, 1990). Stabile, regional begrenzte Märkte mit geringem Wettbewerbsdruck und eine gute und weitgehend gesicherte Marktposition und Finanzierung zwingen nicht unmittelbar zur Wahl von neuen Organisationsformen.

Ihre Stärke ziehen Netzwerke aus ihrer Fähigkeit, die Flexibilität marktformiger Interaktion mit der Verlässlichkeit organisierter Strukturen zu verbinden. Sie sind in der Lage, Tauschakte und Transaktionen zu ermöglichen, ohne sich auf die Unsicherheiten und Risiken marktlicher Transaktionen einlassen zu müssen. Und sie ermöglichen koordiniertes Handeln, ohne die Nachteile der Rigidität starrer bürokratischer Strukturen in Kauf nehmen zu müssen. Sie sind flexibler, haben eine höhere Anpassungsfähigkeit und erreichen eine Bündelung von Ressourcen. Die Herausforderung liegt im Aufbau, der Gestaltung und der Stabilisierung von Netzwerkk Kooperationen. ¶

LITERATUR

- Backhaus, K. & Plinke, W. 1990. Strategische Allianzen als Antwort auf veränderte Wettbewerbsstrukturen. Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 44 (Sonderheft): 21-33.
- DeFillippi, R. J., & Arthur, M. B. 1998. Paradox in Project-Based Enterprise: The Case of Film Making. California Management Review, 40(2): 125-139.
- Ebers, M. 1997. Explaining Inter-Organizational Network Formation. In M. Ebers (Ed.), The Formation of Inter-Organizational Networks: 3-40. New York: Oxford University Press.
- Lorenzen, M. 2008. On the Globalization of the Film Industry. Creative Encounters Working Paper No. 8, Frederiksberg.
- Mossig, I. 2006. Netzwerke der Kulturökonomie: Lokale Knoten und globale Verflechtungen der Film- und Fernsehindustrie in Deutschland und den USA. Bielefeld: Transcript-Verlag.
- Osterloh, M. & Weibel, A. 2000. Ressourcensteuerung in Netzwerken: Eine Tragödie der Allmende? In J. Sydow & A. Windeler (Hg.), Steuerung von Netzwerken. Konzepte und Praktiken: 88-106. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Picot, A., Reichwald, R. & Wigand, R. T. 2001. Die grenzenlose Unternehmung (4. Ausg.). Wiesbaden: Gabler.



... Hybride Organisationsformen

- Podolny, J. M., & Page, K. L. 1998. Network Forms of Organization. *Annual Review of Sociology*, 24: 57-76.
- Powell, W. 1990. Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 12: 295-336.
- Storper, M. 1994. The Transition to Flexible Specialisation in the US Film Industry: External Economics, the Division of Labour and the Crossing of Industrial Divides. In A. Amin (Ed.), *Post-For-dism. A Reader*: 195-226. Oxford, Cambridge (Mass.).
- Sydow, J. 1992. *Strategische Netzwerke: Evolution und Organisation*. Wiesbaden: Gabler.
- Williamson, O. E. 1991. Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36(2): 269-296.

- Anzeige -

Zukunft Publikum
Neue Beteiligungsformen und
interaktive Kulturwahrnehmung
12. - 14. Januar 2012 in Lüneburg

6. Jahrestagung
Fachverband für Kulturmanagement

Infos unter: www.fachverband-kulturmanagement.org

Fachverband
Kulturmanagement





Makrele vs. Koralle

„Netzwerken kann doch jeder und macht doch jeder.“ Das hört man heutzutage oft. Und dennoch machen es nicht viele richtig. Denn es geht hier nicht darum, wer die meisten Freunde oder Follower oder das am besten gefüllte Adressbuch hat. Es geht nicht ausschließlich um die Kontakte, sondern um die Menschen.

Ein Beitrag von David Grasekamp und Holger Nils Pohl, Köln

„In der heutigen Zeit sind wir vernetzter denn je.“ Noch so eine Aussage, die sich anzweifeln lässt. Die Art und Weise der Vernetzung hat sich geändert. Und die Geschwindigkeit der Kommunikation hat sich geändert. Vernetzt waren wir aber schon immer auf die eine oder andere Art und Weise. Die Digitalisierung ermöglicht das Erreichen einer Vielzahl von Menschen mit minimalem Aufwand. Gerade deswegen braucht es ein ganz besonderes Bewusstsein für die Vorgänge, die in unseren Netzwerken ablaufen. Ein jeder von uns befindet und bewegt sich in Netzwerken. Die Bindungen zu den Netzwerken sind individuell und kulturell unterschiedlich ausgeprägt, aber immer existent. Da ist die Familie, sind die Freunde, Bekannte, Geschäftspartner, Kooperationspartner, Interessengemeinschaften und viele andere mehr. Wir können uns dem nicht entziehen, ob wir uns nun bewusst oder unbewusst in diesen Netzwerken bewegen.

In der Systemtheorie, allen voran Niklas Luhmann, wird ein Netzwerk auch als System bezeichnet. Das befreit uns von dem überstrapazierten Begriff Netzwerk. Luhmann behauptet sogar, dass ein soziales System weder aus Menschen, noch aus Handlungen, sondern nur aus Kommunikation besteht. Je nach Ausgangspunkt stimmen wir ihm zu. Und dennoch sind es die Menschen, die uns interessieren.

Noch sind die Menschen nicht so weit, in Systemen zu denken. Aber das kommt noch. Und vorher muss klar werden, dass es nicht reicht, seine Visitenkarten mit drei anderen auszutauschen, uninteressierten Smalltalk zu halten und dann seine eigenen Wege zu gehen. Das ist kein Netzwerk, sondern oberflächlicher Kontakt.

Organisation

Die Systeme, die Abhilfe schaffen können, müssen neuronal wie unser Gehirn organisiert sein. Und da wird es spannend.

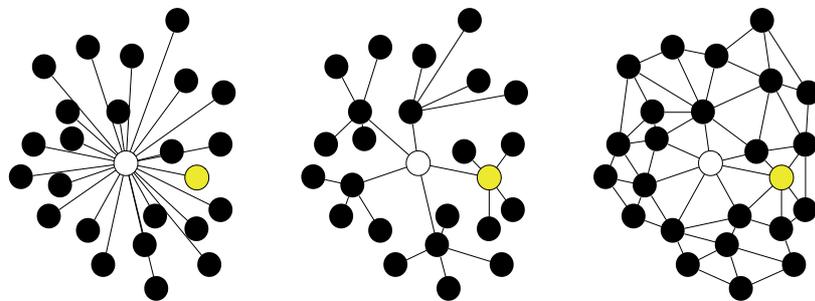
Früher gab es vor allem zentrale Systeme. Ein Auftraggeber im Zentrum, alle anderen darum herum. Keine Transparenz, viel Konkurrenz, geringe Leistungsfähigkeit waren die Folgen. Eine Verbesserung stellen dezentrale Systeme dar. Diese Systeme sind in der Wirtschaft und der Wissenschaft immer



... Makrele vs. Koralle

häufiger zu beobachten. Verschiedene Interessengruppen schließen sich zu festeren Verbänden zusammen und verfolgen gemeinsame Ziele. Es entsteht Austausch in den kleinen Gruppen, und Transparenz sowie Leistungsfähigkeit werden gesteigert. Es entstehen kleine Mikrosysteme. In einem neuronal organisierten System stehen nicht nur einzelne miteinander in Kontakt, sondern alle Mitglieder des Systems sind miteinander vernetzt. Somit ist dieses System allen anderen an Intelligenz, Flexibilität, Schnelligkeit und Effektivität überlegen.

Bild: Holger Nils Pohl



Das ist es also, wenn wir von einem Netzwerk als System sprechen. Ein, wenn möglich, neuronaler Zusammenschluss von Menschen mit gleichen Interessen, Werten oder Zielen, aber sehr unterschiedlichen Fähigkeiten. Es ist eben wie bei den Makrelen und den Korallen. Sie beide haben ein funktionierendes Netzwerk. Hier die einen, die jederzeit und ohne Mühen die Richtung ändern können, die sich im Fluss mit den Dingen um sie herum bewegen. Und dort die anderen, die auf ihren Felsen verwurzelt sind, genau wissen, was um sie herum geschieht, aber immer in ihrem bestehenden, fest stehenden Verbund bleiben. Aber welche Möglichkeit hat die Koralle, wenn sich die Gegebenheiten um sie herum verändern?

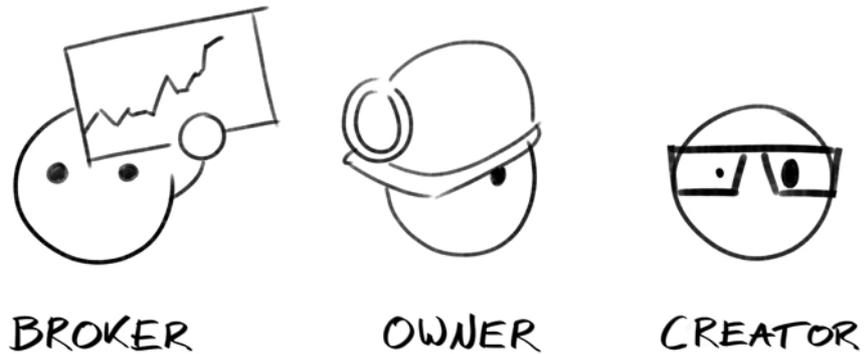
Systemmitglieder

Kurz vorgestellt: Der Broker, der Owner und der Creator. Frei nach Peter Kruse. *Der Broker* kann selber nicht so viel bzw. irgendwie alles. Er weiß aber vor allem immer, wer etwas weiß oder kann. Und er ist immer up to date. Kein Trend entgeht ihm. *Der Owner* ist der Spezialist in unserem System. Er hat ein hohes Fachwissen auf einem speziellen Gebiet. Darin ist er Profi. Keiner kann ihm hier etwas vormachen. Den Überblick hat er allerdings nicht. Und als letzter ist da *der Creator*. Gerne einmal Designer, aber nicht zwangsläufig. Er ist kreativ, überschreitet Grenzen, kann in die Zukunft sehen und Visionen erschaffen. Diese drei Typen Mensch in einem System machen es intelligent.



... Makrele vs. Koralle

Bild: Holger Nils Pohl



H. Pohl

Der Creator erschafft mit dem Owner zusammen Innovationen und sorgt somit für neue Möglichkeiten der Vernetzung. Mit dem Broker zusammen erschafft der Creator neue Trends. Sie greifen Bestehendes auf und bilden darauf ihre Visionen. Das ist der Impuls. Intelligent wird es, wenn sich außerdem Broker und Owner zusammen tun. Sie schaffen die qualitative Bewertung mit dem Überblick des Brokers und dem Fachwissen der Owners. Ein intelligentes System (Netzwerk) ist entstanden. In einer neuronalen Organisationsstruktur, mit den richtigen Zutaten im System, bildet sich hier ein solch komplexer Lösungsfinder heraus, wie wir ihn brauchen in der heutigen Welt. Und warum das Ganze? Für Firmen gilt das Gleiche, wie für den Einzelnen. Es ist sehr komplex geworden: der Markt, die Kunden, die Welt. Höchste Zeit sich intelligenter Strukturen zu bedienen, die mit dieser Komplexität umgehen können - und den Menschen hinter der Virtualität nicht zu vergessen. ¶

ÜBER DIE AUTOREN

David Grasekamp widmet sich nach seinen beruflichen Erfahrungen in Köln, Paris und Tokyo leidenschaftlich dem Aufbau der Kreativ-Agentur *mowaii*. Seine Kompetenzen, u.a. in den Bereichen Design, Markenentwicklung, Neue Medien sowie On- und Offline-Kampagnen, führt er in individuellen Projekten für seine Kunden zusammen. Von April 2010 - Sep. 2011 gehörte er dem Vorstand von





... Makrele vs. Koralle

KölnDesign e.V. an, wo er in die Verbands-Kommunikation und strategischer Planung involviert war. Aktuell ist er verstärkt im Kundeneinsatz und als Berater für Social Media Kommunikation für Kommunen tätig.



Holger Nils Pohl ist ein visueller Denker, Szenograf und Konzeptdesigner. Seine Passion ist es, Menschen sehen und fühlen zu lassen, was Worte nicht beschreiben können. Als „digital native“, selbstständiger Designer, Entrepreneur und Vater ist er es gewohnt, viele Projekte zu organisieren. Holger Nils Pohl ist bei zwei innovativen Start-Ups beteiligt, Vorstandsvorsitzender von KölnDesign e.V., Dozent an der Macromedia Hochschule für Medien und Kommunikation in Köln. Er entwickelt für seine Kunden neue Konzepte für

die Orientierung in sich stetig wandelnden Märkten und erschafft eine passende visuelle Sprache im Web, in Drucksachen und Ausstellungen. Dies geschieht mit der Hilfe eines engen, professionellen Netzwerks von kreativen Dienstleistern. Um die Konzepte zu entwickeln oder bei ihrer Entwicklung zu helfen, nutzt er Techniken wie Graphic Recording und Visual Thinking.

Ankündigung - Treffpunkt KulturManagement

am 14. Dezember 2011, 9 Uhr

**Kultur und Wirtschaft -
Künstlerische Praxis und Wissensmanagement**

mit Elisabeth von Helldorff, Schwarz+Weiss, Leipzig

www.schwarzplusweiss.de

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



AO. UNIV. PROF.
DR. GÜNTHER
OSSIMITZ

Jahrgang 1958, arbeitet als Systemwissenschaftler am Institut für Mathematik der Universität Klagenfurt, Österreich. 2001 Habilitation zum Thema „Entwicklung systemischen Denkens“. Umfangreiche Lehr- Vortrags- und Beratungstätigkeit zum Thema systemgerechtes Denken und Handeln.

Zur Kultur vernetzten Denkens

Vernetztes Denken, systemisches Denken oder „systems thinking“ sind en vogue. Unsere Gesellschaft wird immer vernetzter, ergo brauchen wir auch vernetztes Denken. Wir verstehen uns als vernetzte Menschen in einer vernetzten Welt, und allzu gerne möchten wir glauben, dass allein durch die äußeren Vernetzungen auch unser Denken gleichermaßen vernetzt ist. Und als kulturbeflissene Menschen stehen wir natürlich auch für eine Kultur vernetzten Denkens.

Ein Beitrag von Günther Ossimitz, *Universität Klagenfurt*

Doch was hat es mit diesen Statements auf sich? Sind es schöne, aber leere Phrasen – oder sind wir Menschen tatsächlich in der Lage, in einer Weise zu denken bzw. zu handeln, die unserer vernetzten Welt gerecht wird? Wie ist es um die Qualität unseres „vernetzten Denkens“ bestellt? Inwieweit ist es legitim, von so etwas wie einer „Kultur vernetzten Denkens“ zu sprechen?

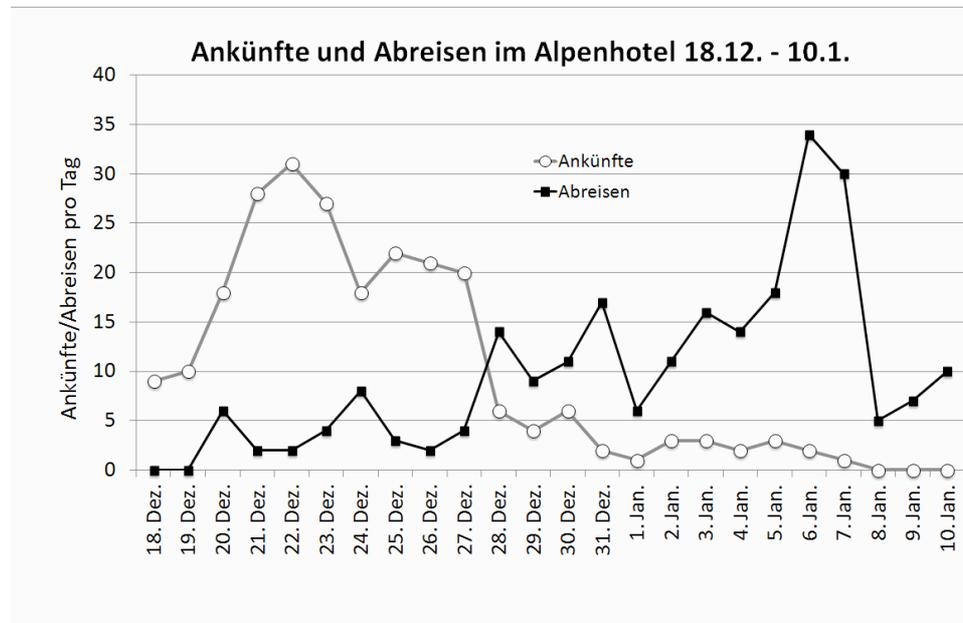
Auf einer neuronalen Ebene ist unser Denken quasi von Natur aus „vernetzt“. Die Neuronen unseres Gehirns, die für alles Denken, jede Wahrnehmung, aber auch für unser Gedächtnis und unsere Erinnerungen zuständig sind, bilden ein unglaublich komplexes dreidimensionales Netzwerk. Doch leider sagt die Komplexität unseres Hirns wenig über die Vernetztheit unseres Denkens aus.

Die kognitionspsychologische Forschung hat unzählige Experimente zur Fähigkeit des Menschen angestellt, am Computer simulierte komplexe Situationen zu meistern. Verschiedenste Szenarien vom Managen einer Kleinstadt bis hin zu simplen Dingen wie dem Einstellen einer gewünschten Temperatur in einem Kühlhaus brachten desaströse Ergebnisse, die Dietrich Dörner in seinem Bestseller „Die Logik des Mißlingens“ in eindringlicher Form zusammengefasst hat.

Meine eigenen empirischen Untersuchungen zur Fähigkeit, zeitbezogene Daten richtig zu deuten, brachten ähnlich desaströse Ergebnisse. Viele auch hoch gebildete Versuchspersonen waren nicht in der Lage, einfache Fragen, die auf der Unterscheidung von Beständen (wie etwa der Anzahl von Gästen in einem Hotel) und der Veränderungen dieser Bestände (durch Ankünfte bzw. Abreisen von Gästen) korrekt zu beantworten.



... Zur Kultur vernetzten Denkens



Zu obenstehender Grafik wurde die Frage „Wann waren die meisten Gäste im Hotel?“ nur von 19% von 154 befragten Personen – alle mit Abiturabschluss – korrekt beantwortet. Und selbst von denen, die die Aufgabe richtig gelöst haben, konnte die Mehrheit nicht erklären, wie sie zu ihrer Lösung gekommen sind. Einige haben die Daten mühsam herausgelesen und numerisch nachgerechnet, wann die meisten Gäste im Hotel sind. Tatsächlich lässt sich die Frage nach dem Tag mit der maximalen Gästezahl auf den ersten Blick durch bloßes Hinschauen mit einer einfachen Überlegung beantworten: Im linken Bereich liegt die Kurve der täglichen Ankünfte (helle Kreise) über der Kurve der Abreisen, daher sind an jedem Tag mehr Gäste angekommen als abgereist und die Zahl der Gäste ist in diesem Zeitabschnitt beständig gestiegen. Im rechten Bereich sind jeden Tag mehr Gäste abgereist als angekommen und die Zahl der Gäste ist daher von Tag zu Tag gesunken. Damit waren genau in der Nacht vom 27. auf den 28. Dez., wo sich die beiden Kurven kreuzen, die meisten Gäste im Hotel.

Hinter dieser vielleicht banal anmutenden Aufgabe steckt das grundsätzliche Problem, zwischen Beständen und deren Veränderung zu unterscheiden. Man meint, eine Reduzierung des Zuwachses würde den Bestand reduzieren, ein Maximum des Zuwachses wird für das Maximum des Bestandes gehalten usw. Dies mag bei Fragen nach der Gästezahl wenig relevant sein, doch dieselben Irrtümer und Schwierigkeiten wie bei der Alpenhotelaufgabe sind etwa bei der Beurteilung von CO₂-Emissionen oder von Defiziten in öffentlichen Haushalten im gleichen Umfang anzutreffen. Eine Reduktion von Treibhausgasemissionen um 20% verbessert das Weltklima keinesfalls um 20%, sondern bewirkt lediglich, dass die durch Emissionen verursachte Ver-



... Zur Kultur vernetzten Denkens

schlechterung um 20% langsamer verläuft. Einfach gesagt: mit um 20% reduzierten Emissionen tritt der Schaden, den wir ansonsten in 5 Jahren anrichten, „erst“ in 6 Jahren ein. Und dieser Zeitgewinn von einem Jahr in einem Zeitraum von 5 bis 6 Jahren wird als großes „Klimaschutzziel“ verkauft. Ähnlich irregeleitet sind viele Menschen, die im Zusammenhang mit öffentlichen Schulden meinen, durch die Reduktion von Defiziten würden die Schuldenbestände abgebaut werden – in Wahrheit wird nur das Wachstum der Schuldenberge langsamer. Ein Nulldefizit bedeutet nicht, dass wir keinen Schulden haben, sondern dass ein Höchststand an Schulden erreicht ist, der nicht weiter wächst.

Solche Irrtümer im Umgang mit zeitbezogenen Daten lassen sich relativ leicht aufklären und durch gezielte Bildungsmaßnahmen beheben. Schwieriger ist dies in Konfliktsituationen, die nach dem Muster des „Streitenden Ehepaares“ (nach Paul Watzlawick) gebaut sind: Er sagt: „Ich gehe so viel in die Kneipe, weil du dauernd an mir herumnörgelst“. Sie sagt: „Ich nörgle ja nur, weil du dich dauernd von mir zurückziehst“. Konflikte dieser Art bezeichnet Gerhard Schwarz in seinem Buch „Konfliktmanagement“ als „Aporistische Konflikte“ oder kurz „Aporien“. Aporien sind durch drei definierende Eigenschaften charakterisiert, die insgesamt eine ziemlich bösartige Gesamtsituation ergeben:

1. Man hat zwei einander widersprechende Positionen (das ist noch nichts besonderes).
2. Beide Positionen sind wahr bzw. berechtigt (damit sind wir außerhalb der zweiwertigen aristotelischen Wahr-Falsch-Logik)
3. Beide Positionen sind voneinander abhängig: jede Position braucht die andere für ihr eigenes Überleben (damit ist ein einfaches Auseinandergelhen nicht möglich).

Das „streitende Ehepaar“ von Watzlawick ist ein einfaches Beispiel für eine Aporie, die in ihrer zeitlichen Dynamik Potential zur Eskalation hat. Das Vertrackte an der Situation ist, dass beide Seiten aus ihrer Sicht ein Problem lösen wollen, das sie jeweils auf der anderen Seite sehen: Er sieht das Problem in ihrem Nörgeln – und geht in die Kneipe. Sie sieht das Problem in seinem Sich-Zurückziehen und die Lösung in ihrem Nörgeln. Da beide von ihrer Warte aus recht haben, ist in solchen Situationen auch eine Schlichtung des Konflikts durch Delegation an eine dritte Person nicht möglich: Wie soll ein Richter in einer Causa entscheiden, in der beide recht haben?

Gerhard Schwarz hat nachgewiesen, dass Aporien in vielen Organisationen als strukturtragendes Element quasi eingebaut sind. In Versicherungsgesellschaften ist es beispielsweise der Gegensatz zwischen den Verkäufern von Versicherungspolice n einerseits, die dem Kunden die Leistungen der Versicherung großartig ausbreiten und der Schadensabteilung andererseits, welche die allfälligen tatsächlichen Versicherungsleistungen möglichst in Grenzen halten



... Zur Kultur vernetzten Denkens

möchte. Auch hier finden wir zwei einander widersprechende Positionen, die beide (aus ihrer jeweiligen Sicht) wahr bzw. berechtigt und die auch voneinander abhängig sind. Eine weitere von Schwarz beschriebene Grundaporie ist der Gegensatz zwischen Freiheit und Ordnung bzw. Reglementierungen: einerseits braucht freie Entfaltung immer einen bestimmten ordnenden Rahmen – andererseits stehen Reglementierungen der Freiheit im Wege.

Die Ausübung von künstlerischem Schaffen ist immer in diesem Spannungsfeld zwischen Freiheit und Ordnung angesiedelt und hat damit bis zu einem gewissen Grad aporetischen Charakter. Kunst braucht immer einen Rahmen, in dem sie sich frei entfalten kann. Gleichzeitig möchte Kunst provozieren, Grenzen sprengen und den Rahmen (des Erlaubten) überschreiten. Besonders deutlich wird dieser Gegensatz, wenn wir den Bereich des ordnenden Rahmens mit dem großen Sektor Geld assoziieren – und damit im weitesten Sinne mit dem Verwalten, Finanzieren und dem Management von Kunst und Kultur. Der Faktor Geld bringt in die Kunst- bzw. Kulturszene einen unerbittlichen ordnenden und limitierenden Faktor: Die Ausübung von Kunst mag frei sein – aber als brotlose Kunst kommt sie nicht weit mit ihrer Freiheit. Eine wie auch immer finanzierte künstlerische Freiheit ist genau auf dieser Ebene der finanziellen Abhängigkeit dann eben nicht mehr frei. Erlaubt und künstlerisch möglich ist letztlich nur das, was finanziert wird – und das schränkt künstlerische Freiheit ein.

Somit sind Künstler Zerrissene zwischen ihrer künstlerischen Freiheit und der Erfordernis, durch Ausübung ihrer Kunst ihre existenziellen Bedürfnisse zu befriedigen – sprich Geld zu verdienen. Ein Idealfall besteht darin, wenn Künstler von Mäzenen eine Grundfinanzierung erhalten, in deren Rahmen sie sich frei entfalten können. Mäzenatentum ist der Versuch einer konstruktiven Antwort auf das aporetische Verhältnis zwischen der Freiheit der Kunst und ihrer Finanzierung.

Besonders spannend – aber auch heikel – wird das Verhältnis zwischen Kunst und Geld dann, wenn Kunstwerke über bloße Liebhaberei von Mäzenen hinaus zu reinen Wertanlage- und Spekulationsobjekten werden: man erwirbt Kunstwerke nicht mehr aus künstlerischen Gründen, sondern unabhängig von ihrer künstlerischen Qualität einfach nur als mit dem spekulativen Ziel, damit ein Vermögen anzuhäufen, das hoffentlich quasi automatisch an Wert gewinnt. Wird diese Tendenz von ausreichend vielen Akteuren geteilt, dann entwickelt sich rein nach den Marktgesetzen ein spekulativer Kunstmarkt, bei dem einzelne Objekte astronomische Preise erzielen, die praktisch ausschließlich von der Erwartung auf weitere Preissteigerungen getrieben sind.

Solange ein derart hochspekulativer Kunstmarkt eine Spielwiese von Superreichen bleibt, deren Hauptproblem darin besteht, ihren unermesslichen Reichtum irgendwie adäquat in Wert zu setzen, mag dies kein großes gesellschaftliches Problem darstellen. Problematischer wird diese Sache dann, wenn öffentlich finanzierte Kunsteinrichtungen wie z.B. Museen mit priva-



... Zur Kultur vernetzten Denkens

ten Investoren um den Ankauf von Kunstobjekten in Multimillionenhöhe zu lizitieren beginnen, weil durch diese rein am kommerziellen (spekulativen) Wert orientierte Vorgangsweise eine massive Segregation der verfügbaren Mittel passiert: um ein Kunstwerk um 10 Mio. Euro zu finanzieren werden eintausend (vielleicht ebenso gute Kunstwerke) um je 10.000 Euro nicht gekauft. Auf einen Großgewinner eines Kunstankaufs in Multimillionenhöhe kommen unzählige Künstler, die leer ausgehen und gar nichts für ihre Werke bekommen. Die Verteilung von öffentlichen Kunstmitteln wird für die einzelnen Kunstschaffenden zu einer Lotterie: einigen ganz großen Gewinnern stehen unzählige Verlierer gegenüber.

Insgesamt steht Kulturmanagement somit im aporetischen Wechselspiel zwischen der künstlerischen Freiheit und ihren finanziellen bzw. kommerziellen Rahmenbedingungen. Christian Lapp hat zeigt seinem Buch „Soziale Selbstorganisation: Warum Widersprüche Organisationen und Organisationen Widersprüche erschaffen“, dass soziale Selbstorganisation sogar ein gewisses Maß an Aporien braucht, um zu funktionieren. Im Falle des Kulturmanagements ist es die Aporie zwischen künstlerischer Freiheit und der geldorientierten Vermarktung von Kunst und Kultur, die in einem gewissen moderaten Ausmaß gebraucht wird, um die Selbstorganisation künstlerischer Freiheit zu garantieren. Ob es bei diesem für eine gedeihliche Entwicklung des Kulturbetriebes so wichtigen dialektischen Spannungsverhältnis bleibt oder dies in eine totale Dominanz der Logik des Marktes führt, haben speziell diejenigen Akteure in der Hand, die über die Verteilung der entsprechenden Mittel verantwortlich sind. ¶

LITERATUR

- Dörner, D. (1989): Die Logik des Misslingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen. Reinbek: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Lapp, C. (2008): Soziale Selbstorganisation: Warum Organisationen Widersprüche und Widersprüche Organisationen erschaffen. Saarbrücken: VdM Verlag.
- Ossimitz, G./Lapp, C. (2006): Das Metanoia-Prinzip. Eine Einführung in systemgerechtes Denken und Handeln. Hildesheim: Franzbecker Verlag.
- Schwarz, G. (2005): Konfliktmanagement. Wiesbaden: Gabler Verlag.



PROF. DR.
ANDREA
HAUSMANN

ist Professorin für Kulturmanagement und Leiterin des Masterstudiengangs Kulturmanagement und Kulturtourismus an der Europa-Universität Viadrina in Frankfurt (Oder).

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

Netzwerke(n)

Kulturmanagement InfoShot XXXI

Ein Beitrag von Andrea Hausmann, Europa-Universität Viadrina in Frankfurt (Oder)

Netzwerke und Netzwerken können im Kunst- und Kulturbereich als „buzz words“ der letzten Jahre gelten, die gegenwärtig noch einmal besonderen Aufschwung erfahren haben durch das Aufkommen von Sozialen Netzwerken (Facebook, Twitter und Co.). Während der Begriff der Netzwerke lose Zusammenschlüsse von autonomen Mitgliedern auf horizontaler Ebene und ohne Hierarchien bezeichnet, ist das „Netzwerken“ weiter auszulegen und umfasst umgangssprachlich auch die allgemeine Kontaktaufnahme, wie sie u.a. auf den zahlreichen Kongressen, Tagungen und Preisverleihungen in der Kunst- und Kulturszene möglich und für die Realisierung von Projekten von besonderer Bedeutung ist.

Die steigende Bedeutung von Netzwerken lässt sich auch mit dem rasanten Wachstum der Kunst- und Kreativwirtschaft begründen, wo die meisten Unternehmer und Selbständigen ohne (festangestellte) Mitarbeiter auskommen müssen und im Hinblick auf die Ausschöpfung ihrer eigenen Kapazitäten und Ressourcen schnell an ihre Grenzen stoßen. Hier wird es durch das Arbeiten in Netzwerken vielen Klein- und Kleinstunternehmen überhaupt erst möglich, bestimmte, arbeitsteilige Aufträge anzunehmen – in dem z.B. die Vor- und Nachstufen einer Dienstleistungserstellung von Kooperationspartnern übernommen werden können – sowie bestimmte Synergien auszuschöpfen (gemeinsame Vermarktung, z.B. auf einer Messe), Kosten zu teilen (Raumkosten etc.) oder Beratung einzuholen. Aber auch die in größere Kulturorganisationen eingebetteten Mitarbeiter schätzen die Auswirkungen des Arbeitens in Netzwerken. Hierzu gehören ganz allgemein: Aufgabenrealisierung, Effizienzgewinne, Erweiterung des Leistungsangebots, Akquisition von Fördergeldern und Projektmitteln, insgesamt fachlicher, aber auch sonstiger (persönlicher) Austausch.

Damit das Arbeiten in Netzwerken erfolgreich verläuft, sind verschiedene grundsätzliche Erfolgsregeln zu beachten. Hierzu gehören neben einer sorgfältigen, d.h. kriteriengeleiteten Auswahl geeigneter Partner zum Beispiel auch der frühzeitige Austausch über die gemeinsamen Ziele (hilfreich ist hier meist eine schriftliche Fixierung), ein regelmäßiger Austausch (idealerweise im Rahmen institutionalisierter Treffen), die Anerkennung der gegenseitigen Stärken und Profile, das Bekenntnis zur Begegnung unter Gleichberechtigten, eine Bereitschaft zur Einarbeitung in die Arbeits- und Denkweise des jeweiligen Partners sowie regelmäßige (externe) Evaluationen der geleisteten Arbeit, um aus Fehlern lernen und kontinuierlich besser werden zu können.



... Kulturmanagement InfoShot XXXI

Last but not least sollte das Arbeiten in Netzwerken immer auch unter einem rechtlichen Blickwinkel betrachtet werden. Denn viele Akteure in Kunst und Kultur beschränken sich auf die oben beschriebenen positiven Auswirkungen von Netzwerken und sind sich nicht darüber im Klaren, welche juristischen und steuerlichen Konsequenzen das kooperative Arbeiten haben kann. So führt etwa das gemeinsame Auftreten vor Kunden dazu, dass die ansonsten voneinander getrennt arbeitenden Einzelunternehmer vom Finanzamt als Gesellschaft bürgerlichen Rechts klassifiziert werden. Damit werden, von den Beteiligten oft unbemerkt, aus lose miteinander verbundenen Netzwerkpartnern plötzlich Gesellschafter mit entsprechenden Rechten und Pflichten. ¶

LITERATUR

- Föhl, P.: Kooperationen und Fusionen von öffentlichen Theatern, Wiesbaden
- Häußling, R. (Hrsg.) (2009): Grenzen von Netzwerken, Wiesbaden
- Hausmann, A. (2011): Kunst- und Kulturmanagement, Wiesbaden

- Anzeige -

**24. INTERNATIONALE
KULTURBÖRSE
FREIBURG**

23.–26. Januar 2012

www.kulturboerse.de

Fachmesse für Bühnenproduktionen,
Musik und Events
Trade Fair for Stageproductions,
Music and Events

**Special
Katalonien**



AGNES ANNA

JAROSCH

gehört zu den Top-Knigge-Experten Deutschlands. Sie coacht und berät Trainer, Führungskräfte und Veranstaltungsmanager sämtlicher Riegen bei ihren Fragen und Herausforderungen in der Praxis: Auftritt, Repräsentation, verbale, nonverbale und schriftliche Kommunikation. Als Initiatorin und Leiterin des Deutschen Knigge-Rats, Chefredakteurin „Der große Knigge“, Coach und Etikette-Profi ist sie mit ihren Tipps und Meldungen regelmäßig in den Medien präsent.

Zwischen Lifestyle und Notwendigkeit

Warum vernetztes Handeln nicht ohne ein Bewusstsein für Werte und Benehmen funktionieren kann.

Die Umfeld, in denen wir uns heute bewegen, multiplizieren sich beinahe täglich: Neben dem örtlichen Kleingartenverein oder dem noblen Sportklub finden sich zahllose virtuelle Netzwerke wie Xing, Facebook, StudiVZ, Wer-kennt-Wen, Online-Bekanntschafsbörsen, hinzu kommen Twitter, YouTube usw. Dann der gewagte, reale Schritt in einen neuen, verrufenen Stadtbezirk, weil dort eine spannende Kulturveranstaltung in alternativer Szene stattfindet. Oder der Besuch einer Vernissage. Und jedes neue Umfeld hat dabei seine eigenen Regeln und Vorschriften. Da scheint der klassische Arbeitsplatz mit seinen Geschäftsbesprechungen ein Hort der Sicherheit auf dem Parkett des Benimms zu sein. Im Interview mit Agnes Jarosch, Chefredakteurin des *Großen Knigge* und Initiatorin des *Deutschen Knigge-Rates*, erfahren Sie, dass es gar nicht so schwer ist, in neuer Umgebung und ohne sich verbiegen zu müssen, auf dem Fahrwasser des angemessenen Benehmens zu gleiten.

Das Gespräch führte Veronika Schuster, vs@kulturmanagement.net

KM Magazin: Frau Jarosch, wie steht es um das Benehmen in Deutschland?

Agnes Jarosch: Beim Benehmen finden Sie in Deutschland eine breite Streuung mit unterschiedlichen Graden der „Anwendung“. Gerade in den letzten Jahren haben wir feststellen können, dass bei jüngeren Menschen ein neues Bewusstsein für Umgangsformen entstanden ist. Das Thema an sich ist salonfähig geworden. Noch vor fünf oder zehn Jahren wurden Bücher wie der *Große Knigge* verschämt in das unterste Regalfach gestellt. Heute ist es Gang und Gäbe, nahezu selbstverständlich, ein Umgangsformenbuch zu lesen oder ein Benimm-Seminar zu besuchen. Es ist Small-Talk-tauglich, beispielsweise über die richtige Nutzung der Serviette zu reden. Gutes Benehmen hat Lifestyle-Charakter.

KM: Wenn Umgangsformen ein Lifestyle-Thema geworden sind, liegt die Frage nahe: Benehmen sich die Menschen auch besser?

AJ: Sie versuchen es zumindest. In Deutschland gibt es diverse Milieus mit unterschiedlichen Ansichten, auch beim Thema Umgangsformen. Es gibt nach wie vor Gruppen, die durchweg Vorbehalte dem Thema gegenüber hegen. Denn häufig wird Knigge und vor allem der Begriff Etikette mit Oberflächlichkeit und künstlicher Fassade gleichgesetzt – und man stellt sich dem mehr oder weniger konsequent entgegen. Aber im Großen und Ganzen existiert eine positive Einstellung dem Benehmen gegenüber. Das können wir



... Zwischen Lifestyle und Notwendigkeit

unter anderem an unserem Presse-Echo bemessen. Dieses ist in den letzten Jahren ungemein gewachsen und über die Berichterstattung wird das Thema in steigendem Maße auch in die Öffentlichkeit getragen.

KM: Ja, die sogenannten „Knigge-Tests“ oder „Wie gut ist Ihr Benehmen“-Test etc. haben in den Medien, gerade bei managementnaher Presse, ungemein zugenommen. Es ist aber oftmals nur eine sehr selektive Auswahl an abstrakten, häufig nicht tatsächlich notwendigen Benimmeregeln. Spielen diese nicht gegen ein Bewusstsein für die „Gesamtheit des Benehmens“, es ist ja weit mehr als ein Sammelsurium an Regeln?

AJ: Was Sie beschreiben ist leider oftmals der Fall. Das Ziel unserer Arbeit ist es aber, die Werte, die dem Benehmen zugrunde liegen, zu vermitteln. Denn ohne Verstehen, Wissen und Erkennen kann man Umgangsformen nicht beherrschen. Wir versuchen den Zusammenhang von Werten und Umgangsformen der Presse im intensiven Gespräch darzulegen. Journalisten möchten dagegen meistens nur die 5-Regeln für „Wie-Sie-alles-richtig-machen!“ erfahren. Der richtige Umgang miteinander lässt sich nicht derart vereinfachen. Bei jeder sogenannten Regel spielen vielerlei Faktoren mit, wie Werte, Historisches, kulturelle Verknüpfungen. Und jede Regel hat ihre Grenzen.

KM: Sie meinen sicher auch die gesellschaftlichen Umfeldler, in denen man agiert, die sich ja ständig vervielfältigen und diversifizieren?

AJ: Das ist ungemein wichtig. Ich verstehe das Bedürfnis, grundsätzliche Regeln an die Hand zu bekommen, was richtig und was falsch ist. Doch starre Regeln haben ihre Grenzen. Ein Schwarz-oder-weiß gibt es häufig nicht mehr. Mit den gesellschaftlichen Entwicklungen sind unzählige Graustufen entstanden. Die klassische, dreiteilige Pyramidenform der Gesellschaft, die strikte Umgangsformen für die Unter-, die Mittel- und die Oberschicht beinhaltete, existiert nicht mehr. Welcher Schicht man auch angehörte, jedermann wusste genau, was dort gefordert und erwartet wurde. Laut der Marktforschungs-Gesellschaft *Sigma* haben wir in Deutschland zehn Milieus, je nach Bildung, Einkommen, Lebenszielen und -werten. Zwischen diesen einzelnen Millieus gibt es durchaus Überschneidungen und Durchlässigkeiten, so dass Gruppen aufeinander treffen, die anders sozialisiert wurden und unterschiedliche Ansichten haben. Hier wird es wirklich spannend. Denn, wie finden zwei Menschen, die unterschiedliche Ansichten haben, einen gemeinsamen Nenner? Wie gehen sie miteinander um? In diesem Fall spielen insbesondere die sozialen Medien im Internet eine ganz wichtige Rolle. Sie fördern die Möglichkeiten des Aufeinandertreffens der verschiedenen Milieus auf vielfältigste Weise. Vor 20 Jahren war es nahezu unvorstellbar, dass ein einfacher Arbeiter den Vorstand kontaktieren konnte. Heute kennt er die E-Mail-Adresse oder beantragt eine Freundschaft bei *Facebook*. Das heißt, zu einem wird die Kontaktaufnahme in allen Bereichen erleichtert – das Wohnzimmer kann umgangen werden –, zum anderen entstehen gleichzeitig neue Herausforderungen im Umgang miteinander.



... Zwischen Lifestyle und Notwendigkeit

KM: Es ist aber nicht einfach, in einem völlig anderen Milieu zu agieren und sich auf die dort vorherrschenden Umgangsformen einzustellen, egal, aus welchem ich komme? Zumal sich die Anzahl multipliziert hat. Wie kann man sich auf die unterschiedlichen Ansprüche vorbereiten bzw. sich diesen annähern?

AJ: Indem man ein Verständnis für die Werte gewinnt, die ein Milieu vertritt. Ein Beispiel: Das Postmoderne Milieu ist tolerant, trendorientiert und kann Widersprüche gut ertragen. Die Einstellung „anything goes“ – Hauptsache kein Durchschnitt – zeigt sich auch bei der Kleiderwahl. Hier kann es zum Beispiel Reibungspunkte mit dem etablierten Milieu geben. Das etablierte Milieu versteht sich als Bewahrer von kulturellen und traditionellen Werten, was sich ebenfalls durch die Kleiderwahl sichtbar wird. Gerade, wenn ich mich im etablierten Milieu bewege, sollte ich mich der Denkweisen, Werten und Verhaltensweisen bewusst sein. Das ist gar nicht so schwer, denn viele unserer Umgangsformen sind traditionell gewachsen und lassen sich einfach erklären. Beispielsweise die Hand in der Hosentasche. Der postmoderne, freiheitsdenkende Manager empfindet das als eine legere Geste. Aber es kann auch ein Faux-pas sein. Nämlich, wenn er auf den 60jährigen Herren aus dem etablierten Milieu trifft, der die Hand in der Hosentasche noch mit einer groben Unhöflichkeit verbindet. Und das war sehr lange der Fall. Die Regel selbst kann man auf die Ritterzeit zurückführen. Es war ein Zeichen des Friedens und Vertrauens, die Hände zu zeigen. Es drückte aus: Man verbirgt keine Waffe und kommt in friedvoller Absicht. Wenn man dieses Wissen hat, und weiß wie das Gegenüber denkt und welche Werte vertreten werden, dann kann man darauf Rücksicht nehmen, ohne sich verbiegen zu müssen.

KM: Das setzt aber voraus, dass ich das Milieu und dessen Benimmregeln kenne und verstehe oder sie mir auf eine andere Weise beigebracht wurden. Und bei 10 Milieus ist das doch sehr unwahrscheinlich bzw. nur mit einem hohen Aufwand verbunden.

AJ: Ein gewisses Interesse und Offenheit muss vorhanden sein. In Deutschland ist es mit einer guten Allgemeinbildung nicht allzu schwer, die anderen Denkweisen zu verstehen. Wenn wir in ein anderes Land reisen, machen wir uns ja auch die Mühe vorher einen Reiseführer zu lesen und zu lernen, welche Fettnäpfchen lauern könnten. Natürlich kann ich mich dem Gegenüber auch verschließen, dann muss ich mich aber nicht wundern, wenn die Zusammenarbeit scheitern wird. Wir müssen lernen, mit unterschiedlichen Sichtweisen umzugehen. Eine Herausforderung ist natürlich das erwähnte „anything goes“. Für den Jungmanager aus der kreativen Branche ist es innerhalb seines Milieus kein Problem, wenn er rote Turnschuhe zum schwarzen Anzug trägt. Im etablierten Milieu würde man so ein Outfit belächeln. Er sendet deutliche Signale, so dass wir ihn einem bestimmten Milieu und Werten zuordnen können. In den meisten Fällen kann man sich sehr schnell darauf einstellen, ohne deshalb die eigenen Werte zu verleumden. Ein funktionierender Umgang miteinander ist bei der richtigen Einstellung jederzeit möglich. Ein Beispiel ist die



... Zwischen Lifestyle und Notwendigkeit

globale Wirtschaft. Hier kommt dem interkulturellen Miteinander eine immense Rolle zu und die Wertespektren vervielfachen sich. Letztlich ist es aber wie Autofahren, die Übung macht den Meister.

KM: Kann man Benehmen, ausgerichtet an einer kanonisierten Etikette, wirklich lernen? Oder muss es bereits mit der Erziehung angelegt sein, um es perfekt beherrschen zu können?

AJ: Ja und nein. Der berühmte Elitesoziologe Michael Hartmann sagt, dass das Regelwerk selbst erlernbar ist, allerdings nicht der Habitus und die Souveränität mit der diese Regeln befolgt werden. Ich teile diese Ansicht nur bedingt. Mit dem Auswendiglernen von Regeln ist es gewiss nicht getan, ich muss den Sinn und Unsinn von Konventionen verstehen. Sicher, je früher ich ein Instrument erlerne, umso besser beherrsche ich es. Aber wir sind bis ins hohe Alter lernfähig und können an uns arbeiten.

KM: Die von Ihnen bereits erwähnten sozialen Medien und damit einhergehend die virtuellen Communities nehmen immer mehr Raum in unserem Leben ein. Die sogenannten Netzwerke haben unterschiedlichste Etiketten. Worin sehen Sie hier die größten Herausforderungen?

AJ: Eine der großen Herausforderungen besteht darin, dass der erste Eindruck im Internet nicht im Vis-à-vis oder per Telefonstimme geschieht. Wichtig ist es, diesen so wichtigen ersten Eindruck nicht dem Zufall zu überlassen. Man muss ihn aktiv mitgestalten. Das beginnt mit etwas so Banalem wie der richtigen Rechtschreibung bei einer E-Mail, den bewusst gewählten Inhalten, dem zweiten Durchlesen, bevor man Texte versendet oder online stellt. Die sozialen Medien suggerieren eine Vertraulichkeit, die aber nicht gegeben ist. Der Anspruch an die Etikette ist dabei, sich ganz bewusst mit den neuen Medien in dieser Hinsicht auseinanderzusetzen – und das vor allem bei den Sicherheitseinstellungen. Denn welche Informationen möchte man in zwei Monaten von oder über sich noch im Internet lesen? Hier sind die sogenannten „Digital Natives“, die mit diesen Kommunikationskanälen aufgewachsen sind, im Vorteil. Nehmen wir als Beispiel *Xing* und *Facebook*. Beide haben völlig verschiedene Arten des Miteinanders. Auf *Facebook* ist der Umgangston eher umgangssprachlich und locker, aber auch unverbindlich. *Xing* hingegen ist ein Business-Netzwerk, in dem eine sachliche Sprache gepflegt und gefordert wird.

KM: Hat sich das Miteinander bzw. die Kommunikation, die sich durch das Internet und Emails, Blogs, virtuelle Plattformen vervielfacht hat, vielleicht sogar verbessert?

AJ: Das sollte man meinen. Aber das Bild zeigt doch eher, dass ein wesentlich rauherer Ton herrscht. Das Verstecken hinter einer virtuellen Identität macht dies natürlich sehr viel einfacher. Es fehlt die Verbindlichkeit und die spürbare Konsequenz des eigenen Handelns. Kommunikation ist impulsiver, schneller, manchmal aus ausfallender geworden und da bleibt das zweite Nachdenken darüber was man äußert leider auf der Strecke.



... Zwischen Lifestyle und Notwendigkeit

KM: Entsteht dadurch ein neues Milieu, also das 11., bei dem andere Werte und Kommunikationsweisen herrschen?

AJ: Insbesondere die „Digital Natives“ und die trendorientierten Milieus nutzen die sozialen Medien zur Kommunikation. Wir können noch nicht abschätzen, wohin die Entwicklung gehen wird. Es sind völlig neue Kommunikationskanäle und die Umgangsformen müssen sich, wie in anderen Milieus auch, erst herauskristallisieren und etablieren. Es ist ein bisschen mit dem wilden Westen vergleichbar. Aber die Menschen suchen bereits nach diesen Eckpfeilern und wünschen sich Orientierung für ein respektvolles Miteinander. Wir versuchen mit dem Großen Knigge eine Beratung oder besser Begleitung in Form von Empfehlungen an die Hand zu geben.

KM: Liebe Frau Jarosch, vielen Dank für dieses Gespräch. ¶

Arts Management Newsletter



In der Ausgabe Nr. 106 beschäftigen wir uns im Schwerpunkt mit „Arts & Sports“. Was haben Kultur und Sport miteinander zu tun? Was vereint, was trennt sie hinsichtlich Zielgruppen, Publikumsverhalten, im Veranstaltungsmanagement, Marketing oder Sponsoring? Frank Schellenberger von *actori* (München) und Sebastian Kaiser von der *FH Kufstein* gehen diesen Fragen nach.

Außerdem gibt es ein Interview mit Molly Merez, Executive Director von *Ticket Summit*®, dem führenden Branchentreff für Ticketmanagement in den USA. Ulla-Alexandra Mattl war für Sie beim *World Summit for Arts and Culture* in Melbourne und fasst die Debatten dieser wichtigsten weltweiten Kulturkonferenz zusammen. Zenaída des Aubris blickt zurück auf die diesjährigen *Kulturmarken-Awards* und den *Kulturinvest-Kongress* in Berlin. Last but not least enthält der Newsletter einen ausführlichen Rückblick auf die *Auditoriumsmeet*, die sich 2011 in Dublin mit den neuesten Entwicklungen im Entertainmentsektor beschäftigte.

Kostenfreies Abonnement unter
<http://newsletter.artsmanagement.net>



Community History

Eine Übersicht

Auch wenn Social Media und Online Communities für uns mittlerweile eine Selbstverständlichkeit geworden sind und wir uns ein Internet ohne diese kaum vorstellen können, ist der Weg dorthin recht weit gewesen. Die heutigen Standards haben allesamt eine sehr junge Geschichte.

Ein Beitrag von Thomas Sode, Redaktion Weimar

Die frühe Entwicklungen

Ausgangspunkt für all diese Entwicklungen war die Entstehung des Internets, welches im Jahr 1969 aus einem Projekt des US-Verteidigungsministeriums hervorging. Vor dem Hintergrund des Kalten Krieges war Ziel dieses Projekts die Schaffung eines verteilten Informationssystems, um im Falle eines Atomangriffs weiterhin Kommunikation zu ermöglichen. Zunächst wurden dabei Universitäten und Forschungseinrichtungen vernetzt. Von Anfang an spielte dabei vor allem die E-Mail eine wichtige Rolle. Nachdem im Jahr 1971 die erste Mail vom US-amerikanischen Informatiker Ray Tomlinson an seine Kollegen verschickt wurde, überstieg bereits in diesem Jahr das Gesamtvolumen des E-Mail-Verkehrs das des Datenverkehrs. Die erste Mail in Deutschland bestand aus einem Wort - leider falsch geschrieben: „Willkomen“. Diese Mail eines Akademikers vom *Computer Science Network*, einem 1959 in Virginia gegründeten IT-Beratungs und -Dienstleistungsunternehmen, brauchte 6 Stunden von Kalifornien zur Karlsruher Universität. Bereits in den frühen 1980er Jahren entstand dann *Usenet*, eine Art digitaler Briefkasten, der aber vor allem Akademiker vorbehalten war. Hier wurden hauptsächlich Fragen rund um die Technik diskutiert. Schon damals spielte auch die Reflexion des Umgangs im Web eine große Rolle. Aus dieser Zeit stammt der Begriff der Netiquette, der auch noch heute eine zentrale Bedeutung für den Umgang in den Sozialen Netzwerken hat.

1989 wurden die Grundlagen des World Wide Web durch Tim Berners-Lee entwickelt, welches 1991 dann öffentlich und weltweit verfügbar wurde. Aber erst durch den ersten grafikfähigen Webbrowser *Mosaic* erhielt das Internet im Jahr 1993 einen entscheidenden Auftrieb. Auch Laien konnten somit auf das Netz zugreifen. Die kommerzielle Verbreitung der E-Mail und die Nutzbarkeit des World Wide Web etablierte das Internet zunehmend als Standard für die Verbreitung von Informationen jeder Art.

Von den Online Communities zum Web 2.0

Zunächst entstanden Webseiten mit zugehörigen Chats, um die Anwender an ein Portal zu binden. Die „große Community“ war damals noch nicht das Ziel. Schnell wurde diese Form der Kommunikation durch eine intimere



... Community History

Kommunikation per Instant Messenger ergänzt. Hier spielte vor allem das noch heute gebräuchliche ICQ eine wichtige Rolle.

Den Beginn des Siegeszugs der Social Networks machte das 2003 gegründete *MySpace*, das sich durch seine Mehrsprachigkeit und seine Werbefinanzierung auszeichnete. Ursprünglich befand sich hinter der URL ein Anbieter für kostenlose Datenspeicherung im Internet. Tom Anderson gründete dann unter der gleichen Internetadresse besagte Online Community. Die User konnten Benutzerprofile mit Fotos, Videos, Blogs und Gruppen angelegen und untereinander kommunizieren. Lange Zeit war *MySpace* einer der beliebtesten Vertreter eines Sozialen Netzwerks (Web 2.0). Heute scheint die Plattform die Nische für Musiker und Bands zu bedienen. Im Juli 2005 wurde *MySpace* vom Medienkonzern *News Corporation* für 580 Millionen US-Dollar gekauft. Kurz darauf, am 09. August 2005, wurde die Nutzzahl von 100 Millionen durchbrochen. Aber mit dem Aufstieg anderer Communities begann auch der Abstieg von *MySpace*. Mangelnde Neuerungen und fehlende Innovationen trugen ihren Teil dazu bei. Im Juni 2011 wurde schließlich bekannt gegeben, dass sich die *News Corporation* von *MySpace* trennt. Neue Besitzerin ist die Firma *Specific Media* aus Kalifornien, die laut Berichten von US-Medien dafür einen Betrag von 35 Millionen US-Dollar zahlte, obwohl von *News Corporation* zunächst noch ein Preis von 100 Millionen US-Dollar angestrebt worden war.

Doch auch ohne den ehemaligen Vorreiter *MySpace* wurde der Siegeszug der Sozial Media fortgesetzt. Felix Disselhoff, Journalist, sieht vor allem den Gesellschaftlichen Drang zur Vernetzung als Grund dafür: „Mit einem sagenhaften Wachstum von 30 Prozent dürfte das Social Network in wenigen Jahren sogar schon mehr Einwohner haben als die Volksrepublik China. Dieser anhaltende Boom beweist: Im wahren Leben sind wir stets um Individualität bemüht, aber online streben wir nach Gruppenzugehörigkeit und wollen unser Leben mit dem anderer Menschen vernetzen.“ (Felix Disselhoff, Artikel: Kommunikation im Wandel. Empfängst du noch oder sendest du schon?, in: *Das m-magazin*, Ausgabe 04/2011).

Vom Universitäts-Jahrgangsverzeichnis zur größten Online Community der Welt

Im Oktober 2003 entwickelte der damals 19-jährige Mark Zuckerberg *facemash.com*, den Vorgänger von *Facebook*. Er stellte Fotos seiner Kommilitoninnen der *Harvard University* ohne deren Erlaubnis ins Internet und forderte die Besucher der Seite auf die Fotos zu bewerten. Auch wenn diese Seite nur wenige Tage im Internet zur Verfügung stand, lernte Zuckerberg daraus zwei wichtige Lektionen: Er muss bei zukünftigen Projekte mehr auf Sicherheit und mehr auf Datenschutz und die Urheberrechte achten. Wahrscheinlich werden sich auch heute noch viele Fragen, was denn nun die Konsequenzen daraus gewesen sind. Im Februar 2004 wurde die Seite - nun offiziell - ausschließlich für die Studenten der *Harvard University* weiterentwickelt, doch schon bald wurde sie auch für Studenten anderer Hochschulen freigegeben. Im September 2006 konnten sich schließlich auch ausländische Studierende



... Community History

anmelden. Kurz darauf konnten sich jeder beliebige Nutzer anmelden. 2008 wurden weitere Sprachen für die Website ergänzt. Mittlerweile sind es über 80 Lokalisierungen.

Der Einzelne als Sender - Twitter

Ursprünglich als Instrument für die interne Kommunikation von Mitarbeitern der San Franciscoer Podcasting-Firma *Odeo* gedacht, gewann der Dienst nach seiner Gründung im März 2006 schnell an Popularität. Der erste Tweet vom 21. März 2006 stammte von *Twitter* Mitbegründer Jack Dorsey (@Jack): „Just setting up my Twtr.“ Dieser Tweet kann auch heute noch in der Timeline von Dorsey wiedergefunden werden. Ein großer Vorteil von *Twitter*: Es war von Anfang an sein eigenes Archiv. Inzwischen werden über den auch als *Micro-Blogging* bezeichneten Dienst ca. 200 Millionen Tweets pro Tag verschickt, was ungefähr 10 Millionen ausgedruckten Buchseiten entspricht. Superstars wie Lady Gaga erreichen dabei ca. 11 Millionen Follower. Und auch wenn diese 140 Zeichen-Nachrichten nur eine Halbwertszeit von wenigen Minuten besitzen, können durch Retweets und Repls auch über längere Zeiträume große Menschenmassen erreicht werden. Die Schwarmintelligenz und ein uneigennütziges Crowdsourcing verleihen dem Dienst bis weilen sogar politische Macht, wie man bei den Demonstrationen in Ägypten und Tunesien sehen konnte.

YouTube, Flickr und Co.

Unter dem von W.J.T. Mitchell Mitte der 1990er Jahre geprägten Begriff des „Pictorial Turn“ wurde der Versuch verstanden, das Denken in Bilder wiederzubeleben. Aber auch das haben wir 2011 schon lange hinter uns gelassen: Wir denken nicht nur in Bildern, wir kommunizieren bereits so. Bilderdienste wie *Twitpic* oder *Instagram* oder auch *Flickr* haben bereits ihre eigene Community. Und auch für bewegte Bilder finden sich Dienste, wie z.B. *YouTube* oder *Vimeo*. Auch hier können wir sehr gespannt sein, was die Zukunft für uns noch bereit hält.

2011 und die Zukunft

Smartphones, Tablets und Co. unterstützen immer weiter die Verbreitung von Online Communities und Social Media. Jeder Einzelne von uns wird dabei ein Knotenpunkt in einer smarten, vernetzten Gesellschaft. Die Frage ist allerdings, wie sich die einzelnen Plattformen weiterentwickeln werden, welche neuen Funktionen sie bieten werden und wie sie untereinander besser verschränkt werden können. Denn zur Zeit ist es noch so, dass es für jede Art von Content eine eigene Plattform gibt, die für die Verbreitung passend ist - dies kann durch die Art des Content, durch die angeschlossene Zielgruppe oder auch regional ganz unterschiedlich sein.

Google+, der jüngste unter den Global Playern der Social Media, versuchte dabei auf „Circle“ zu setzen, in denen man seine Kontakte in verschiedenen Berei-



... Community History

che unterteilen kann. Mit angeschlossener Videofunktion und integrierter YouTube-Unterstützung bietet es einige Vorteile zu den „älteren“ Communitys. Die kritische Masse wurde jedenfalls noch nicht erreicht, und das, obwohl der Start mit 25 Millionen Usern in den ersten fünf Wochen mehr als gelungen war. *Google+* ist so schnell wie kein anderes Netzwerk vorher gewachsen. *Facebook* brauchte für vergleichbare Zahlen ca. 3 Jahre, *Twitter* ca. 30 Monate. Der Platzhirsch *Facebook* versucht mit der Integration von *Skype* und den Ausbau des Dienstes zu einer Art Lebensarchiv, dagegen zu halten und den Nutzern neue Anreize zu liefern. Oftmals passiert dies jedoch, ohne die User davon in Kenntnis zu setzen. Vertrauen, das die User in die Netzwerke haben müssen - sie laden ja auch schließlich ihre privaten Daten auf die Server der Firmen - wird so nicht geschaffen. Zuckerberg sollte sich wohl noch einmal an die Geschichte zu Datenschutz und Urheberrechten des Vorgängerportals *Facemash* erinnern.

Einen ganz neuen Ansatz über dezentrales Netzwerken versucht das Startup *Diaspora*. Mit viel beachteten Vorberichten und einer erstaunlichen Crowdfunding Kampagne auf der Plattform *Kickstarter*, machte *Diaspora* 2010 auf sich aufmerksam. Das Spendenziel von 10.000 US-Dollar wurde innerhalb von 12 Tagen erreicht. Insgesamt wurden Spenden in Höhe von 200.000 US-Dollar getätigt und *Diaspora* damit zum erfolgreichsten *Kickstarter*-Projekt, das es gab. Einer der Spender war Mark Zuckerberg, der *Diaspora* eine „coole Idee“ nannte. Leider ist es seit dem wieder sehr ruhig um diesen Dienst geworden. Der Gedanke bei *Diaspora* war es, die Daten nicht auf zentralen Servern von großen Firmen zu hinterlegen, sondern die Daten dort zu lassen, wo sie auch hingehören: Bei den Usern. Nicht verwunderlich, dass der Großteil der jetzigen Nutzer der geschlossenen Alpha-Version technisch interessierte Mitglieder, Kreative und Anhänger der Occupy-Bewegung und *Piratenpartei* sind.

„Anfangs wurde die Online-Community oft mit der Technik gleichgesetzt, die von der Online-Community genutzt wird. Eine Gemeinschaft definiert sich jedoch nicht über die Technik, sondern durch den Inhalt, der sie zusammenführt. Soziologisch betrachtet handelt es sich um ein soziales Phänomen.“ (Wikipedia 28. November 2011 - de.wikipedia.org/wiki/Online-Community)¹¹



- Anzeige -

KULTUREXPERTEN

WERKSTATT

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

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

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

SO FUNKTIONIERT DIE WERKSTATT:

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

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

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

ZIELGRUPPE:

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

Maximale Teilnehmerzahl: zehn

WEITERE INFOS:

www.kulturexperten.de

KONTAKT:

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

MARKETING FÜR PROFIS

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

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

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

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

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

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

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



TOM

ZIMMERMANN

arbeitet am Institut für Kultur- und Medienmanagement der Hochschule für Musik und Theater. Verantwortlich für den Bereich KMM Service, koordiniert er die Beratungs- und Fortbildungsangebote des Instituts und ist Vorsitzender im KMM-Alumni-Verein Netzwerk Kulturmanagement e.V. (nwKm). Gegründet 1993, hat der Verein heute mehr als 250 Mitglieder und fünf Regionalgruppen in Berlin, Essen, Stuttgart, Hamburg und Wien.

Zurück in die Zukunft

Alumni-Netzwerke und ihr Nutzen für Kulturmanagement-Studiengänge

Auch wenn amerikanische Hochschulen, die über ihre Absolventenvereinigungen immerhin jährlich bis zu neunstelligen Summen an Spendenerträgen einwerben, noch einige Schritte im strategischen Management voraus zu sein scheinen – systematisch gepflegte Alumni-Netzwerke erfreuen sich auch in der deutschsprachigen Hochschullandschaft großer Beliebtheit und werden flächendeckend als Instrument zur Ansprache aller Zielgruppen genutzt.

Ein Beitrag von Tom Zimmermann, Institut für Kultur- und Medienmanagement der Hochschule für Musik und Theater, Hamburg

Netzwerkbildung durch die Hochschule dient längst nicht mehr nur dazu, statistische Auskünfte über Verbleib und Karriere der Absolventen geben zu können. Im Hinblick auf Drittmittelgewinnung, Dozenten- und Projektakquise haben die meisten Bildungseinrichtungen in Deutschland erkannt, dass es sich für sie lohnt, den Kontakt zu ihren Absolventen nicht abreißen zu lassen.

Die Effekte, die eine engere Bindung zu den eigenen Absolventen mit sich bringt, sind zahlreich: So lassen sich etwa Theorie und Berufspraxis durch sonderfinanzierte Gastvorträge, eigens initiierte Ringvorlesungen, Vor-Ort-Besuche, Exkursionen und Projektarbeiten mit ehemaligen Studierenden enger verzahnen. Auch die Repräsentation und Öffentlichkeitsarbeit wird vielfach durch Alumni-Vereine mitgetragen. Bewerbungstage, Feste und Sonderveranstaltungen, die Fachgruppen und Institute oft aus hochschulrechtlichen Gründen teilweise gar nicht selbst durchführen dürfen, sind ein gutes Beispiel dafür, wie die Unterstützung der Hochschulen durch ihre Absolventenvereinigungen aussehen kann und wie Bewerber, Studierende und Absolventen sowie (potenzielle) Freunde und Förderer von ihnen erreicht werden können.

Nicht zuletzt lässt sich die Finanzierung von sonst nicht zu stemmenden Lehr- und Forschungsprojekten, Baumaßnahmen oder die Anschaffung neuer Lehrmittel oftmals nur durch konsequentes Beziehungsmarketing zu Absolventen und Förderern realisieren. Beispielhaft ist hier die Renovierung der Bibliothek und mehrerer Hörsäle im Barockschloss der *Uni Mannheim* zu nennen, die nicht zuletzt durch ihre Absolventenorganisation ermöglicht und finanziert wurde.

Auch ohne Millionen-Umsätze: Alumni-Vereine ermöglichen Zusatznutzen für alle Beteiligten

Natürlich profitieren auch die Absolventen von ihrer Mitgliedschaft in Alumni-Clubs: Sei es auf der Suche nach Jobs, die bevorzugt für Absolventen be-



... Alumni-Netzwerke Kulturmanagement

stimmter Fachrichtungen ausgeschrieben werden, durch die Möglichkeit, nach dem Studierende auch weiterhin die Hochschulbibliothek nutzen zu können, oder – und das ist der bei weitem wichtigste Grund – um persönlichen Kontakt zu Institut/Hochschule und ehemaligen Kommilitonen zu halten. Die eher „strategische“ Überlegung, Alumni-Vereine als Plattform für die Anbahnung neuer Geschäfte zu nutzen, wird in Befragungen hingegen als eher sekundäre Motivation genannt.

Da Kompetenzen im Aufbau und in der Pflege von Netzwerken in Studiengängen des Kulturmanagements ohnehin an Bedeutung zu gewinnen scheinen, sollten Alumni-Vereine dringend darauf achten, schon während der (vergleichsweise ohnehin nur kurzen) Studienzzeit ausreichend Kontaktmöglichkeiten für die Studierenden zu schaffen. Maßnahmen, von denen Studierende wie Alumni gleichermaßen profitieren können, sind zahlreich: Nicht selten bieten Alumni-Organisationen Mentoren-Programme an, mit deren Hilfe auf kurzem Wege Kontakt zu Absolventen älterer Studiensemester aufgenommen werden kann, um sich über Karriereplanung und andere Themen auszutauschen. Auch der Zugriff auf Praktikums- und Jobbörsen ist wichtig und nützlich, um die Studierenden auf ihrem Weg in den Beruf zu unterstützen und sie frühzeitig als zukünftige Mitglieder der eigenen Alumni-Organisation zu gewinnen.

Alumni-Netzwerke können nicht nur von oben gefüttert werden

Gerade Alumni-Organisationen kleinerer Hochschulen oder einzelner Studiengänge, die oft nur durch das ehrenamtliche Engagement weniger Personen geführt werden, sind umso mehr auf Aktivität und Engagement ihrer Mitglieder angewiesen. Da die gezielte Ansprache und der persönliche Kontakt einen regen Austausch immer erfolgreicher befördern werden als ein „Hineinrufen in den Mitgliederwald“, ist eine pro-aktive Führung des Netzwerks durch den Vorstand zwar wichtig, gleichzeitig empfiehlt sich jedoch die Verteilung dieser Aufgaben auf mehrere Schultern. Eine Möglichkeit, zusätzliche Impulsgeber und Kontaktpersonen zu etablieren, ist etwa eine weitere Strukturierung des Netzwerks, um – neben den zentral gesteuerten Maßnahmen wie Kampagnenplanung und Abstimmung mit der Hochschule, Veranstaltungsorganisation, Newsletter-Versand oder Mitgliederverwaltung – die direkte Kommunikation der Mitglieder untereinander zu intensivieren. Seien es regional- oder genrespezifisch aufgeteilte Gruppen: entscheidend ist es, gemeinsame Interessen der Mitglieder zu nutzen, um Begegnungen zu ermöglichen – beim gemeinsamen Konzert- und Kneipenbesuch, auf Vorträgen und Fachveranstaltungen, beim Uni-eigenen Workshopangebot oder im Mentorengespräch.



... Alumni-Netzwerke Kulturmanagement

Kontaktaufnahme über das Netz ist wichtig – ersetzt aber nicht das persönliche Treffen

Damit die Interaktion zwischen den Mitgliedern auch ohne Zutun des Vorstandes oder der Geschäftsführung entstehen und aufrecht erhalten werden kann, ist es unabdingbar, die Mitglieder nicht nur über Hochschulaktivitäten informiert zu halten, sondern auch intern zu vernetzen. Da eigens für Alumni-Vereinigungen einzurichtende Adressdatenbanken und digitale Kontaktplattformen im Netz vielfach einen zu hohen finanziellen und kapazitären Aufwand bedeuten, müssen Alternativen zur Mitgliederverwaltung und Kontaktpflege gefunden werden, und sei es nur ein jährlich überarbeitetes und attraktiv gestaltetes Mitgliederverzeichnis in gedruckter Form. Hilfreich und wichtig sind hier auch jene Informationen, die über Namen, Adressen und Jobbezeichnungen hinausgehen. Illustrierte Profile sowie konkrete Angaben darüber, was man sich vom Netzwerk wünscht und was man zurückzugeben bereit ist, sind essentiell, um Aktivität im Netzwerk zu fördern und eine Mitgliedschaft im Alumni-Club sinnvoll und attraktiv zu machen. ¶

WEITERE INFORMATIONEN

Link zum Verband der Alumni-Organisationen im deutschsprachigen Raum

- <http://www.alumni-clubs.net>

- Anzeige -

Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften

zhaw School of Management and Law

Berufsbegleitende Weiterbildung
In der Schweiz

Masterprogramm Arts Management (MAS)
International anerkannt

Nächster Programmstart 20. Januar 2012

.....
Info-Veranstaltung 10. Januar 2012, Winterthur
.....

www.zkm.zhaw.ch

Building Competence. Crossing Borders.

Zürcher Fachhochschule



DR. RITA
GERLACH-MARCH

Diplom-Kulturwirtin, promovierte am Großbritannien-Zentrum der Humboldt-Universität zu Berlin über Theaterfinanzierung und -angebot in Deutschland und Großbritannien. Anschließend leitete sie das Marketing am Mecklenburgischen Staatstheater Schwerin und ist heute freie Dozentin und Kulturberaterin (CULTURE ETC). Sie ist Autorin des Buches "Kulturfinanzierung" und Lehrbeauftragte in Berlin, Frankfurt (Oder) und Ludwigsburg.

www.culture-etc.de

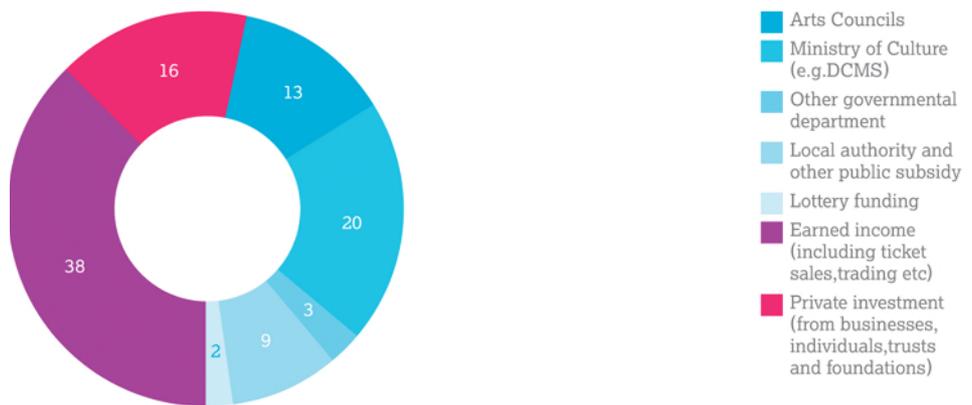
Netzwerker zwischen Kultur und Wirtschaft

Die britische Vermittleragentur Arts & Business (A&B)

Nicht nur in Deutschland, sondern auch in Großbritannien werden öffentliche Gelder für die Kultur gestrichen. Aufgrund des großen Anteils privatwirtschaftlichen und bürgerschaftlichen Engagements an der Kulturfinanzierung ist das Land für die Suche nach neuen Wegen und „Best Practices“ besonders bedeutend. Im vorliegenden Artikel wird „Arts & Business“ als hervorragendes Beispiel für einen zentralen Ansprechpartner, der zwischen Kultur und Wirtschaft sowie drittem Sektor vermittelt, vorgestellt.

Ein Beitrag von Rita Gerlach-March, CULTURE ETC, Schwerin

Großbritannien kommt, seit Antritt der neuen Regierungskoalition zwischen den Konservativen und den Liberaldemokraten, nicht mehr aus den Medien: die schärfsten Sparmaßnahmen seit Thatcher (fast 100 Mrd. Euro öffentlicher Ausgaben in fünf Jahren), Demos, Straßenkämpfe, Streiks. Natürlich ist auch der Kultursektor nicht ausgenommen, der in Großbritannien aus historischen Gründen in vergleichsweise hohem Ausmaß – neben Fördergeldern der staatlichen Ebenen – aus Eigeneinnahmen und Engagement der Privatwirtschaft sowie des Dritten Sektors finanziert wird (siehe Grafik).



Arts funding sources in the UK/England 2009/2010 (Quelle: A&B, PICS 2009/10, S. 9)

Der Etat des Kulturministeriums, des *Department for Culture, Media and Sport* (DCMS), soll bis 2014/15 fast um die Hälfte auf 1,1 Mrd. Pfund reduziert werden (noch vor wenigen Jahren betrug er rd. 7 Mrd.). 41% sollen in der Verwaltung eingespart und 19 Quangos abgeschafft oder umstrukturiert werden.



... Die britische Vermittleragentur Arts & Business (A&B)

Die bedeutendste dieser quasi-autonomen Nichtregierungsorganisationen, die in Großbritannien wichtig für die Verteilung staatlicher Fördergelder sind („Arm’s Length Principle“), der *Arts Council England (ACE)*, muss bis 2014 eine 30%ige Kürzung seines DCMS-Budgets hinnehmen (von 449,4 Mio. Pfund in 2010). ACE gibt dies nur zum Teil an die Kultur weiter – bei der Neuorganisation der Förderung 2011 gab es jedoch für so manchen etablierten Akteur eine böse Überraschung.

Mit *Arts & Business* verlor ausgerechnet die Nonprofit-Organisation (NPO) ihre ACE-Förderung, deren Rolle als Vermittler zwischen Kultur und Wirtschaft gerade in Zeiten knapper öffentlicher Kassen besonders wichtig ist, und deren bisherige Bilanz so positiv ist – Grund genug, sie hier vorzustellen.

Die Erfolgsgeschichte von A&B

Als *Association for Business Sponsorship of the Arts (ABSA)* 1976 gegründet, war sie die erste Organisation zur Förderung von Kultursponsoring durch die Wirtschaft im Vereinigten Königreich (UK). Von damals ca. 600.000 Pfund stieg das privatwirtschaftliche Engagement bis 2009 auf 686 Mio. – auch dank der zahlreichen Programme von *Arts & Business (A&B)*, wie sie seit 1999 heißt. Beispielsweise werden seit 1978 herausragende Sponsoren mit den *Arts and Business Awards* und seit 2008 Förderer der *Prince of Wales Medal for Arts Philanthropy* ausgezeichnet, Kultur- und Wirtschaftsunternehmen beraten und weitergebildet, Fundraising-, Steuer- u.ä. Ratgeber veröffentlicht, Erhebungen zu Kultursponsoring durchgeführt¹ sowie Empfehlungen für die Kulturpolitik erarbeitet. 1991 hatte A&B das größte nationale Netzwerk zum Skills- und Informationsaustausch für Fundraiser geschaffen, war im Jubiläumsjahr 2006 in den sechs englischen Regionen sowie den drei UK-Nationen vertreten, Teil eines internationalen Netzwerks und hatte 500 Mitglieder aus der Wirtschaft sowie über 1000 aus der Kultur.

Besonders hervorzuheben ist, dass nicht nur Geld- oder Sachsponsorship für die ‚bedürftige‘ Kultur vermittelt wird, sondern vielmehr der Mehrwert für beide Seiten zu einem großen Maße aus nichtmonetären Leistungen besteht, wie das Fallbeispiel von *Accenture* und dem *National Theatre* zeigt.

¹ Seit 1976 erhebt A&B jährlich umfassende Daten zu Sponsoring und Spenden in UK, zuletzt die Studie „Private Investment in Culture 2009/10“ (online: <http://www.artsandbusiness.org.uk/media%20library/Files/Research/pics-0910/artsandbusiness-PI CS0910-3-1.pdf>).



... Die britische Vermittleragentur Arts & Business (A&B)

Case Study: National Theatre (NT) und Accenture Information Management Services kooperieren seit 2005 zur Förderung von Innovation am NT - für beide Seiten so erfolgreich, dass 2008 eine Verlängerung um drei Jahre im Wert von 900.000 Pfund vereinbart wurde. Der neue Sponsoring-Ansatz „Intelligent Funding“ ist ein Ressourcen- und Finanzpaket, das Sponsoringgelder und „value-in-kind consulting“ umfasst: Mehrere Stücke des freien Experimentierraums NT *Studio* wurden gesponsert, backstage die Webseite überarbeitet, Onlineticketing eingeführt und eine neue IT-Strategie implementiert sowie ein interaktiver Riesen-Touch Screen installiert, die „Big Wall“, eine technische Neuerung aus den *Accenture Technology Labs*, mit der Besucher audiovisuelle Touren hinter die Kulissen der Produktion „War Horse“ unternehmen können.

Terry Corby, *Accenture*-Marketing-Leiter, beschreibt den Vorteil für den Sponsor: „*The partnerships are key to driving new business - with extensive client entertaining opportunities at the NT [...] and by allowing us to showcase our cutting edge business and creative technology in a unique way - demonstrating an impressive return on investment.*“

Aus der Vielfalt an Angeboten für Wirtschaft und Kultur, als gleichwertige Partner miteinander in einen Austausch von Fähigkeiten und Erfahrungen zu treten, sollen hier nur zwei Beispiele genannt werden:

1. *Board Bank* rekrutiert Businessexperten als Vorstandsmitglieder in Kulturorganisationen – bis 2006 vermittelte A&B mehr als 5500 Berater und Vorstände aus der Privatwirtschaft in die Kultur. Sie bringen juristische, Finanz-, Personal- oder Marketing-Kenntnisse ein und können als Gegenleistung das kulturelle Leben beeinflussen, ihre Führungserfahrung und Netzwerke ausbauen. Für eine Gebühr von 750 Pfund erhalten sie von A&B ein Sondierungsgespräch, ein Einführungsseminar, einen Betreuer und bis zu drei potentielle Kandidaten aus dem Kultursektor.
2. Im 2009 eingeführten *Young Professionals on Arts Boards Programme* können aufstrebende Wirtschaftstalente unter 30 in Spitzenkulturorganisationen relevante Führungserfahrung sammeln und Mentoring erhalten.

Umbrüche in Finanzierung und Organisation

Finanziert wurde dieses umfangreiche Engagement bisher zu fast 85% vom Staat und zu 15% durch Eigeneinnahmen sowie Investitionseinkünfte. Mit 4 Mio. Pfund steuerte *Arts Council England* 2009/10 fast zwei Drittel bei.

Aber die gemeinnützige Charity erfuhr im März 2011, dass ihr ACE-Zuschuss auf 1,92 Mio. Pfund in 2011/12 halbiert werden und bis 2012/13 komplett gestrichen werden soll - ausgerechnet während öffentliche Gelder für die Kultur gekürzt werden und die Regierung auf Philanthropie setzt. Vorsichtig ausgedrückt: eine unverständliche, kontraproduktive Maßnahme.

Bis vor kurzem war unklar, wie es mit A&B weitergeht: Umbau zum Beratungsunternehmen, Fusion mit einer anderen NPO oder Schließung. Ende Oktober berichtete die *Sunday Times* von Merger-Gesprächen mit *Business in the Community* (BITC), einer 1982 von Unternehmen gegründeten NPO. Deren



... Die britische Vermittleragentur Arts & Business (A&B)

ursprünglicher Zweck, die Unterstützung lokaler Wirtschaft, hat sich inzwischen ausgeweitet zur umfassenden Förderung von Corporate Social Responsibility.

Seit 28. November ist nun bekannt, dass A&B eine unabhängige NPO mit eigener Marke und Vision bleibt, aber mit BITC die Büros und deren Geschäftsführer teilen wird. BITC hat mit über 850 Mitgliedsunternehmen, 350 Angestellten und einem Budget von 20 Mio. Pfund hoffentlich genug Gewicht, um das langfristige Überleben von A&B zu sichern. Immerhin ist A&B ein leuchtendes Beispiel für eine erfolgreiche zentrale Netzwerk- und Moderatoren-Stelle zwischen dem Kultursektor einerseits und förderwilliger Privatwirtschaft und Zivilgesellschaft andererseits, wie es sie in Deutschland leider nicht gibt.¶

QUELLEN

- Accenture (online: <http://www.accenture.com/>).
- Arts & Business (online: <http://artsandbusiness.org.uk/>).
- Business In The Community (online: <http://www.bitc.org.uk/>)
- Charity Commission (online: <http://www.charity-commission.gov.uk/>).
- Ribeiro, Celina. „Arts & Business to merge with Business in the Community“. 28.11.2011 (online: http://www.civilsociety.co.uk/fundraising/news/content/11039/arts_and_business_to_merge_into_business_in_the_community).

MEHR INFORMATIONEN, STATISTIKEN UND FALLBEISPIELE

- <http://www.culture-etc.de/blog-uk-culture/>



ULLA - ALEXANDRA
MATTI

geboren in Finnland. Sie ist diplomierte Fotografin und studierte Finno-Ugristik an den Universitäten Wien, Helsinki und der Sorbonne Nouvelle in Paris. Sie absolvierte einen Masterstudien-gang Kulturmanagement an der City University London. Derzeit ist Ulla Mattl Koordinatorin für EUNIC in Brüssel, arbeitet außerdem als frei-berufliche Kulturmanagerin und -forscherin. Ihre Hauptinteressen liegen in der internationalen Kulturkooperation und Kulturpolitik sowie im Veranstaltungs- und Projektmanagement.

Intensives Netzwerken

Ein Einblick in die Arbeit von EUNIC - European Union National Institutes for Culture

EUNIC, das Netzwerk Europäischer Kulturinstitute, zählt 29 Mitglieder und besteht heute aus mehr als 70 sogenannten „Clustern“ weltweit. Als Cluster werden die lokalen Netzwerke der Kulturinstitute bezeichnet, die in den verschiedenen Ländern und Städten und gemeinsam mit ihren Schwesterinstituten in ganz Europa an der Entwicklung und Umsetzung multilateraler Kulturprojekte und -initiativen arbeiten. Die Aktivitäten der Cluster bilden eine Ergänzung zum bilateralen Auftrag und den Kulturprogrammen der Institute selbst.

Ein Beitrag von Ulla-Alexandra Mattl, Korrespondentin Brüssel,
um@kulturmanagement.net

In Brüssel pflegte und pflegt seit seiner Gründung im Jahre 1997 der Cluster EUNIC in Brussels (vormals CICEB) eine enge Arbeitsbeziehung mit der Europäischen Kommission und mit den anderen EU-Institutionen. Er hat erfolgreich an verschiedensten Ausschreibungen von EU-geförderten Kulturprojekten teilgenommen und hält derzeit den Vorsitz der *EU Civil Society Platform for Multilingualism* inne, die von der EU Kommission initiiert wurde. Mit seinen 18 Mitgliedern und 15 Sprachen ist EUNIC in Brussels ein bemerkenswertes Beispiel für europäische Kulturkooperation. Der Vorsitz der Vereinigung wechselt, wie auch in anderen Clustern weltweit, jährlich: derzeit hat ihn das Österreichische Kulturforum Brüssel inne, während das Polnische Kulturinstitut und das Dänische Kulturinstitut die Vizepräsidentschaften übernommen haben. Vor dem Hintergrund aktueller Herausforderungen im Kulturbereich konzentriert sich EUNIC in Brussels derzeit auf die Themenbereiche Interkultureller Dialog, Mehrsprachigkeit und Europäische Bürgerschaft.

2006 trat EUNIC in Brussels der Vereinigung EUNIC Europe bei, seit September 2011 firmieren sie beide nur noch als EUNIC. Das weltweite Netzwerk agiert auf zwei Ebenen: Die erste Ebene besteht aus den Generalsekretären oder Generaldirektoren der nationalen Auslandskultureinrichtungen (EUNIC Heads). Den diesjährigen Vorsitz hat Ana Paula Laborinho vom portugiesischen Instituto Camões. Die zweite Ebene umfasst die Vereinigungen der Kulturinstitute der EU-Mitgliedstaaten in Städten inner- und außerhalb Europas.

Das Netzwerk wächst rasant, erst vor Kurzem hat sich ein neuer Cluster in Namibia gebildet, und an mehreren anderen Standorten verhandeln die dort ansässigen Kulturinstitute zurzeit über eine solche Zusammenarbeit. Um die globalen Aktivitäten zu unterstützen und EUNICs Beziehungen mit der Europäischen Kommission zu unterhalten, hat auch erst kürzlich in Brüssel ein neues Büro eröffnet. EUNIC ist dort im „European House for Culture“ mit anderen



... EUNIC - European Union National Institutes for Culture

Netzwerken wie etwa ENCATC (*European Network of Cultural Administration Training Centers*) und EFA (*European Festivals Association*) untergebracht, die unter anderem daran arbeiten, der Kultur einen zentralen Stellenwert in der Europäischen Politik zu verschaffen.

So arbeitet auch EUNIC an der neuen Initiative „More Europe-External Cultural Relations“, die vom *Goethe-Institut*, dem *British Council*, dem *Institut Français*, dem *Dänischen Kulturinstitut*, dem *Institut für Auslandsbeziehungen (ifa)*, der *European Cultural Foundation (ECF)* und der *Fritt Ord Foundation* unterstützt wird. Auf bewährten Praktiken und Forschung basierend, ist das Ziel von More Europe die Rolle der Kultur in den EU-Außenbeziehungen zu unterstreichen und zu stärken. Die sehr weitläufige und eng vernetzte Initiative wird im Rahmen einer Veranstaltung am 8. Dezember 2011 in Brüssel gestartet und setzt sich mit einer Reihe von öffentlichen Debatten und Medienpartnerschaften bis Dezember 2012 fort.

Mit der Entstehung des *Europäischen Auswärtigen Dienstes* stellt sich nach wie vor die Frage, welche Rolle die Kultur in den EU-Außenbeziehungen einnehmen wird oder kann. EUNIC bietet sich aufgrund der globalen Präsenz als idealer Partner an. Die Initiativen sind jedoch breit gefächert und umfassen auch die Bereiche Kultur und Entwicklung, Konfliktprävention oder die Förderung von Mehrsprachigkeit in Europa durch von der EU unterstützte Projekte wie zum Beispiel *Poliglottiq.eu* und *Language Rich Europe*. *Poliglottiq.eu* hat sich aus der Arbeit der oben erwähnten Plattform für Mehrsprachigkeit entwickelt und hat zum Ziel, bis Ende 2012 ein Online-Sprachenobservatorium einzurichten, das bewährte Praktiken und Forschungsergebnisse vorstellt. *Language Rich Europe* hingegen arbeitet mit rund 30 Partnern in 20 europäischen Ländern an einem europäischen Index der Sprachenpolitik und Praktiken. Der Index wird unter anderem dabei behilflich sein, die Rolle und Unterstützung für Mehrsprachigkeit in den teilnehmenden europäischen Ländern zu veranschaulichen.

Dass EUNIC auch über Europa hinaus sehr aktiv ist, zeigt kürzlich veröffentlichte *Europe-China Cultural Compass*, der eine breite Auswahl an Wissen für eine erfolgreiche Kulturkooperation zwischen Europa und Asien bietet: Kontextwissen über Europa und China, Informationen zu den unterschiedlichen Arbeitsweisen im Kulturbereich, Fallstudien von Kulturschaffenden und vieles mehr. Der Kompass ist Teil eines ständigen Dialoges zwischen Europa und China und kann kostenlos von der EUNIC Website heruntergeladen werden.

Im Gegensatz zu europaweiten oder internationalen Initiativen wie der soeben erwähnte Kompass arbeitet EUNIC in den unterschiedlichen Clustern auf lokaler Ebene mit dort ansässigen Partnern an unzähligen Initiativen zusammen. Einige wenige Beispiele wären das Literaturfestival in Cordoba (Argentinien), *Transpoesie* Gedichte aus 20 Ländern in der U-Bahn in Brüssel und Warschau, oder *Intradance* in Russland. *Intradance* verbindet sieben Choreographen aus EUNIC-Ländern mit zeitgenössischen Tanzgruppen aus ganz Russland, die ge-



... EUNIC - European Union National Institutes for Culture

meinsam Koproduktionen entwickeln. EUNIC ist auch in Berlin sehr aktiv, Details können auf der Website von EUNIC Berlin nachgelesen werden. ¶

MEHR INFORMATIONEN

- www.eunic-online.eu
- www.eunic-brussels.eu
- www.eunic-berlin.eu
- www.poliglottia.eu
- <http://languagerichblog.eu/>
- www.transpoesie.eu
- <http://intradance.ru/>

- Anzeige -

Museumsshop-Management.

Einnahmen, Marketing und kulturelle Vermittlung wirkungsvoll steuern. Ein Praxis-Guide

Peter Leimgruber, Hartmut John

Februar 2011, 348 Seiten, kart., 35,80 €, 978-3-8376-1296-7



Im Zentrum des Buchs steht die verständliche systematische Vermittlung des betriebswirtschaftlichen Know-hows, das für ein professionelles Produktangebot und profitable Shop-Führung unverzichtbar ist. Auch andere wichtige Themen – die Integration ins Museumskonzept, Shop-Gestaltung, effektive Marketing- und Promotionsmaßnahmen oder Fragen zur Organisations-, Rechts- und Betriebsform – werden ausführlich behandelt.

Die Leser/-innen lernen u.a., die aktuellen Leistungsstärken und -schwächen eines Shop-Angebots anhand aussagekräftiger Vergleichsgrößen einzuschätzen, Optimierungsfelder (wie Sortiment, Preise, Erscheinungsbild oder Service) genau zu durchleuchten und strategische Alternativen wie konzeptionelle Neuausrichtung oder Erweiterung (z.B. Online-Museumsshop) in den Planungshorizont einzubeziehen.

Dem Buch beigelegt ist eine CD-ROM mit Checklisten, Mustervorlagen und in der Praxis einsetzbaren, erprobten Tools, die das Museumsshop-Management unterstützen.

Details & Bestellung: www.transcript-verlag.de/ts1296/ts1296.php



Creative Browsing

oder Die Geschichte in Zeiten der Medienvielfalt.

Jeden Tag sprießt irgendwo ein neues Online Netzwerk aus dem Boden. Doch nur wenige davon bestehen die Bewährungsprobe. Für Marketingbeauftragte stellt sich deshalb immer wieder die Frage, auf welchen Zug es sich aufzuspringen lohnt. Oder betriebswirtschaftlich ausgedrückt: Welcher Input bringt Outcome?

Ein Beitrag von Julia Verfürth, Berlin

JULIA VERFÜRTH
ist Kulturwissenschaftlerin
und macht Onlinemarketing
in Berlin unter anderem bei
der Stiftung Kulturserver
gGmbH -
<http://juliaverfuertth.de/>

Brauche ich ein „Amen“ oder reicht mir ein „+1“? Am Ende habe ich meine Bilder bei *Flickr*, meine Videos bei *Youtube* und meine Kritiken bei *Delicious*. Und dann versuche ich, meine Kräfte irgendwo zu bündeln, poste alles auf *Facebook*, wo mit der Nachricht eine halbe Stunde später der Fisch eingewickelt wird.

Doch jetzt gibt es etwas, das verspricht Licht in dieses Dickicht zu bringen und das nennt sich *Farfromhomepage*. *Farfromhomepage* ist ein Berliner Startup, gegründet von den beiden Geisteswissenschaftlern Janosch Asen und Manuel Scheidegger. Sie haben ein Tool entwickelt, das es erlaubt, Inhalte aus dem Internet zusammenzuschneiden und so für andere wie einen Film erlebbar zu machen. Nein, nicht ganz wie ein Film, denn alle Inhalte bleiben stets als Internetinhalte aktiv: Als Betrachter wird mir nicht nur die Quelle genannt, sondern ich bin schon da. Ich kann den Ausschnitt vergrößern, der mir gezeigt wird und dort weiter surfen, oder die Seite mit einem Klick bookmarken. Über die Anordnung von Webadressen auf einer Timeline können die sogenannten Autoren eine Führung durch das Internet gestalten, sie mit Musik untermalen und mit Texten versehen. Dieses Prinzip nennen die Gründer „Creative Browsing“. Aktuell befindet sich *Farfromhomepage* in einer geschlossenen Betaphase und ich hatte die Gelegenheit, schon einmal einen Blick darauf zu werfen.

Die ersten Schritte sind schnell gemacht, hier ein Zeitungsartikel, dort ein Video. Die Benutzeroberfläche ist halbwegs intuitiv bedienbar. Zudem erklären mir einige (übrigens auch mit dem Programm erstellte) Tutorials, wie es funktioniert. Hier und da hakt es und macht nicht genau das, was ich mir eigentlich vorgestellt hatte – aber es ist ja noch Beta, und Feedback wird auf der Webseite ausdrücklich gewünscht. Am Ende habe ich ein ganz passables Ergebnis, und mit ein bisschen mehr Übung meinerseits könnte da wirklich was draus werden. Es gibt auch schon einige Touren von anderen Nutzern, die man sich ansehen kann. Hier zeigt sich, wie vielseitig mit diesem Tool umgegangen werden kann. Eine Tour erklärt mir die Feinheiten asiatischer Kampfkunst, eine gibt mir Einblicke in ein kleines Familienunternehmen



... Creative Browsing

für Naturkosmetik, eine dritte besteht nur aus rotierenden, hin und her schwirrenden Yin und Yang-Symbolen.

Es ist also ein Tool zum Geschichten erzählen. Hier liegt laut Manuel Scheidegger auch der Kern der Idee: „Im Internet wird tonnenweise erzählt. Aber immer in alten Medien: Videos bei Youtube, Bilder bei Flickr, oder Games in Flash-Animationen. Der Browser spielt alles einzeln ab. Dabei ist das Tolle am Netz die Bewegung durch Content und die gleichzeitige Verfügung von allen Medien auf einmal. Plötzlich realisiert man, dass man mehrere Fenster offen hat und eine Geschichte entsteht. Das ist die Grundidee von Creative Browsing.“

Und damit ist *Farfromhomepage* gerade für den Kreativsektor wirklich interessant. Denn jedes Theater, jedes Museum und jeder Filmemacher hat noch so viel mehr Geschichten zu erzählen als schließlich auf die Bühne, in die Ausstellung oder in die 90 Minuten kommen: Zu Grunde liegende Recherchen können hier nicht nur für Interessierte transparent dargestellt, sondern auch noch multimedial aufbereitet werden, Presseberichte können gesammelt und bestimmte Teile hervorgehoben werden, Fotos von der letzten Vernissage können mit Musik untermalt und als Show gezeigt werden. Oder anders gesagt: ich hole mein Video von *Youtube*, mein Bild von *Flickr* und meine Kritik von *Delicious* und ordne es. Der Vorteil: Ich habe alles wieder beisammen und kann es zudem auch noch anordnen und kontextualisieren. Mit dieser ästhetisch aufbereiteten Contentsammlung habe ich wiederum neuen Content, durch den andere surfen können.

Der Nachteil: Alles, was man verwenden möchte, muss im Netz irgendwo vorhanden sein. Ein Upload von Videos oder Bildern direkt bei *Farfromhomepage* ist derzeit noch nicht möglich. Texte hingegen kann man auch eintippen. Geplant ist zusätzlich die Möglichkeit, Ton aufzeichnen zu können.

Aber wie ist das eigentlich mit dem Urheberrecht, wenn man Inhalte irgendwo aus dem Netz holt und in seine Tour einbindet? Die beiden Gründer haben sich abgesichert. Juristische Gutachten besagen, dass das Urheberrecht nicht verletzt wird. Die Webseiten werden direkt angezeigt und ihre Quellen eindeutig benannt, sie bleiben per Mausklick sogar in der Tour weiterhin bedienbar.

Fangen wir also an und browsen auch wir endlich mal kreativ!

Denn ganz nebenbei: Es macht Spaß, ein Youtube-Video erst von rechts nach links und dann von oben nach unten fliegen zu lassen, während es abgespielt wird. Es muss ja nicht alles Outcome haben. ¶

MEHR INFORMATIONEN

<http://www.farfromhomepage.net/>



Bausteine für die Zukunft

Kommentar zu den Ergebnissen des Forschungsprojektes „Studium – Arbeitsmarkt – Kultur“ des Instituts für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft

Ein Beitrag von Dirk Schütz, Geschäftsführer der KM Kulturmanagement Network GmbH

Die nun vorliegenden Ergebnisse des Forschungsprojektes „Studium – Arbeitsmarkt – Kultur“ des Instituts für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft liefern einen weiteren wichtigen Beitrag zur Erforschung des Arbeitsmarktes für KulturmanagerInnen und KulturvermittlerInnen, zu den Entwicklungen der Ausbildungslandschaft sowie zu den Berufsbildern im Kulturmanagement und in der Kulturvermittlung. Nachdem das *Kulturmanagement Network* auf seiner Tagung „KM-Konkret - Personalmanagement in der Kultur“, gemeinsam mit dem *Institut für Journalistik und Kommunikation der Hochschule für Musik, Theater und Medien Hannover*, Untersuchungsergebnisse zur Entwicklung des Arbeitsmarktes und der Qualifikationsanforderungen für KulturmanagerInnen aus Sicht der Stellenanbieter und Arbeitgeber vorgestellt hat, wurden nun die Sichtweisen und Einschätzungen bezüglich des Arbeitsmarktes sowohl von Seiten der Aus- und Weiterbildungseinrichtungen an Universitäten und Hochschulen, als auch von Absolventinnen und Absolventen zu Ihren Abschlüssen, Studiumserfahrungen und Berufsaussichten untersucht und ausgewertet. Auch die Ansichten verschiedener ExpertInnen zu diesen Themen erhielten Eingang in die Untersuchung.

Die Breite der zugrunde gelegten Definition des Untersuchungsbereiches sowie die Systematik und Auswahl der einzelnen Studienangebote und GesprächspartnerInnen gibt in mancher Hinsicht sicher Anhaltspunkte zur Kritik. So ist die Frage berechtigt, ob alle Studienangebote, die erfasst wurden, unter dem Begriff der Kulturvermittlung richtig subsumiert sind und dies der alle vereinende definitorische Nukleus ist. Auch die Auswahl der GesprächspartnerInnen bei den Experteninterviews erfüllt u. a. in Bezug auf das Alter der Befragten oder deren Arbeitsbereiche nicht den Anspruch eines repräsentativen Umfrageergebnisses und führt teilweise zum Eindruck, verzerrte und zu subjektive Sichtweisen der Entwicklungen im Arbeitsmarkt vorliegen zu haben. So wurde u. a. auf der Tagung zur Präsentation der Forschungsergebnisse im Oktober 2011 in Bonn die Frage aufgeworfen, welches Durchschnittsalter die Befragten hätten. Zudem kann die Sicht aus der Praxis nur unvollständig sein, sind doch gerade 45 ExpertInnen aus allen 3 Sektoren des Kulturbetriebs und aus den unterschiedlichsten Bundesländern mit den unterschiedlichsten Rahmenbedingungen befragt worden. Dennoch muss betont werden, dass die vorliegenden Ergebnisse damit beginnen eine wichtige Lücke zu schließen und eine gute Grundlage zur Diskussion und



... Bausteine für die Zukunft

kritischen – längst überfälligen - Auseinandersetzung mit den Ausbildungsangeboten und den Arbeitsmarktbedingungen in den Bereichen der Kulturvermittlung, des Kulturmanagements, der Kulturarbeit etc liefern. Ich möchte vor meinem Erfahrungshintergrund als Inhaber und Geschäftsführer eines Kulturunternehmens und als Lehrender im Bereich Kulturmanagement an unterschiedlichsten Studienangeboten ausgewählte Aspekte und Ergebnisse des Forschungsprojektes kommentieren und Anregungen zur Weiterentwicklung dieser Bereiche und Berufsfelder geben.

Anmerkungen zu den Studiengängen und -angeboten

Dass Ausbildungsbereiche wie Kulturvermittlung und Kulturmanagement eine große und stärker werdende Bedeutung und Relevanz in der Kultur haben, zeigt zweifelsohne der ungebrochene Trend, an unterschiedlichsten Aus- und Weiterbildungseinrichtungen entsprechende Studiengänge aufzubauen und anzubieten. Kulturmanagement und Kulturvermittlung haben in den vergangenen Jahren einen enormen und weiter fortlaufenden Professionalisierungsprozess erfahren. Die Arbeitsfelder und Berufsbilder differenzieren sich immer weiter aus, auch weit über den Kulturbereich hinaus in andere Gesellschaftsbereiche hinein, und bieten AbsolventInnen vielfältige Beschäftigungsmöglichkeiten in angestellter und selbständiger Tätigkeit. Der Arbeitsmarkt für AbsolventInnen entsprechender Studienangebote wird, meiner Meinung nach, weiter wachsen. Jedoch muss hier auch mit Studierenden und AbsolventInnen unterschiedlichster Studienangebote verschiedenster Disziplinen (Jura, Ökonomie, Soziologie, vielfältigsten Geisteswissenschaften etc.), die zum Teil als Quereinsteiger in diesen Bereich drängen, in Konkurrenz getreten werden. So stiegen die Zahlen der Erwerbstätigen in Kulturberufen in den letzten Jahren so stark wie in kaum einem anderen Bereich auf derzeit über 1 Mio. und hier vor allem in der Kultur- und Kreativwirtschaft allein von 1995 bis 2003 um über 30 Prozent (siehe auch ARKStat – Arbeitskreis Kulturstatistik 2004). Daher ist für mich nicht die Frage, ob es mit derzeit 364 Studienangeboten zu viele Studienangebote im Bereich der Kulturvermittlung/des Kulturmanagements gibt, sondern die Frage in welcher Qualität die Ausbildung erfolgt, ob diese den Anforderungen des Arbeitsmarktes gerecht wird und wie erfolgreich sich die AbsolventInnen behaupten können.

Berufschancen und -perspektiven auf dem Arbeitsmarkt

Ein Großteil der befragten StudiengangsleiterInnen geht von sehr guten bis guten Chancen und Perspektiven Ihrer AbsolventInnen im Arbeitsmarkt aus. Es ist daher wenig verwunderlich, dass sie ihrem Studienangebot bei den Perspektiven ihrer AbsolventInnen eine Durchschnittsnote von 1,76 geben (1 ist gleich „sehr gute Perspektiven“). Auch das Ziel und die Bedeutung der Arbeitsmarktvorbereitung bewerten die meisten StudiengangsleiterInnen für ihre Angebote mit einem Durchschnittswert von 1,83 und damit zwischen „sehr gut“ und „gut“. Eine kritische Evaluation ihrer Angebote im Hinblick auf diese Einschätzungen erfolgt allerdings nur bei einer kleineren Zahl von



... Bausteine für die Zukunft

Studienangeboten. Auch die Ergebnisse der AbsolventInnenbefragungen untermauern diese Annahmen erfolgreicher Perspektiven nur zum Teil. Es klafft also ein gehöriges Loch zwischen dem Anspruch der Studiengänge und -angebote sowie deren Verantwortlichen und der Einlösung dieser Ansprüche. Hier sind nun unter anderem die Fachverbände gefordert eine entsprechende Evaluation für alle Angebote voran zu treiben! Aus eigenen Erfahrungen weiß ich, dass die Anschlussfähigkeit etlicher Studienangebote an die Herausforderungen und Bedingungen des Arbeitsmarktes nicht ausreichend ist. Zum Teil

- liegen zu wenig Kenntnisse über den Arbeitsmarkt und die Entwicklungen der Berufsbilder vor,
- sind die Kenntnisse zu Berufsalltag und Anforderungen in den unterschiedlichsten Arbeitsbereichen und Organisationen zu ungenau,
- werden die praktischen Erfahrungen von lehrenden Praktikern und aus den absolvierten Praktika der Studierenden für die Weiterentwicklung der Curricula und Studieninhalte zu wenig evaluiert,
- sind die Kontakte zu potenziellen Arbeitgebern und Praktikumsanbietern zu sporadisch.

Dies gilt wohlgermerkt nicht für alle Studienangebote. Einigen Studienangeboten kommt hier sicherlich eine Vorreiterrolle zu, was auch die Ergebnisse ihrer Evaluationen und der AbsolventInnenbefragungen zeigen. Oftmals sind jedoch die einzelnen Studienangebote nur ungenügend personell und finanziell ausgestattet, um diesen Ansprüchen gerecht zu werden oder entsprechende Leistungen vorzuhalten. Diskussionsbedarf besteht sicherlich in den entsprechenden Fachverbänden und Gremien der unterschiedlichen Disziplinen. Hilfreich könnten hier z.B. ein intensiver Erfahrungsaustausch, gemeinsame Forschungsarbeiten und Studien (wie zum Beispiel die hier vorliegende und andere) sowie Kooperationen zwischen Studienangeboten sein, die gemeinsam entsprechende Leistungen anbieten oder auch Kapazitäten austauschen und bündeln.

Zudem wurde die Verantwortung von Gremien und Institutionen zur Akkreditierung entsprechender Studienangebote auf der Tagung in Bonn ange-mahnt. Es scheint, dass es zu ungenaue Akkreditierungskriterien und zu un-durchsichtige Verfahren für entsprechende Studienangebote gibt, die einen „Wildwuchs“ von Orchideen-Angeboten noch weiter befördert.

Die Ergebnisse der ExpertInnenbefragungen belegen zudem, dass die Studi-eneangebote im Bereich der Kulturvermittlung/des Kulturmanagements ein echtes Vermittlungsproblem in den Arbeitsmarkt hinein haben. Der Kenn-nisstand der ExpertInnen zur Ausbildungslandschaft wurde von ihnen selbst mit einem Durchschnittswert von 4,3 als gering eingeschätzt. Die meisten Studienangebote waren den Expertinnen schlichtweg nicht bekannt! 20 Pro-



... Bausteine für die Zukunft

zent der Befragten kannten gar kein Studienangebot. Man könnte den ExpertInnen nun bösartig Desinteresse oder Ignoranz unterstellen. Allerdings kann man den Aus- und Weiterbildungseinrichtungen auch eklatante Kommunikationsdefizite zu den eigenen Angeboten und den Kompetenzen der AbsolventInnen, die diese für den Arbeitsmarkt bereithalten, bescheinigen. Dass die befragten ExpertInnen den Anteil an kulturvermittelnden Aufgaben für MitarbeiterInnen in ihren Organisationen mit 55 Prozent hoch einschätzen und auch einen Anstieg dieser Aufgaben prognostizieren, aber nur 17 Prozent der mit diesen Aufgaben betrauten MitarbeiterInnen über eine entsprechende Ausbildung verfügen, spricht Bände. Es ist dramatischer Ausdruck einer Fehlentwicklung, die sowohl die Anbieter entsprechender Studienangebote und deren Kommunikation zu ihren Angeboten aber auch die Arbeitgeber selbst zu verantworten haben. Es zeigt zudem, dass auch auf Seiten der Arbeitgeber bei der Besetzung und Entwicklung entsprechender Personalstellen strategische Fehlentscheidungen vorliegen.

(...)

DEN VOLLSTÄNDIGEN BEITRAG ERHALTEN SIE UNTER
www.kulturmanagement.net/downloads/langfassung-dirkschuetz.pdf

- Anzeige -

das Orchester

Magazin für Musiker und Management

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

Abonnieren Sie jetzt!

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





Kulturmanager anno 2011

Was heißt es, 2011 ein Kulturmanager zu sein, mit welchen Leidenschaften und auch Herausforderungen ist dieser Beruf verbunden und welche Bedeutung hat eine Auszeichnung wie der „Kulturmanager des Jahres“?

Ein Beitrag von Jürgen Bachmann, Kulturreferent, AUDIAG, Ingolstadt

Als ich 1989 zu Ende meiner Wehrdienstzeit im Heeresmusikkorps in Hannover mir darüber Gedanken machte, wie wohl meine berufliche Laufbahn aussehen könnte, hätte ich im Leben nicht gedacht, wie sich diese gestaltet und entwickelt, welche Umwege zu gehen sein werden und welche Möglichkeiten sich bieten würden. Eins war jedoch sicher, meine Zukunft sollte etwas mit Kultur zu tun haben. Damals gab es noch nicht die große Anzahl an Kulturmanagement-Lehrstühlen, höchstens zwei oder drei, und darüber bin ich froh, denn das wäre nicht mein Weg gewesen. Ich stöberte im Handbuch der Musikberufe, denn in die Richtung Musik sollte es gehen und fand darin den Schlüsselsatz: Das Diplom liefert die Berufspraxis! Das Studium der Betriebswirtschaft, der Juristerei, des Journalismus, der Musikwissenschaft etc. wären hilfreich. Ich hatte mich für die Betriebswirtschaftslehre entschieden und fragte mich bereits nach den ersten Semestern, wie das wohl mit Kultur und Musikmanagement zusammenhängen kann. Um meine Leidenschaft trotzdem auszuleben, verdiente ich mit Jazzsaxophon ein wenig Geld dazu. Nach sechs Semestern BWL und bestandem Vordiplom bekam ich nach erfolgreich absolviertem Vorspiel am *Meistersinger Konservatorium* in Nürnberg die Chance, parallel zu BWL Musik zu studieren. Zu dieser Zeit verstand ich mich mehr als Musiker, weniger als Buchführer oder Controller. Beide Studien waren 1999 erfolgreich bestanden und für mich das beste Rüstzeug für meinen weiteren Berufsweg als Kulturmanager. Zunächst 5 Jahre am *Staatstheater Nürnberg* als Assistent der Geschäftsführung und seit 2005 als Kulturreferent der AUDIAG. In den 11 Jahren meiner Berufspraxis vergeht kein Tag, an dem ich für diese intensive und sehr lange Ausbildung nicht mehr als dankbar bin. Dass Kultur managen ein Managen für die Kultur ist, kann ich bestätigen. Dass aber vor allem die Kenntnis der Kultur, mehr noch, die Verinnerlichung der Kultur, wesentlicher Bestandteil eines erfolgreichen Kulturmanagements sein muss, ist meine tiefe Überzeugung. Glaubwürdigkeit und Authentizität erreicht man in diesem Bereich nicht durch die Kenntnis von Managementtheorien und -modellen, sondern sicherlich eher durch Vertrauen durch den Kultursektor, das man nur erhält, wenn man das Kulturschaffen in seinem Entstehungsprozess versteht.

Die Aufgabengebiete des Kulturmanagements sind heute mannigfaltig, in den öffentlichen, den privaten und den privat-gemeinnützigen Sektoren. Haben sich die Rahmenbedingungen für kulturelles Schaffen dramatisch verschärft, indem rechtliche Voraussetzungen, steuerliche Vorgaben und neue Veranstaltungsordnungen dem Manager das Leben erschweren, so bleibt am Ende des Tages doch immer wieder die Frage nach der Finanzierung



... Kulturmanager anno 2011

des Projektes, die zumeist nicht über Managementtheorien, sondern über Networking und die Qualität der Projekte zu lösen ist. In den späten 80er Jahren des letzten Jahrhunderts wurde der Wunsch nach professionell ausgebildeten Managern für Kultur in allen Sektoren geäußert. Daraufhin wurden eine Vielzahl von teilweise sehr guten Lehrstühlen für Kulturmanagement etabliert. Die Fachkräfte sind nun da, im öffentlichen Bereich wird aber immer noch an den neuen Herausforderungen der Kulturpolitik vorbei besetzt, was sich beispielsweise stark in der kritischen Situation des öffentlichen Theaterwesens niederschlägt. Leitende Positionen an öffentlichen Kulturinstituten werden nach wie vor über die teilweise wenig kenntnisreiche Kommunalpolitik besetzt, ein Umstand, über den diskutiert werden muss.

Der Kulturstandort Deutschland ist weltweit führend, ein sympathisches Alleinstellungsmerkmal für die Marke Deutschland, das es zu bewahren und weiterzuentwickeln gilt. Dafür benötigt es in allen Kultursektoren entsprechende Kräfte mit Fachkenntnis, Idealismus und Visionen. Um diese Fähigkeiten aufzubauen und zu entwickeln, braucht es Zeit, die sich die neuen Generationen von Kulturmanagern unbedingt nehmen müssen, denn Arbeit gibt es in der Kultur lange genug.

Ein besonderes Tätigkeitsfeld des Kulturmanagements ist, neben den drei bekannten Sektoren, sicherlich der Bereich zwischen Kultur und Wirtschaft. Kulturelles Engagement in Unternehmen folgt ganz bestimmten Beweggründen. Verantwortung gegenüber der Gesellschaft und den Mitarbeitern, License to operate sind hier die Motivatoren. Denn eines muss klar sein: Wirtschaftsunternehmen sind keine Kulturinstitute. Der Kulturauftrag liegt bei der öffentlichen Hand, nicht bei der Wirtschaft. Dennoch ist ein verantwortungsvoller Umgang mit den finanziellen Ressourcen im Sinne einer nachhaltigen Kulturarbeit zwischen Nachwuchsförderung und kulturellem Angebot Voraussetzung für erfolgreiches Kulturrengagement der Wirtschaft. Auch hier braucht es professionelle Mitarbeiter, die sowohl die Unternehmens- und Markenwelt, als auch den Kulturbereich mit seinen Kunstgattungen symbiotisch miteinander in Beziehung bringen. Eine Aufgabe, die alles abverlangt und unglaublichen Spaß macht! Vor allem dann, wenn die Arbeit Früchte trägt und Anerkennung findet.

Im Oktober 2011 wurde mir die Auszeichnung „Kulturmanager des Jahres 2011“ beim *Kulturmarken Award* in Berlin verliehen, die mir beruflich sehr viel bedeutet, denn es wird damit auch erstmals die Kulturarbeit der Wirtschaft gewürdigt, die häufig als zu selbstverständlich und unbedeutend betrachtet wird. Mit welchen anspruchsvollen Aufgabenstellungen man sich in der Unternehmensarbeit konfrontiert sieht, bleibt vielen „Kulturellen“ leider verborgen. Persönlich war die Auszeichnung für mich die Bestätigung, den richtigen Weg eingeschlagen zu haben. ¶



REINHARD
WIESEMANN

Studium der Elektrotechnik in Wuppertal, 1979 Gründung des Vorgänger-Unternehmens der heutigen „Wiesemann & Theis GmbH, Wuppertal“ ; 1999 Gründung des vermutlich weltweit ersten Linuxhotels; 2004 Gründung des vermutlich weltweit ersten Unperfekthauses ; 2010 Beginn des „GenerationenKult-Hauses“ (www.generationenkult.de/haus); Zahlreiche Patente in technischen Bereichen.

Kulturprojekte preiswert und dauerhaft starten

Das Essener *Unperfekthaus* ist eines der vielen Beispielen dafür, dass „unzeitgemäße“ Immobilien der Nährboden für neuartige Konzepte werden können. Hier wurde 2004 aus einem total verwinkelten ehemaligen Kloster mitten in der Innenstadt ein neuartiges Kreativzentrum geschaffen. Für erstaunlich wenig Geld.

Ein Beitrag von Reinhard Wiesemann, Gründer des *Unperfekthaus*, Essen

Der überwiegende Teil der Immobilien-Fachleute hängt zu jedem Zeitpunkt der jeweils aktuellen Lehrmeinung an und ignoriert massenhaft Gebäude, deren Substanz eigentlich einen hohen Wert darstellt, die aber nicht dem entsprechen, was gerade in der Branche gepredigt wird. Vielleicht steckt dahinter auch der Effekt, dass kaum jemand bereit ist, sich Gegebenem anzupassen und seinen ganzen Stolz dahin setzt, alles nach seinem Kopf zu gestalten.



Wie es auch sei: Wer bereit ist, Gegebenheiten geschickt zu nutzen, der hat auch heute zahllose Möglichkeiten, für ganz wenig Geld Immobilien zu er-



... Gebäude und Management - Das Unperfekthaus

werben und neue Konzepte auszuprobieren – im Fall des Essener *Unperfekthaus*es waren es rund 300 Euro pro Quadratmeter Kaufpreis, und es ist sicher kein Zufall, dass nicht nur in diesem Fall vor allem Einrichtungen der Kreativwirtschaft die alten Gebäude zu nutzen verstehen. Denn während Wirtschaftsunternehmen oft davon überzeugt sind, alles von Null an planen zu müssen, weil schon die kleinsten Abweichungen von ihrer gedachten Ideallinie zu Wettbewerbsnachteilen führe, zeichnen sich Betriebe der Kreativwirtschaft (meist) durch sehr offenes Denken aus, und man ist gewohnt, Dinge zum ersten Mal zu machen.

Das *Unperfekthaus* ist eine ganz neue Art einer Immobilien-Nutzung – soweit mir bekannt ist, gibt es nichts Vergleichbares. Das Konzept besteht darin, kreativen Menschen aller Fachbereiche Räume, Technik, Marketing-Hilfen, Bühnen, Werkstätten, Internet uvm. möglichst kostenlos zur Verfügung zu stellen, und sie völlig frei eigenen Projekten nachgehen zu lassen. Einzige Voraussetzung ist, dass etwas getan wird, das für Besucher des Hauses interessant ist, denn darin liegt das Finanzierungskonzept: Kreative bekommen soviel wie möglich kostenlos, bringen aber so viele faszinierende Dinge in das Haus, dass inzwischen bis zu 300 Besucher deshalb täglich ins *Unperfekthaus* gehen, Eintritt zahlen, essen, trinken, Geburtstage und Betriebsfeiern dort machen.

Das *Unperfekthaus* ist auf diese Weise zu einem der größten Zentren der Kreativszene im Ruhrgebiet geworden, von bildenden über darstellende Künstler bis hin zu gesellschaftlichen Gruppen, Parteien, IT-Fachleuten, Technikern reicht das Spektrum – das Haus ist ein riesiges Netzwerk, in dem man zu jedem Thema fähige Menschen ganz konkret über das, was sie tun, kennenlernt. So ein Bisschen wie ein *Facebook*, in dem aber nicht nur „kommuniziert“ wird, sondern wo jeder etwas konkret tut und durch sein Tun auffällt.





... Gebäude und Management - Das Unperfekthaus

Und das ist der Hauptnutzen des Gebäudes: Natürlich ist die Immobilie wichtig, denn das *Unperfekthaus* ist ein real existierender Treffpunkt, den jede(r) täglich von 10-23 Uhr nutzen kann, man bringt Freunde dahin, arbeitet dort, trifft sich bei Geburtstags- oder Betriebsfeiern oder einfach zu einem schönen Abend bei tollem Essen (es gibt eine sehr gute Gastronomie, und man darf Essen mit in die Proberäume nehmen, in die Ateliers, in Gesprächsgruppen, Werkstätten, ...). Aber der größte Nutzen, den das *Unperfekthaus* stiftet, besteht darin, dass es Kreative und ihr Publikum / ihre Kunden direkt zusammenbringt. Kostenlose Räume kann man nämlich bei den vielen Leerständen heute eigentlich überall finden, wenn man nett fragt. Aber dann ist man dort alleine, es gibt keine inspirierenden Kollegen und vor allem kein Publikum, keine Kunden. Wer im *Unperfekthaus* aktiv ist, wird von z. Zt. rund 60.000 Besuchern pro Jahr gesehen – **DAS** ist der Punkt, der Kreative aller Fachbereiche weiterbringt! Im *Unperfekthaus* können unbekannte Kreative fast 10% der Besucher erreichen, die z.B. das weltberühmte *Folkwang-Museum* in Essen während seines Eröffnungsjahres 2010 hatte, das natürlich in einer ganz anderen Liga angesiedelt ist.

Aber wir brauchen auch solche Orte wie das *Unperfekthaus*, an denen noch unbekannte Künstler und Existenzgründer ihre Ideen ausprobieren können, und wo sie Feedback durch fremdes Publikum erfahren. Gerade Kreative müssen sich natürlich für ihre Projekte begeistern, aber jeder weiß, dass es nur einem kleinen Prozentsatz gelingt, letztlich von seinem Tun auch zu leben. Orte, an denen man experimentieren kann, ohne wirtschaftlich ruiniert zu sein, wenn der finanzielle Erfolg ausbleibt, sind die Brutstätte für Neues. „Übriggebliebene“ Immobilien eignen sich vorzüglich dafür – doch man sollte vor allem Strukturen schaffen, die dauerhaft angelegt sind. „Zwischennutzungen“ sind m.E. nicht immer gut, denn es dauert oft Jahre, bis ein Ort Bekanntheit erreicht hat, und dann sollten die Kreativen nicht schon wieder gehen müssen. Kreative verausgaben sich zu oft in temporären Projekten und sind schon längst wieder vertrieben, wenn ihre Arbeit eigentlich Früchte tragen würde.

Das *Unperfekthaus* wird hoffentlich auch in 100 Jahren noch existieren, es ist **KEINE** Zwischennutzung, sondern eine Lebensart, eine Komponente für ein wunderschönes buntes Leben für ganz viele frische, offene Menschen im Ruhrgebiet und ein Werkzeug für alle, die Projekte ausprobieren möchten. ¶



JAN SÄHLHOF
geb. 1976 in Hannover, Pianist, Musikpädagoge, Kulturmanager, Veranstalter und Musikjournalist, Dozent der Doremi Musikwerkstatt in Kreuzberg, lebt und arbeitet seit 2008 in Berlin

Der Wille zum Neustart

Musikpädagogen in Berlin - Eine Rezension über verpasste Chancen, Selbstausbeutung und einer nicht vorhandene Trägerschaft der Gesellschaft

Eine Aufforderung zur Erneuerung von Jan Sählhof, Berlin

Aus aktuellem Anlass möchte ich der „Forderung nach einem Gesamtkonzept musikalischer Bildung“ als Grundlage der Diskussion nachgehen.

Wie die gemeinsame Resolution des *Verbandes deutscher Musikschulen* und der *Rektorenkonferenz der Musikhochschulen* in diesem Jahr verlauten ließ, ist ein „umfassendes Musik-Bildungskonzept“ gefordert. Von verschiedenen Seiten werden neue Fachausschüsse für Qualitätsmanagement an den Musikschulen gebildet. Grund dafür ist die Tatsache, dass sich die Rahmenbedingungen einer musikalischen Bildung in den letzten Jahren gravierend verschlechtert haben. Dies beinhaltet einerseits den erweiterten Ausbau von Ganztagschulen, die einen außerschulischen Musikunterricht am Nachmittag stark eingrenzen, und zum anderen die politischen Rahmenbedingungen, die einen Instrumentalunterricht immer weniger fördern. So sind im Land Berlin radikal die letzten TVÖD-Stellen vom Senat gestrichen worden. Bei dieser Entwicklung einer jahrelangen Kürzungspolitik im Bereich Kultur und kultureller Bildung wird übersehen, dass die oben genannte Forderung - eine inhaltliche Verbesserungen zu ermöglichen - nur im Umkehrschluss durchführbar ist. Die Musikpädagogen sind auf sich selbst gestellt, wenn sie einer Tätigkeit nachgehen wollen, die nicht nur ihre Kosten deckt, sondern auch die Möglichkeit auf einen sinnvollen Gewinn bietet. Hierbei ist vielen hoch ausgebildeten Instrumentallehrern in Berlin nicht bewusst, dass das mögliche Einkommen weit unter dem von Lehrern an allgemeinbildenden Schulen liegt. Die Suche nach Erklärungen zeigt, dass die meisten Musikpädagogen keine wirtschaftliche Ausbildung haben und ihren Beruf zu idealistisch sehen. Durch massive Fehleinschätzung der eigenen Wertigkeit ist der Preis immer noch auf einem Niveau von vor 10 oder sogar 15 Jahren. Erschwerend kommt hinzu, dass es Musikschulen gibt, die zusätzlich zu dem Preisdumping die Lehrer weit unter dem angemessenen Preis bezahlen und zudem auf Honorarbasis beschäftigen. Da die freischaffend Lehrenden leider den Vergleich mit den Musikschulen suchen, wird der psychologische Abnabelungsprozess fast unmöglich. Es gibt zudem keinen starken Zusammenhalt der Instrumentallehrer. Eine Vereinigung, die sich für die Arbeitsbedingungen direkt einsetzt ist nicht wirklich existent. Der *Verband deutscher Musikschulen*, der *Tonkünstlerverband* und der *Musikrat* sind zwar Institutionen, die eine wichtige Repräsentanz der Musikschaaffenden darstellen, aber viel zu wenig in Bezug auf eine allgemein verbesserte Preissituation von Musikunterricht durchsetzen.

Während das Land Berlin im Jahr 120 Millionen Euro aufbringt, um Lehrer an den Schulen zu bezahlen und zudem die Gehälter dieses Jahr deutlich angeho-



... Musikpädagogen in Berlin

ben worden sind, ist die Unterstützung für Instrumentalpädagogen gleich null. Es grenzt an Zynismus die Instrumentallehrer in diesem Zusammenhang einer gut verdienenden Berufsgruppe zuordnen zu wollen, obwohl die von ihnen geleistete Tätigkeit mit der von Gymnasiallehrern verglichen werden kann. Viel mehr ist das Studium weitaus umfangreicher, fachspezifischer und die Studienbewerber schon bei der Aufnahmeprüfung mit einem internationalen Wettbewerb konfrontiert, dem sich Schulmusikstudenten nicht aussetzen müssen. Es ist nicht nachzuvollziehen, dass, obwohl musikalische Bildung gewünscht ist und die Ausbildung auf hohem Niveau stattfindet, Instrumentallehrer in einer öffentlichen Förderung schlichtweg nicht vorkommen.

Bei den bisher erreichten Mietpreisen in Berlin, ist die Beibehaltung der derzeitigen Preise für Instrumentalunterricht nicht zu vertreten. Eine Neuorientierung des Preisniveaus bedeutet hierbei auch die Schaffung einer Wertschätzung, die sich darin niederschlägt, dass musikalische Qualität ihren Preis hat. Die Musikhochschulen sind sich in diesem Zusammenhang ihrer Aufgabe nicht bewusst. Die Prämisse eine gute Ausbildung sicherzustellen reicht heute bei weitem nicht mehr. Es muss aus Reihen der Musikhochschulen die Verantwortung dafür getragen werden, dass die hoch ausgebildeten Instrumentallehrer und Musiker nach dem Studium ein Betätigungsfeld vorfinden, dass nicht nur von Steinen gepflastert ist. Die Quadratmeterpreise, die die Hürde von 14 Euro in vielen Bezirken Berlins bereits genommen haben, erreichen Hamburger Preisniveau. Der Monatsbeitrag eines Instrumentalunterrichts in Berlin jedoch nicht. Dieser liegt in Hamburg beispielsweise bei 120 Euro für eine halbe Unterrichtsstunde in der Woche. Die Situation in Bezug auf eine Förderung musikalischer Bildung im deutschlandweiten Vergleich ist extrem unterschiedlich. Während in Bayern und Baden Württemberg die Musikförderung an einer der ersten Stellen einer Bildungspolitik stehen, ist dieser Bereich in Berlin oder Bremen verkümmert. Seitens der Politik wird darauf spekuliert, dass die Lehrer Instrumentalunterricht in Eigenverantwortung anbieten.

Diese Erwartungshaltung, die einen gesellschaftlichen Konsens gefunden zu haben scheint, ist bei den derzeitigen Lebenshaltungskosten nur schwer zu befriedigen. Allgemein ist man in Deutschland gewohnt, dass Bildung weitestgehend für jeden zugänglich ist und nichts kostet. Viele Instrumentallehrer sind nicht in der Lage, ihren Unterricht wirtschaftlich sinnvoll zu gestalten, da die Bereitschaft angemessene Preise zu zahlen nicht vorhanden ist. Die Musikschulen beschäftigen zudem weniger gut ausgebildete Lehrer, die kein Hochschuldiplom haben, oder sich noch im Studium befinden, um diese Niedrigpreise halten zu können. Hinzu kommt, dass die Musikschulen in Berlin den Bedarf an Instrumentalunterricht nicht decken können - also eine Abhängigkeit von den Freischaffenden existiert! Oft schwingt die Angst mit, bei höheren Preisen könnten die Schüler eher wieder aufhören oder die Nachfrage ginge zurück. Dies ist aber aus meiner Erfahrung heraus nicht der Fall.



... Musikpädagogen in Berlin

Das Berliner Bildungspaket mit einer monatlichen Förderung von 10 Euro für Instrumentalunterricht ist in diesem Zusammenhang als Placebo anzusehen. Die Förderung schafft keine wirkliche Verbesserung der Arbeitsbedingungen der Instrumentallehrer. Wenn also seitens der Politik keine Impulse kommen, einen Instrumentalunterricht zu fördern und dies in Zukunft wohl auch nicht der Fall sein wird, stellt sich die Frage, wer nun den Unterricht tragen soll? Zur Zeit ist es nur dem Engagement der Lehrer zu verdanken, die diese Arbeitsbedingungen in Kauf nehmen. In Zukunft wird dies aber immer schwieriger werden: Um z.B. einen privaten Klavierunterricht anbieten zu können, müssen die Lehrer etwa 1000 Euro im Monat Betriebskosten aufwenden. Dies beinhaltet die Miete der Unterrichtsräume, die Kranken-, Sozial- und Rentenversicherungsbeiträge. Hinzu kommen Werbungskosten, Haftpflichtversicherung und weitere Kosten. Instrumente müssen angeschafft und regelmässig gestimmt werden. Viele Lehrer sind dem Glauben erlegen, die Kosten von der Steuer abzusetzen zu können. Diese Rechnung geht bei den niedrigen Einkommen nicht auf.

Lehrenden muss der Wert ihrer Arbeit verdeutlicht werden, nur dann können sie die Aufgabe übernehmen, Musikunterricht als materiell wertvolles Kulturgut erfolgreich zu vermitteln. Denn hier wird kein Stapel T-Shirts verkauft, der schnell mehr kosten kann als ein Monatsbeitrag bei vielen privaten Musiklehrern und Musikschulen. Es handelt sich um musikalische Bildung, die sich in persönlichkeitsbildenden Entwicklungsprozessen der Kinder und Jugendlichen langfristig manifestiert. Die Wertschätzung für musikalische Bildung ist hoch angesehen und nachgefragt. Gleichzeitig will niemand die wirklichen Kosten dafür tragen. Der Appell geht an die Lehrer und privaten Musikschulen, deren Aufgabe es ist, eine erneuerte Preispolitik zu erwirken, um einen Instrumentalunterricht auf hohem Qualitätsniveau in Zukunft nachhaltig anbieten zu können. Ich möchte diesen Beitrag mit einem Zitat von Franz Kafka beenden: „Neue Wege entstehen dadurch, dass man sie geht.“¹



AUTOR

Patrick S. Föhl

VERLAG

VS Verlag für Sozialwissenschaften

ISBN

3531176463

Kooperationen und Fusionen von öffentlichen Theatern

Eine Rezension von Dirk Heinze, Kulturmanagement Network, Weimar

Gibt es in Zeiten von Netzwerken und Co-Working-Spaces nichts Schlimmeres als den Vorwurf, unkooperativ zu sein? Welche Kultureinrichtung kommt heutzutage schon völlig allein zurecht? Doch der Wunsch nach Zusammenarbeit oder gar Zusammenschlüssen wird nicht selten von außen an eine Institution herangetragen – aus finanziellen Gründen. Patrick S. Föhl legt nun die mit Abstand umfassendste Untersuchung zu Kooperationen und Fusionen öffentlicher Theater vor.

Das Thema wurde bisher in der Forschung meist nur aufgegriffen, nicht empirisch verdichtet, stellt der Kulturforscher zu Beginn fest. Eine wichtige Bezugsquelle des vorliegenden Buchs ist das Handbuch Theatermanagement von Henning Röper. Weiterhin ist dies ein Beitrag von Bircher (2004) über die Zusammenarbeit des *Hildesheimer Theaters* mit der Freien Szene. Aber auch die sog. Graue Literatur, also in Auftrag gegebene Gutachten und Studien, werden einbezogen. Die vermutlich wichtigste Basis der Arbeit ergibt sich aber aus Interviews, Fallstudien sowie eine schriftliche Fragebogenerhebung unter 143 Theatern - bei einer erstaunlich hohen Rücklaufquote von 50 Prozent. Erkenntnisgewinn erhofft sich der Autor gar durch die Lektüre von Arbeiten auf dem Gebiet der Verwaltung, von öffentlich-rechtlichen Trägern (z.B. Sparkassen oder Rundfunkanstalten) oder dem Gesundheitswesen. Und tatsächlich birgt seiner Meinung nach „die Beleuchtung der politischen Prozesse und ... Einbindung der Mitarbeiter bei Kooperationen/Fusionen verwertbare Ergebnisse“ (S. 11). Die Summe der damit zur Verfügung stehenden aktuellen Sekundärliteratur lässt eine große Forschungsdynamik auf diesem Gebiet erkennen. Hinzu kommen die unzähligen Beispiele aus der Privatwirtschaft, die von der Managementliteratur aufgegriffen und analysiert wurden. Allein seit dem Jahr 2000 gab es weltweit über 30.000 Unternehmenszusammenschlüsse. Es wird also Zeit, dass aus Erkenntnissen innerhalb und außerhalb des Kulturbetriebs endlich entsprechende Rückschlüsse und Handlungen abgeleitet werden.

Patrick S. Föhl tritt den Beweis an, dass auch für Theater in Kooperationen die Zukunft liegt, weil in der Zusammenarbeit mit anderen ein höherer Grad zur Erreichung eigener Ziele liegt. Dies gilt gerade für künstlerische Ziele, die auf Impulse von außen existenziell angewiesen sind. Doch in solchen Kooperationen liegt viel kommunikativer, struktureller und letztlich politischer Sprengstoff. Ellen Lissek-Schütz sprach 2004 bereits in diesem Zusammenhang von einem „Management von Differenzen“. Man ist anders, und möchte seine Andersartigkeit gern erhalten. Föhl zieht daraus den Schluss, dass die wichtige Phase daher vor der eigentlichen Kooperation oder Fusion liegt. Die Beharrungskräfte sind nicht zu unterschätzen und werden sowohl durch die Theaterschaffenden selbst wie auch durch Politik und Medien artikuliert.



... Kooperationen und Fusionen von öffentlichen Theatern

Man darf davon ausgehen, dass sich Bürger wohl selten mit Verve für Kooperationen oder gar Fusionen einsetzen.

Kurzum: mit Kooperationen, erst recht mit Fusionen, sind im kulturpolitischen Bereich nach wie vor Ängste verbunden. Folgerichtig beginnt der Autor zunächst die dahinter liegenden Probleme und Risiken anzusprechen, auf die solche Ängste meist zurückzuführen sind, um dann auf Chancen und Potenziale näher einzugehen. Es kommt nicht von ungefähr, dass 58 % der befragten Theater, die eine Kooperation oder Fusion eingegangen sind, eher zufrieden, 18% sogar sehr zufrieden sind. Doch hätten Sie gehnt, dass nur 3 Prozent unzufrieden sind? Gemessen an den Widerständen in den Häusern, häufig gestützt durch eine lokalpatriotische Presse und verbandsorganisiertem Protest, dürfte hierin ein Schlüssel liegen für einen künftig nüchternen Umgang mit dem Thema.

Doch welche Handlungsempfehlungen gibt vor diesem Hintergrund der Autor? Logischerweise drängt er auf die Formulierung gemeinsamer Ziele: welche Motive stehen hinter der Kooperation? Können auch künstlerische Motive, qualitative Steigerungen möglich sein? Dennoch findet auch Föhl, dass das Hauptmotiv von Einsparungen als solches nachvollziehbar ist. Schließlich geht es um öffentliche Mittel, und die Zeiten werden nicht rosiger. Kommunen tragen immerhin mit etwa 1 Mrd. Euro die Hauptlast der Theaterfinanzierung, allerdings dicht gefolgt von den Bundesländern.

Hinzu kommt das veränderte Freizeitverhalten beim Publikum, der demografische Wandel – die bekannten gesellschaftlichen Herausforderungen also. „Die rückläufige Zahl von öffentlichen Theatern in Deutschland ist indes nur ein Indikator dafür, dass sich die öffentliche Theaterlandschaft im Umbruch befindet.“ (S. 33)

Patrick S. Föhl fand bereits verschiedene Forscher und Manager, die in der Fähigkeit zur Kooperation die wichtigste Zukunftseigenschaft von Nonprofit- und damit von Kulturorganisationen sehen. Auf den letzten 50 Seiten stellt er seinen 14-K-Ansatz vor. Dies ist nichts weniger als eine Denkstrategie für effizientere Urteile bei der Herausforderung Kooperation oder Fusion zwischen öffentlichen Theatern. Darin finden sich Aspekte wie künstlerischer Inhalt und Kunden ebenso wie Kosten und Kommunikation, die jeweils in interdependenten Beziehungen untereinander stehen.

Für wen ist das Fachbuch nun gedacht? Künftig sollte die Geschäftsleitung eines jeden Stadt- und Staatstheaters unbedingt darauf zurückgreifen, denn der Autor hat bewiesen, dass ja jedes dieser Häuser bereits – mit welcher Intensität auch immer – bereits kooperiert. Mehr noch: „Es herrschte unter den Experten und Befragten im Rahmen der Fallstudien zudem weitgehend Konsens darüber, dass die Maßnahmen der Zusammenarbeit, abhängig von der Integrationstiefe, einen Beitrag dafür leisten können, die Existenz der öffentlichen Theater mit zu sichern“ (S. 303). Selbstverständlich sollte die Bibliothek eines jeden Kulturmanagement-Studiengangs um dieses Buch erweitert werden. Es schließt eine Lücke und macht



... Kooperationen und Fusionen von öffentlichen Theatern

uns umso mehr stutzig, warum der Forschungsgegenstand trotz seiner Bedeutung so lange vernachlässigt wurde. Empirische Untersuchungen kann man auf diesem Gebiet nicht besser betreiben. Föhl setzt im Unterschied zu anderen Kulturmanagement-Autoren nichts einfach voraus, sondern schafft zunächst fachlich-begriffliche Grundlagen. Insbesondere der Rückgriff sowohl auf Managementliteratur als auch auf kulturspezifische Publikationen macht die Herangehensweise umfassend und – kulturpolitisch praktisch unangreifbar. Denn die aktuelle Kulturpolitik und -verwaltung kann auf Basis einer solchen wissenschaftlichen Grundlage viel besser die laufenden Prozesse von Kooperationen und Fusionen begleiten. Einfach sind sie nie – soviel ist klar. Auch Föhl schreibt vom „kontinuierlichen Austarieren der Interessenlagen“. Aber mit seinen Gestaltungsempfehlungen, Erfolgsfaktoren, Modellen und Facetten bereitet er umfassend auf den Kooperationsprozesse vor. Sein 14-K-Ansatz lässt den Leser unweigerlich an ein netzwerkartiges Beziehungsgeflecht denken. Und vielleicht zur Überzeugung gelangen, dass Kulturmanagement im Grunde die Königsdisziplin der Managementlehre sein muss – mit all seinen soziologischen, betriebswirtschaftlichen oder politischen Facetten. ¶

DETAILS UND BESTELLUNG

www.kulturmanagement.net/buecher/prm/49/v_d/ni_878/index.html

Neues auf dem Portal



- Fit für den Wandel? Eine Weiterbildung für Museumsmanagement
- Streaming auch für Klassik? *rdio* kündigt Start in Deutschland an
- Jahresausgaben 2011 - Große Kunst für kleines Geld
- Kunsthalle Wien künftig wahrscheinlich ohne Leiter Gerald Matt
- Zwischen Pop- und Netzkultur: zdf.kultur und ORF III
- Interview: Mitarbeiter als Erfolgsfaktoren für Kulturbetriebe
- Neue Ansätze gewagt statt kaputtgespart
- Serviceorientierung im Museum
- Kulturhaushalt des Bundes steigt zum siebten Mal in Folge
- BMW Tate Live - Match made in Heaven?
- Die Musik braucht mehr Business - Grazer Music Camp

Täglich aktuell: www.kulturmanagement.net

**HERAUSGEBER**

Hedy Graber, Dominik
Landwehr, Veronika
Sellier

VERLAG

Christoph Merian
Verlag

ISBN

3856165304

Die Ambivalenz des Digitalen

Eine Rezension zu „Kultur digital. Begriffe. Hintergründe. Beispiele.“

von Simon Spiegel, Zürich

Das Anliegen, dem sich die Herausgeber von „Kultur digital“ angenommen haben, ist in seinem Umfang und seiner Vielfalt geradezu erschlagend: Die in dem Band versammelten Autoren gehen alle der Frage nach, welchen Einfluss die fortschreitende Digitalisierung auf Produktion, Verbreitung und Rezeption von Kultur hat. – Die Unmöglichkeit, dieses uferlose Thema auf knapp 400 Seiten umfassend darzustellen, ist offensichtlich. Ebenso liegt ein gewisses Paradox darin, die schnelllebige Welt des Digitalen im ‚langsamen‘ Medium Buch festhalten zu wollen. Die Herausgeber von „Kultur digital“ haben deshalb einen mehrstimmigen, bewusst fragmentarischen Ansatz gewählt. Die rund 30 Essays sind in drei Gruppen unterteilt: In allgemeiner ausgerichtete Überlegungen, die theoretische Grundlagen bereit stellen sollen, in Fallstudien und in Texte, die als Hilfestellungen respektive Antworten bei konkrete Fragen und Problemen gedacht sind – etwa zu Fragen des Urheberrechts oder zum Einsatz sozialer Medien für das Marketing. Schließlich ist ein kleines Glossar zentraler Begriffe wie ‚Code‘, ‚Kompression‘ oder ‚Web 2.0‘ über das ganze Buch hinweg verteilt.

Wenn sich über die verschiedenen Autoren und Perspektiven hinweg ein Fazit ziehen lässt, dann ist es die große Ambivalenz, die zahlreiche Texte prägt. Die Digitalisierung gibt dem Einzelnen zwar neue Werkzeuge in die Hand, verkürzt Distanzen und reduziert, wie Philipp Schnyder von Wartensee anhand des Übergangs von analoger zu digitaler Studientechnik anschaulich zeigt, auch den körperlichen Einsatz, der nötig ist, um etwa einen Song zu produzieren. Sie ermöglicht andererseits aber Firmen wie *Google*, *Apple* oder *Facebook* die Bildung monopolartiger Strukturen; im Falle des Digitalisierungsprojekts *Google Books* ist die Folge nicht weniger als ein fundamentaler Wandel im Güterrecht, wie der Historiker und Mitherausgeber Peter Haber zeigt: In nicht allzu ferner Zukunft dürfte der Suchmaschinengigant die Nutzungsrechte für vergriffene Titel – und nicht etwa die Bücher selbst – zum Verkauf anbieten.

Nicht zuletzt führt die Digitalisierung zu einer Flut an Uninteressantem und Belanglosem. Die Angst, von der gigantischen Masse des – nicht selten unnützen – Wissens erdrückt zu werden, ist keineswegs neu, wie die Kulturwissenschaftlerin Aleida Assmann in einem Interview ausführt. Bereits der Philosoph Friedrich Nietzsche warnte vor der Informationsflut; für ihn lag der Ausweg im Ausbilden von Kriterien, die darüber entscheiden, was wichtig ist und was nicht. Die Crux liegt freilich darin, dass das Festlegen dieser Kriterien heute immer mehr zur Aufgabe des Einzelnen wird – eine Aufgabe, die manchen überfordern dürfte. Vielleicht führt aber gerade diese Überforderung mittelfristig dazu, dass scheinbar überholte Institutionen, die diese Auswahl besorgen, neue Bedeutung erlangen. Wenn beispielsweise jeder



... Die Ambivalenz des Digitalen

Film potenziell als Download zur Verfügung steht, könnte dies die Funktion des Programmkinos als Filter wieder aufwerten.

Ein immer wieder angesprochenes Problem ist die Haltbarkeit und Archivierung: Dateiformate veralten und digitale Datenträger sind alles andere als beständig. Das dauerhafteste Speichermedium, das Zeit, Feuer und Wasser trotze, sei ohnehin die Tontafel, so Assmann. Und sie weist damit auf einen Punkt hin, den sowohl Hansmartin Sigrist in seinen Ausführungen zum Digitalen Kino als auch Mitherausgeber Dominik Landwehr bei seinem Selbstversuch mit einem Ebook-Reader betonen: Auf absehbare Zeit wird das Digitale das Analoge nicht verdrängen, sondern es vielmehr ergänzen und ihm neue Nischen zuweisen. Einen Krimi von Henning Mankell kann man in Landwehrs Augen getrost elektronisch lesen, als Buch physisch besitzen, muss man ihn dagegen nicht. Und was für die Welt der Literatur und des Films gilt, dürfte auch für die Kultur insgesamt stimmen: Sie wird auf absehbare Zeit eine hybride bleiben. Letztlich ist ja bereits die Tatsache, dass „Kultur digital“ als – sehr sorgfältig gestaltetes und reich bebildertes – Buch und nicht als Blog oder Wiki veröffentlicht wurde, bester Beleg dafür, dass das rein digitale Zeitalter noch nicht angebrochen ist. ¶

ÜBER DEN REZENSENTEN

Simon Spiegel ist Dozent für Filmwissenschaft und Journalist und schreibt regelmässig Filmrezensionen für verschiedene Schweizer Tageszeitungen. Er lebt mit Frau und Sohn in Zürich.

DETAILS UND BESTELLUNG

www.kulturmanagement.net/buecher/prm/49/v_d/ni_914/index.html



Rückblick

#stART11 und Social Media - Let the battle begin!

Beitrag von Thomas Sode, Redaktion Weimar, ts@kulturmanagement.net

Am 17. und 18. November fand die 3. stARTconference statt, die sich seit der ersten Veranstaltung 2009 mit Themen rund um Social Media im Kunst- und Kulturbereich auseinandersetzt. Das diesjährige Schwerpunktthema war „Transmedia Storytelling - Die Kunst des digitalen Erzählens“. Damit stand nicht mehr alleine die allgemeine Nutzung von Social Media, sondern vielmehr deren Einbindung in eine gesamtheitliche Erzählstruktur im Vordergrund der Veranstaltung.

Nachdem sich die meisten Kulturinstitutionen in den letzten Jahren mit Social Media und deren Nutzen für den Kulturbereich auseinandergesetzt hatten, war es nun Zeit, einen Schritt weiter zu gehen. Transmedia Storytelling baut auf den Grundlagen des Social Media auf. Kenntnisse über die Nutzer und die Arten der Mediennutzung, die unterschiedlichen Nutzungsgewohnheiten oder auch die Social Skills, wie z.B. die Netiquette, haben sich die Kulturinstitutionen in jüngster Zeit angeeignet. Nun ist die Frage, wie man die verschiedenen Social-Media-Kanäle verbinden und zu einer ganzheitlichen Erzählung gelangen kann.

Aktive Interaktion und die Begeisterung für das Thema schaffen - wie soll das funktionieren? Christoph Deeg brachte dazu einen interessanten Ansatz ein, mit dem ich mich im folgenden auseinandersetzen möchte.

Nach langjähriger Arbeit für Unternehmen aus der Musik und Gamesindustrie überträgt Deeg nun seine Erfahrungen in den „Kulturbereich“ - wobei für Deeg das moderne Internet und die Welt der Computerspiele weniger neue Technologien sind, als vielmehr neue Kulturformen per se.

Beinahe unauffällig stand neben den Storytelling-Themen das Panel „Social Media Battle“. Auf die Frage, worum es in dem Spiel gehen wird und für wen es gedacht ist, antwortete Deeg in einem Interview im Vorfeld der stARTconference: *„Es geht im Wesentlichen darum, die Erstellung eines Social-Media-Konzeptes im Rahmen eines Spiels durchzuführen. Es ist also ein Social-Media-Workshop, der um Spielelemente erweitert wird. Es wird verschiedene Gruppen geben, die jeweils ein Social-Media-Konzept bzw. Teile daraus erstellen sollen. Alle Gruppen befinden sich dabei im Wettbewerb miteinander – und werden wahrscheinlich im Laufe des Spiels einige Überraschungen erleben.“*

Einen Workshop zur Erstellung und Durchführung eines Social-Media-Konzeptes kann man sich noch vorstellen. Aber was erwartet die Teilnehmer, wenn Deeg von der Erweiterung durch Spielelemente spricht? Für ihn sind Computerspiele „riesige bunte Bühnen“ - es geht nicht um das Computerspiel als Plattform oder kultureller Inhalt. Die Identifikation der Gamer zu dem Spiel erreicht dabei einen für den Kulturbereich ungeahnten Grad. Der Spieler verschmilzt gleichsam temporär mit seinem Avatar. Die Verbindung, die zwischen dem Werk - in diesem Fall dem Game - der Institution und dem User erreicht wird, ist beispielhaft. Der Kunde als Teil der Story. In diesem Sinne geht Deeg auch für die Entwicklung von der Verschmelzung des Web 2.0 mit der Welt des Gamings hin zum Web 3.0 aus. Wie man eine solche Verbindung bzw. Identifikation zwischen Gamer und Spiel schaffen und somit den Spieler an das Spiel fesseln kann, beschreibt David Wong, Senior Editor von *Cracked.com*, in seinem Artikel „5 Creepy Ways Video Games Are Trying to Get You Addicted“:

#5. Putting You in a Skinner Box

Der Gamer wird in einen virtuellen Versuchskäfig gefangen, den der Spielhersteller zu seinen Gunsten nutzen kann, um die gewünschten Reaktionen des Spielers hervorzurufen. Ein Spieleentwickler von Microsoft sagte dazu: *„Each contingency is an arrangement of time, activity, and reward, and there are*



an infinite number of ways these elements can be combined to produce the pattern of activity you want from your players.“

Das Problem war, dass ein Spieler einmalig das Spiel kaufte. Ob und wie lange er danach spielte, hatte zunächst keine Bedeutung. Aber wie kann man es schaffen, dass der Spieler auch die nächste Version des Spiels kauft?

#4. Creating Virtual Food Pellets For You To Eat

Ähnlich wie die Ratte im Versuchskäfig, bekommt der Spieler Belohnungen während des Spiels: Items und Gegenstände können gesammelt und getauscht werden. Und da jeder Spieler natürlich alle Items besitzen und das Game zu 100 % beenden möchte, wird die Motivation erhalten.

#3. Making You Press the Lever

Aber alleine durch Belohnungen wird auch noch nicht genügend Aufmerksamkeit erzeugt. Wenn die Ratte im Versuchslabor lernt, dass sie jedes Mal, wenn sie auf den Auslöser drückt, auch eine Belohnung bekommt, wird sie es nur noch machen, wenn sie die Belohnung in diesem Moment haben möchte. Wie kann man es also schaffen, dass die Ratte ständig auf den Auslöser drückt? Es wird eine Art Zufallsintervall an den Auslöser gekoppelt. Die Belohnungen werden dadurch nicht mehr regelmäßig verteilt. So wird sichergestellt, dass die Ratte dauerhaft und ausdauernd den Auslöser drückt. Und der Gamer spielt weiter...

#2. Keeping You Pressing It... Forever

Die Aufmerksamkeit einer Ratte lässt sich schon mit kleinen Belohnungen dauerhaft gewinnen, die eines Menschen natürlich nicht. Dafür braucht es schon etwas mehr - längerfristige Ziele. An dieser Stelle kommt zum ersten Mal das Spiel selbst ins Gespräch. Wird der Spieler vor kurze knifflige Aufgaben gestellt oder sind es längere Levelabschnitte, über die er sich hinweg entwickeln muss? Die richtige Mischung aus kurzfristigen Belohnungen und langfristigen Entwicklungen spielt eine entscheidende Rolle.

#1. Getting You To Call the Skinner Box Home

Um Zufriedenheit bei seiner Arbeit und dem täglichen Handeln zu erlangen, muss eine gute Mischung aus der Autonomie bei Handlungsentscheidungen, einen noch überschaubaren Grad von Komplexität und ein Ausgewogenes Verhältnis von Einsatz und Belohnung vorliegen. Und auch diese Zufriedenheit wird in den Spielen versucht zu erreichen.

Klassische Kultureinrichtungen belächeln bisweilen die Gamesindustrie und nehmen diese nicht Ernst. Dennoch müssen wir unbedingt beginnen, von ihr zu lernen. Kein anderes Medium erreicht eine so große Kundenbindung und -treue wie die Gamesindustrie. Dazu Christoph Deeg: *„Nehmen wir doch nur einmal das Thema der diesjährigen stARTconference ‚Storytelling‘. Ich kenne kein Medium, keine Vermittlungsform, keine Kunstform, die auf so faszinierende Art und Weise Geschichten erzählt. Als Spieler konsumiere ich die Geschichte nicht einfach, sondern ich bin Teil von ihr. In vielen Fällen habe ich sogar Einfluss auf das was passiert.“*

Das es eine Annäherung zwischen Gamesindustrie und der klassischen Kultur geben wird, steht fest. Die Frage ist nur, wer den ersten Schritt macht. Sind wir es als Kulturunternehmer, dann können wir von den Prinzipien und Möglichkeiten lernen, die in den letzten Jahren in der Gamesindustrie entwickelt wurden. Wir können dadurch eine ungeahnte Besucherbindung erreichen - eine aus der Sicht der Kultur wünschenswerte Annäherung. Wenn es die Gamesindustrie sein sollte, dann haben wir wahrscheinlich ein nicht zu unterschätzendes Problem. Spielehersteller wissen, wie man einem jungen Zielpublikum begegnet, wie man es schafft, sie in die Story einzubinden und zu treuen Kunden zu machen. Was ihr aber langsam ausgeht, sind die Inhalte. Große Spielehersteller wie EA Games haben schon angekündigt, wo sie diese in Zukunft finden können: in der Kultur. ¶

WEITERE INFORMATIONEN

Konferenzrückblicke: [Tag 1](#) und [Tag 2](#)

Konferenz-Website: www.startconference.org



Rückblick

Auf dem Weg zum Humboldt-Forum

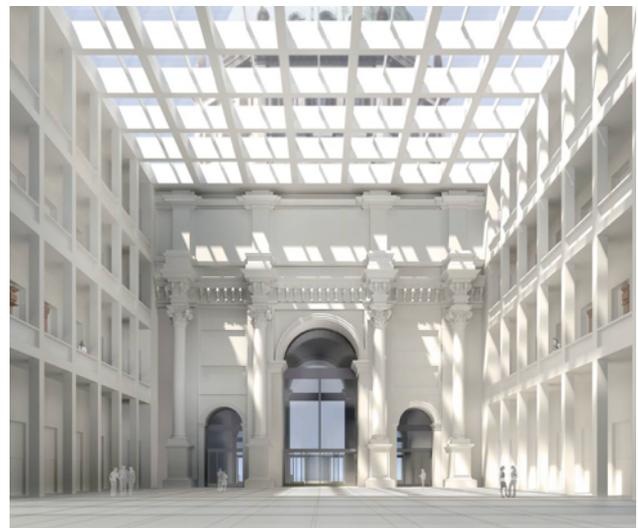
Ein Beitrag von Dr. Karen Bandlow-Bata

„Die Agora als Programm – Zu den Inhalten des Humboldt-Forums“ war der Titel der Veranstaltung, zu dem der *Freundeskreis des Ethnologischen Museums* in Kooperation mit der *Initiative Humboldt-Forum* am 8. November 2011 Martin Heller und Prof. Dr. Viola König zum Gespräch lud: Martin Heller, Ausstellungsmacher und Kulturunternehmer, war im Dezember 2010 vom Staatsminister für Kultur und Medien beauftragt worden, in den kommenden Jahren eine Konzeption für die Agora des *Humboldt-Forums* zu entwickeln, und Prof. Dr. Viola König, Direktorin des Ethnologischen Museums – das *Ethnologische Museum* wird zusammen mit dem *Museum für Asiatische Kunst*, der Zentral- und Landesbibliothek Berlin und den Wissenschaftssammlungen der *Humboldt-Universität Berlin* als *Humboldt-Forum* in das Berliner Stadtschloss einziehen.

Nachdem in den vergangenen Jahren und Jahrzehnten ausgiebig über den Wiederaufbau des Berliner Schlosses und die Architektur debattiert wurde, soll es nun anwendungsorientiert um die Inhalte des *Humboldt-Forums* gehen. „Die Zeit der leeren Räume und der kahlen, immer auch etwas kältenden Renderrings ist vorbei. Jetzt geht es darum, die Räume zu füllen“, so Heller. „Es gilt, die Phase der leeren, blumigen, oft dünnen Worte abzuschließen [...] und überzuleiten in eine Zeit, in der sich diese Worte beweisen müssen.“

Die lange Realisationszeit auf die Eröffnung des *Humboldt-Forums* 2019 hin sieht Heller als ein Grundproblem. Sie führte zu Konflikten zwischen Weg und Ziel, Form und Inhalt sowie zwischen dem Bau selbst und seiner kulturellen Programmatik. Doch gab die Langsamkeit des Projekts ihm auch die Möglichkeit, zunächst zahlreiche Gespräche mit internen und externen Akteuren zu führen, um zu erfassen, welche Hoffnungen, Enttäuschungen, Kompetenzen und Fehleinschätzungen mit dem Projekt *Humboldt-Forum* verbunden sind. In diesen Gesprächen traf Heller auf grund-

legende Einigkeit bezüglich der Ausrichtung: Die Dahlemer Museen ziehen in die Stadtmitte und es geht um die Beziehung zwischen Deutschland und der Welt. Darüber hinaus gewann Heller folgende drei Erkenntnisse: Erstens zieht die Agora im bisherigen Verständnis eine unnötige Grenze zwischen Veranstaltungsbereich im Erdgeschoss und den Museumssammlungen mit Bibliothek in den oberen Geschossen. Die Konsequenz für ihn ist, dass „Agora“ ein programmatischer Anspruch an das ganze Haus sein muss, um statt Grenzziehungen gemeinsame Interessen ausloten und umsetzen zu können. Daraus ergibt sich als seine zweite Erkenntnis, dass für das ganze Humboldt-Forum drei konstituierende Momente gelten müssen: Anschaulichkeit, Neugier und Hybridität in einem Haus der Gegenwart. Und drittens sieht er den Schlüssel zur wirklichen Einzigartigkeit des Humboldt-Forums in den auch international höchstrangigen Museumssammlungen.



Blick in die Agora, © Stiftung Berliner Schloss - Humboldtforum/ Franco Stella

Wie die Museen in diesem „Haus der Gegenwart“ gegenwärtig auftreten können, darin liegt für Heller die radikale und komplexe Aufgabe. „Pralle Gegenwärtigkeit“ ist sein Ziel. Die historisierende Architektur des Berliner Schlosses kann diese Gegenwärtigkeit nicht leisten, so Heller. Also sind andere Akteure gefragt: die Politik, Wissenschaft-



ler, Museumsakteure und Vermittler, doch an allererster Stelle der Adressat, das Publikum also – Rechtfertigung und Gradmesser für alles, was getan wird. Erstaunlich deshalb, dass dieses Publikum in der bisherigen Diskussion kaum von Bedeutung war. Für das Humboldt-Forum erwartet Heller ein gemischtes, breites Publikum, mitunter vom Zufall geleitet, das nicht primär belehrt, auch nicht gelangweilt und schon gar nicht mit Arroganz behandelt werden will. Vielmehr will es unterhalten werden – für Heller ein selbstverständlicher Anspruch. Mit „ambitionierter Popularität“ soll das Publikum erreicht werden: *„Das heißt nicht, in den eigenen Standards nachzulassen, sondern andere Formen des Zeigens, des Ansprechens zu finden, ohne deswegen jenen Teil des Publikums zu vernachlässigen und zu vergraulen, der kündigt ist und intellektuell beschlagen. Glauben Sie mir, das geht, aber es ist schwierig, und es braucht viel Arbeit und Erfindungen.“*

Prof. Dr. Viola König zeigte in ihren kurzen Beiträgen auf, wie schon zu Beginn der Diskussion um das *Humboldt-Forum* die Agora ganzheitlich gedacht worden war. Gleichzeitig verwies sie auf unterschiedliche Auffassungen von Gegenwart und auf die Schwierigkeit, sich eine Gegenwart vorzustellen, die heute noch Zukunft ist.

Auch wenn an diesem Abend noch kein konkretes Konzept vorgelegt, kein Nutzungsplan ausgeführt, keine Kosten genannt und nur ein einziges Bild gezeigt wurde: Martin Hellers Denkrichtung wurde deutlich. Auch wenn Hellers Erkenntnisse in Sachen Besucherorientierung und Gegenwartsbezugs für das heutige Kulturmanagement nicht revolutionär neu sind, so stimmt es doch zuversichtlich, wenn sie nun Eingang finden in ein Projekt, das Prof. Dr. Hermann Parzinger als „wichtigstes Kulturprojekt in Deutschland zu Beginn des 21. Jahrhunderts“ bezeichnet.¹ Noch in diesem Jahr wird Martin Heller zusammen mit dem Kulturstaatsminister sein konkretes Konzept öffentlich machen. Man darf gespannt sein, wie

sich seine Worte beweisen auf der nächsten Etappe des Weges zum Humboldt-Forum. ¶

ÜBER DIE AUTORIN

Dr. Karen Bandlow-Bata studierte Europäische und Ostasiatische Kunstgeschichte sowie Sinologie u. a. in Heidelberg, London und Chengdu (China). Forschungsaufenthalte in den USA, Japan, China, Singapur. Promotion über „Roy Lichtenstein und Ostasien“ an der *Universität Heidelberg*. Kulturmanagement-Studium am *Institut für Kulturmanagement Ludwigsburg*. Tätigkeit als Projektkoordinatorin und freie Publizistin. Zahlreiche Ausstellungs- und Forschungsprojekte im In- und Ausland (u. a. *Roy Lichtenstein Foundation*, New York; *Institut für Kulturaustausch Tübingen*; *Heidelberger Kunstverein*; *Institute of Contemporary Arts*, London; *The British Museum*, London).



¹ Parzinger, Hermann / Stiftung Berliner Schloss – Humboldtforum [Hrsg.] (2011), *Das Humboldt-Forum „Soviel Welt mit sich verbinden als möglich“ – Aufgabe und Bedeutung des wichtigsten Kulturprojekts in Deutschland zu Beginn des 21. Jahrhunderts*, Berlin.



Rückblick

Evaluieren in der Kultur!

Tagung am 08.11.2011 in Bern

Ein Rückblick von Diana Betzler, Redaktion Winterthur

Die beiden großen Kulturförderinstitutionen der Schweiz, die *Kulturstiftung Pro Helvetia* und *Migros Kulturprozent* haben ins *Zentrum Paul Klee* in Bern eingeladen, um zum zweiten Mal das Thema „Evaluieren in der Kultur“ zu vertiefen, Erfahrungen auszutauschen und damit eine Basis für eine gute Evaluationskultur in den Kulturinstitutionen und -projekten zu legen. Im Gegensatz zur ersten Tagung im Jahr 2008 hat sich die Anzahl der rund 100 Teilnehmer und Teilnehmerinnen halbiert. Zum Teilnehmerinnenkreis gehörten neben interessierten Kulturförderern und -Institutionen zahlreiche Anbieter von Evaluationsdienstleistungen.

Zu Beginn stellten drei Institutionen ihre höchst unterschiedlichen Evaluationskulturen vor. Die *Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit (DEZA)* verfügt über eine langjährige Erfahrung und gibt rund 0,6-0,8% ihres Budgets für Evaluation aus. Sie führt rund 130 Evaluationen pro Jahr durch; davon 1-2 Evaluationen in externer Auftragsvergabe. Demgegenüber startete das *Museum Pellegrini* in Genf 2006 in kleinen Schritten und äußerst knappen Ressourcen mit dem langsamen Aufbau einer Evaluationskultur. Über ein etabliertes Evaluationssystem verfügt mittlerweile auch das *Goethe-Institut (D)*. Dort wird das Evaluieren zunehmend mit den Methoden der systemischen Beratung kombiniert.

Vor dem Mittag kam die Evaluationsseite zu Wort - vertreten durch Irene Knava, Geschäftsführerin der Beratung *Audiencing*, Wien. Knava begreift sich vor allem als Beraterin und betont die Funktion der Evaluation in organisationalen Veränderungsprozessen.

Nach dem Stehlunch präsentierte Andrew Holland, stellvertretender Direktor der *Pro Helvetia*, das von einer externen Beraterin begleitete inter-

ne Selbstevaluationssystem, welches systematisch die Wirkungen der Kulturförderung der Pro Helvetia überprüft. Anders ist die Haltung im Kanton Waadt. Hier komme die Evaluation zunächst auf der Ebene der geförderten Institutionen und Projekte zum Tragen, so Nicolas Gyger, stellvertretender Leiter der Kulturabteilung des Kantons Waadt. Gyger warnt vor zu strikter Kontrolle. Bei der Bewertung der geförderten Projekte seien Nachsicht und Geduld gefragt. Ein kritisches Evaluationsergebnis solle nicht sofort zur Kürzung von Geldern führen. Die Evaluationspraxis im Kanton Wallis in Zusammenarbeit mit der externen Evaluation geht dahin, dass die Hoheit über die Verwendung der Evaluationsergebnisse ausschliesslich beim Auftraggeber verbleibt. Auf Verbandsseite sieht sich der *Verband der Museen der Schweiz (vms)* in der Verantwortung, das Thema Evaluation und Qualität an die Museen zu vermitteln und die Museen in ihrer Entwicklung zu unterstützen. Generalsekretär David Vuillaume erläuterte in kurzen Worten den Leitfaden für Qualität im Museum und die damit korrespondierende wiederkehrende Befragung der Museen.

In den fünf Nachmittagsworkshops wurden Themen wie Evaluationskultur, Start des Evaluationsprozesses, interne und externe Evaluation sowie die Relevanz von Publikumsbefragungen diskutiert. Die Teilnehmer und die Teilnehmerinnen der Tagung wünschen sich in Zukunft verstärkt weitere finanzielle und fachliche Unterstützung beim Aufbau von Evaluationskompetenz, bessere Vernetzungsmöglichkeiten, Ermutigung im Hinblick auf das Thema sowie einen vielfältigen, kreativen Umgang mit Instrumenten und Methoden. Leider wurde der Vorschlag, die Forschung angesichts der Wichtigkeit der wissenschaftlichen Methodenkompetenz künftig in die Diskussion mit einzubeziehen, von den Moderatoren des Plenums nicht weiter aufgegriffen.

Sicherlich wird der Dialog um die Evaluation in der Kultur in der Schweiz fortgesetzt werden, zumal ab 2012 das Kulturfördergesetz des Bundes (KFG) in Kraft tritt, welches die Wirkungsmessung



der nationalen Kulturförderpolitik festlegt. Eine Implementation dieser gesetzlichen Vorgaben dürfte nicht weiter schwierig sein, wenn die Pro Helvetia als grosse zu evaluierende öffentlich-rechtliche Stiftung des Bundes dem bereits vorgegriffen und eigenständig Evaluationsstrukturen aufbaut. Gespannt darf man sein, wie intensiv das „Evaluieren in der Kultur“ die unteren Politikebenen, also die Kantone, die Städte und die Gemeinden, erfassen wird, die ja ausserhalb der Reichweite des KFG liegen. Ebenso bleibt abzuwarten, inwieweit die „black boxes“ der privaten Kulturstiftungen zukünftig ihre Fördertätigkeiten in eigener Verantwortung evaluieren. Fazit: Einen Wandel zur Evaluationskultur konnte man auf dieser Tagung spüren. ¶

ÜBER DIE AUTORIN

Diana Betzler (M.A.) ist Projektleiterin für Forschung und Dienstleistung am Zentrum für Kulturmanagement der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) und unterrichtet Evaluation & Qualitätsmanagement im MAS Arts Management. Zudem ist sie freischaffend als Beraterin, Gutachterin und Evaluatorin tätig.

Rückblick

For Adults only- Musikvermittlung für Erwachsene

Bericht vom Deutschen Orchestertag 2011

Ein Beitrag von Claudia Brinker und Gudrun Euler, Korrespondentinnen

Zum neunten Mal tagte der *Deutsche Orchestertag* (DOT) am 13. und 14. November 2011 in Berlin. Nach bewährtem Schema eines allgemein informativen Tages – in diesem Jahr unter dem Generalthema „For Adults only - Musikvermittlung für Erwachsene“ – und einem Workshoptag sowohl zum Thema des DOT als auch zu aktuellen Rechtsfragen des *Tarifvertrages für die deutschen Kulturorchester* (TVK) trafen sich die deutschen Orches-

termanager sowie die einiger angrenzender Länder. Schirmherr des diesjährigen Deutschen Orchestertages ist Prof. Klaus Zehelein, Präsident des *Deutschen Bühnenvereins*, der in diesem Jahr zum zweiten Mal den *Deutschen Orchestertag* unterstützt. In seinem Eröffnungsstatement richtete Zehelein den Wunsch an den *Deutschen Orchestertag*, einen Aufruf für die Musikvermittlungsarbeit an die Ministerien zu formulieren. „Von hier muss eine Kraft ausgehen.“ Vermittlungsarbeit in der Musik sei eine schwere Aufgabe, anders als in anderen Künsten. So kritisiert er, dass das Konzept für einen Studiengang „Musikvermittlung“ in München seit zwei Jahren beim Ministerium liegt.

Podiumsdiskussion

Die anschließende Podiumsdiskussion wurde fachkundig moderiert von dem Berliner Journalisten und Dozenten für Musikvermittlung Daniel Finkernagel. Das Ziel sei es, neues Publikum für klassische Musik zu begeistern. Bei Menschen, die mit ihr aufgewachsen sind, ist die „Sehnsucht“ vorhanden, aber die zentrale Frage sei, wie man Menschen erreicht, die mit klassischer Musik noch nicht in Berührung gekommen sind.

Der Aspekt, welche Rituale und Formate eine Rolle spielen, ist umso bedeutender, wenn man die Zahlen einer Umfrage zugrunde legt, wonach 51% der Besucher nicht wegen der Musik ins Konzert kommen.

Mit Blick auf die gegenüber der Musikszene weiterentwickelte Vermittlungsarbeit der Museen nahm Claudia Thümmler, stellvertretende Direktorin und Kunstvermittlerin des *Wilhelm-Lehmbruck-Museums*, Duisburg an der Diskussion teil. Außerdem waren auf dem Podium: Prof. Martin Tröndle, Professor für Kulturbetriebslehre und Kunstforschung, Friedrichshafen sowie Prof. Klaus Zehelein. Während Tröndle den fehlenden Wissenstransfer anmahnt, berichtet Claudia Thümmler, dass Duisburg versucht, die Vermittlung über ein gutes Mischungsverhältnis zwischen Künstlern und Kunstvermittlern zu erreichen. Das Haus wird – wie vor 40 Jahren – geöffnet, um die Menschen zu errei-



chen. Sie möchte die Menschen zunächst „zum Museum hinholen“, um sie dann „ins Museum reinzuholen“. Wichtig sei, dass man miteinander redet und kommuniziert. Auch durch Kooperationen mit der *Deutschen Oper am Rhein* und dem Film-museum sollen Schwellenängste abgebaut und ein neues Publikum erreicht werden.

Einig war man sich, dass man an der Ausbildungssituation ansetzen muss, damit die enge Fokussierung aufgeschlüsselt und verbreitert wird. Tröndle sagte, dass eine Verbindung von hermeneutischer und Präsenzkultur nicht sinnvoll sei, man muss das „Erlebnis“ schaffen. Zehelein ergänzte, man müsse hören und den Dialog über das Gehörte suchen. Claudia Thümmler war der Meinung, man müsse eine Mischung aus einer Veranstaltung und etwas Besonderem schaffen. Sie sprach dabei von der Schaffung einer „elitären Situation“. Damit erreiche man in Duisburg die 30-40jährigen. Die Frage nach dem „Musikkurator“, der sich für die Musik und Kunst einsetzt, wurde von den Podiumsteilnehmern positiv gesehen, allerdings müssen vor allem „performative Momente“ (Zehelein) in der Musikvermittlung geschaffen werden, um Erwachsene zu erreichen. Tröndle wünscht sich eine Zusammenarbeit der Hochschulen, um Konzepte für neue Konzertformate und für Musikvermittlung zu schaffen und zu erforschen.

Die Ökonomie der Zeit ist seiner Meinung nach ein ganz großes Problem heutzutage, denn Musik benötigt Muße. Claudia Thümmler sieht dagegen durchaus eine Tendenz der Entschleunigung, wonach sich viele Menschen inzwischen die Zeit nehmen, ins Museum und ins Konzert zu gehen. Die „Mundpropaganda“ hat eine große Bedeutung - man berichtet von Erlebtem und animiert andere, auch teilzunehmen.

Finkernagels Frage nach dem „Modell des Konzerts der Zukunft“ kann nicht spontan beantwortet werden. Zehelein schlägt einen Programmbeirat aus dem Kreis des Publikums vor, um die Kommunikation und den Dialog mit dem Publi-

kum über das Erlebte zu suchen. Tröndles Meinung: das Publikum ernst nehmen, nach dem Erlebtem fragen. Außerdem sollten Rituale geschaffen und die Dramaturgie verändert werden, um eine andere Ästhetik zu erreichen. Auch an diesem Punkt konnte Claudia Thümmler nicht beipflichten. Man müsse das Rad nicht neu erfinden, vielmehr aus einer fremden Situation Gewohnheiten schaffen. Nach Zeheleins Vorstellung muss der Diskurs im Orchester anfangen und nicht nur mit dem Publikum stattfinden. Die Mitarbeiter müssen eingebunden sein, damit vermittelt werden kann und „Geschichten“ erzählt werden können. Menschen wollen Geschichten erzählen und „mitnehmen“ können. Die Bedeutung des Dialogs des Orchesters bzw. der Künstler mit dem Publikum unterstrich auch Tröndle mit verschiedenen Beispielen. Es fehlt an Vermittlern und an Positionen dafür, aber auch an Budgets für Musikvermittlung.

Aus dem Kreis der Orchestermanager kam die Forderungen nach einer tarifvertraglichen Verankerung der Tätigkeit von Musikern bei Vermittlungsprojekten, weil sonst kurzfristige Absagen die Regel sind.

Anregungen & Best Practice Beispiele

Als der *Deutsche Orchestertag* 2002 von einer Gruppe Orchestermanager aus Nordrhein-Westfalen ins Leben gerufen wurde, zählte der britische Musikpädagoge Paul Rissmann zu den ersten Referenten und entführte die Teilnehmer seines Seminars mit Xylophon, Triangel und allerhand Schlagwerk in eine neue Welt der Musikvermittlung, die auf die aktive Teilnahme der jungen Zuhörer setzt und sie inhaltlich bei ihren Hörerfahrungen abholt.

Heute hat sich Musikvermittlung – speziell für Kinder und Schüler – bei allen deutschen Klangkörpern durchgesetzt, Musikvermittlung ist Mode und irgendwie „schick“. Sie folgt aber auch einer gestiegenen Erwartung an die Erfüllung des öffentlichen Kulturauftrags, die nicht nur das Angebot, sondern auch seine Vermittlung in die Gesellschaft einschließt.



Umso mehr fällt auf, dass Musikvermittlung für Erwachsene hierzulande noch in den Kinderschuhen steckt. So ist es nur konsequent und wichtig, sich mit diesem Thema genauer zu befassen. Der diesjährige Orchestertag bot nun die Möglichkeit einer Bestandsanalyse und für die Teilnehmer sicherlich auch den Anreiz, neue Ideen für das eigene Orchester mitzunehmen. Als Gastreferenten waren Experten geladen, die mit ihren Publikationen und Konzertformaten im deutschsprachigen Raum hervorgetreten sind.

Dr. Markus Fein, Festivalleiter, Dramaturg und Musikvermittler, Daniel Finkernagel und David Canisius (Klassik DJ) präsentierten ganz unterschiedliche Ansätze. Interessante Verbindungen ließen sich trotzdem in den Ausführungen von Fein und Finkernagel finden: Beide Referenten verfolgen den Ansatz der Musikvermittlung mit Hilfe der „Kraft der Bilder“. Während Leonard Bernstein in seinen berühmten Lessons die kompositorische Trickkiste des Komponisten aufspürte, verfolge der heutige Musikvermittler, so Finkernagel, über das Hilfsmittel der Bilder. Er stellte in seinem Vortrag ein erfolgreiches Konzept des *Chicago Symphony Orchestra* vor, in dem Dvořáks „Sinfonie aus der neuen Welt“ mit Filmaufnahmen New Yorker Einwanderer kombiniert wurde. Einen entschieden intellektuelleren Ansatz präsentierte Markus Fein. In einem seiner Beispiele verband er das Muster von Ligetis Ringelpullover mit dem Kompositionsstil des Komponisten – Bilder dienen hier als Mittel, die Partitur hörbar zu machen und setzen sich im Gedächtnis des Publikums fest. Andere erfolgreiche Musikvermittlungsbeispiele Feins ermöglichten dem Publikum die aktive Teilhabe, wie das Parcoursprogramm nach Musik von Charles Ives „On the pavement“ oder das sogenannte „Labor Orchester“, in dem das Publikum neben den Orchestermusikern Platz nimmt und so ganz direkt die Musik auf sich einwirken lassen kann.

Der Orchestertag bot aber nicht nur Musikvermittlungsbeispiele für ein bestehendes, interessantes Publikum, sondern auch zwei interessante

neue Konzertformate für die im englischsprachigen Raum so umworbenen „non-attenders“. Hier sei an erster Stelle die von Canisius präsentierte „Yellow Lounge“ genannt. Nach dem Muster einer Party Lounge legt bei dem von *Universal/Deutsche Grammophon* entwickelte Konzertformat ein DJ Platten auf – allerdings mit klassischer Musik. Höhepunkt der Lounge sei der sogenannte „Live Act“ – der Live Auftritt eines klassischen Musikers. Mit der Yellow Lounge erreicht die Deutsche Grammophone die von den klassischen Veranstaltern so heiß begehrte Gruppe der 20 bis 40jährigen – und dies ohne klassische Werbung!

Auch das am *Theater Lüneburg* von der jungen Musikpädagogin Friederike Holm eingeführte Konzertformat für Newcomer bemüht sich, Hemmschwellen abzubauen und ein neues Publikum damit zu erreichen. Die Lüneburger Newcomer-Reihe wird an das klassische Konzert angedockt. Während des ersten Konzertteils gibt es ein spezielles Programm, das inhaltlich auf den Besuch des zweiten Programmteils hinführt. Neu an dem Angebot ist, dass Holm nicht den Weg der Bernsteinschen „meaning business“ wählt, also keine musikwissenschaftliche Einführung in das Werk bietet, sondern Anknüpfungspunkte vom Komponisten/Werk zur Lebenswelt der Zielgruppe sucht – So talkt sie beispielsweise vor der Aufführung von Vaughan Williams Tuba-Konzert zum Thema „Frauen in starken Positionen“ darüber, warum eine Frau Tuba spielt.

In den zwei Tagen wurde deutlich, dass Konzertveranstalter und Orchester nach dem jungen Publikum mehr und mehr die Erwachsenen, speziell Klassik-Einsteiger für sich entdecken. Trotz vielversprechender Ansätze und kreativer Ideen sind die klassikfernen Erwachsenen immer noch eine fremde Gruppe, und immer wieder klang die Frage nach dem Niveau und den Voraussetzungen an, die diese Veranstaltungen an den Hörer stellen sollten. In der Podiumsdiskussion und den Vorträgen wurde aber auch die Dringlichkeit sichtbar, neue Wege zu entwickeln. Für viele der mittleren



und kleineren Orchester wird dies in Zukunft überlebenswichtig sein.¶

MEHR INFORMATIONEN

www.deutscher-orchestertag.de

Rückblick

World Summit on Arts and Culture

Vom 3. bis 6. Oktober fand der 5th World Summit on Arts and Culture in Melbourne, Australien, statt

Ein Beitrag von Ulla-Alexandra Mattl, Brüssel

Der World Summit findet alle drei Jahre statt und wird von IFACCA (*International Federation of Arts Councils and Cultural Agencies*) organisiert. Es handelt sich um die einzige Konferenz ihrer Art im kulturpolitischen Feld. Die World Summits bieten seit ihrem Anfang im Jahre 2000 in Ottawa/Kanada eine Plattform für nationale Kulturräte, Ministerien, Agenturen, aber auch für Experten und Kulturschaffende, die heute kaum mehr wegzudenken ist. Auch diesmal begleitete ein ausgezeichnetes Kulturprogramm die Konferenz, die zeitgleich mit der Eröffnung des *Melbourne International Festivals* organisiert wurde.

Die Konferenz zählte mehr als 500 Teilnehmer aus 72 Ländern, wobei erstaunlicherweise nur vier Teilnehmer aus dem deutschen Sprachraum teilnahmen und davon kein einziger aus Deutschland. Deutschland ist zwar kein Mitglied von IFACCA, aber eine Mitgliedschaft ist für die Teilnahme auch keine Voraussetzung.

Dieses Jahr drehte sich alles um „Creative Intersections“ - wie Künstler und Kulturschaffende diversen Gemeinschaften und Anliegen durch Zusammenarbeit mit Experten in den Bereichen Gesundheit und Wohlbefinden, Umwelt, Bildung, Wirtschaft, neue Technologien, kulturelle Identität und mehr eine Stimme geben können. Vor allem Umwelt und Nachhaltigkeit waren ein Schwerpunkt auf dem dichtgedrängten und anspruchsvollen Programm mit mehr als 40 Rednern

aus aller Welt, die mit den Teilnehmern bewährte Praktiken teilten.

Einen ausführlichen Rückblick auf das World Summit lesen Sie im englischsprachigen Arts Management Newsletter, der am 9. Dezember 2011 erscheint. Der nächste World Summit findet vom 13-16 Januar 2014 in Santiago de Chile statt.¶

MEHR INFORMATIONEN

www.artsummit.org

KM Magazin - Vorschau

Die nächste Ausgabe des KM Magazins wird sich dem Themenschwerpunkt „Weltuntergang“ widmen. Darunter Beiträge u.a. zu:

- Kulturpessimismus
- Die Lust am Umsturz
- Der Mythos Kryonik
- einer Umfrage zu „Kulturbetrieb o.o.“
- Verpasst

Sie erhalten das KM Magazin am 10. Januar 2012



Impressum



KM KULTURMANAGEMENT NETWORK GMBH

PF 1198 · D-99409 Weimar

Amalienstr. 15 · D-99423 Weimar

TEL +49 (0) 3643.494.869

FAX +49 (0) 3643.801.765

Email: office (at) kulturmanagement.net

Geschäftsführer: Dirk Schütz

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

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

Abonnenten: ca. 20.700

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

WEITERE INFORMATIONEN

www.kulturmanagement.net

<http://twitter.com/kmnweimar>

http://twitter.com/km_stellenmarkt

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