

## Schwerpunkt

Istanbul

**KM IM GESPRÄCH**  
mit Tamer Ergün Yikici

• Seite 3 + 24

**THEMEN &  
HINTERGRÜNDE**  
InfoShot (X)

• Seite 7

Istanbul 2010

• Seite 9

Das Mäzenatentum in  
der Istanbuler  
Museumslandschaft

• Seite 13

**VORGESTELLT**

Mehmet Cemal  
Yesilçay & das  
Pera-Ensemble

• Seite 21

Studiengang an der  
Istanbul Bilgi  
University

• Seite 26

Studiengang an der  
Yildiz Technical  
University

• Seite 29

## Liebe Leserinnen und Leser,

erinnern Sie sich noch an die allererste Ausgabe von KM? Sie stand im November 2006 mit dem Schwerpunkt auf Essen bereits im Zeichen der Kulturhauptstadt Ruhr 2010. Nun sind wir sicher nicht immer so weit unserer Zeit voraus, aber schon damals war die Aufbruchsstimmung einer ganzen Region zu spüren. Das Ruhrgebiet muss nun beweisen, ob das ambitionierte Konzept aufgeht, die erwarteten Besucherströme kommen und eine nachhaltige kulturelle Entwicklung über das Jahr hinaus einsetzt. Nicht minder spannend geht es im türkischen Istanbul zu, das neben Pecs ebenfalls den Titel der Kulturhauptstadt Europas 2010 trägt. Europa? Die Stadt am Bosphorus steht nicht nur geografisch, sondern auch kulturell für die Brücke zwischen Orient und Okzident. In diesem Jahr werden sicher so viele Kulturtouristen wie noch nie die Stadt besuchen, aber entscheidend wird auch hier sein, inwieweit es ein schlüssiges Gesamtkonzept gibt, ob Entwicklungen angestoßen werden, die sich langfristig positiv für die Stadt auswirken. Auf die Konzeption der Kulturhauptstadt Istanbul gehen die Beiträge unserer Korrespondentin Ulla-Alexandra Matzl sowie der Infoshot von Laura Murzik näher ein.

Uns soll es im *KM Magazin* natürlich vorrangig um die Managementseite und die Leute hinter den Kulissen gehen. Bevor wir aber die Reise an den Bosphorus antreten, beginnen wir die Ausgabe zunächst mit einem Blick auf die größte türkische Community außerhalb des Landes - nach Berlin. Es ist uns gelungen, ein Interview mit dem Gründer und Geschäftsführer von *Metropol FM*, Tamer Ergün Yikici, zu führen. Der erste türkische Radiosender in Deutschland wird von 60 % der Berliner Deutschtürken gehört und hat somit eine wichtige kulturelle und soziale Funktion. Das spannende Gespräch mit Ergün, der sich auch sonst kulturell, ökonomisch und medial für die Verbindung zwischen der Türkei und Deutschland engagiert, kreist insbesondere um die Frage, wie sich Kommunikation und Bildung in dieser Bevölkerungsgruppe gestalten.

Im einstigen Konstantinopel angekommen, ist man überwältigt von der Vielzahl kultureller Sehenswürdigkeiten und Kunstschätze. Mehr als 30 % aller Museen der Türkei befinden sich in Istanbul. Hier wirken auch zahlreiche Unternehmer als Mäzene und gründeten Privatmuseen. Eines dieser Häuser ist das *Istanbul Modern*. Mit der Marketingleiterin sprach Carsten Baumgarth, der in seiner Einführung die Veränderungen in der türkischen Museumslandschaft anschaulich skizziert. Einen Blick auf das reiche türkische Musikleben und bestimmte Vorlieben wirft Sandra Sinsch. Sie sprach mit dem Mu-



## KM – der Monat

### THEMEN & HINTERGRÜNDE

Studie Theaterhaus  
Stuttgart  
• Seite 32

Die Gefahren einer  
Kulturflaute -  
Positionspapier  
• Seite 38

### KONFERENZEN & TAGUNGEN

Fachverbandstagung  
Kulturmanagement in  
Wien  
• Seite 41

### VORGESTELLT ...

Studium-Arbeitsmarkt  
- Kultur  
• Seite 45

### EX LIBRIS

Selbstvermarktung für  
Musiker  
• Seite 46

### ... Editorial

siker, Komponisten und Produzenten Mehmet Cemal Yesilçay. Dabei vermittelt sich ein Bild Istanbuls als Schmelztiegel der Zivilisationen, wo sich ein Musikleben mit eigenen Gesetzen entwickelt hat.

Istanbul ist aber auch Standort mehrerer Aus- und Weiterbildungsangebote für das Fach Kulturmanagement, weshalb wir Ihnen zur Abrundung dieses Schwerpunktthemas zwei dieser Studiengänge näher vorstellen.

Im Januar trafen sich die Vertreter der deutschsprachigen Kulturmanagement-Studiengänge zur 4. Arbeitstagung in Wien. Den Tagungsinhalt fasst Bruno Seger vom *Zentrum für Kulturmanagement Winterthur* zusammen. Am Studiengang an der *PH Ludwigsburg* wurde im Dezember 2009 ein Gutachten zur kultur- und kreativwirtschaftlichen Positionierung des *Theaterhauses Stuttgart* vorgestellt, dass wir Ihnen ebenfalls vorstellen möchten.

Wir hoffen, dass Sie die Lektüre unseres KM Magazins erneut als interessant und bereichernd empfinden. Wenn Ihnen diese Ausgabe gefällt, so empfehlen Sie sie gern weiter oder geben uns entsprechend Ihr Feedback!

Ihr Dirk Schütz und Dirk Heinze  
sowie das gesamte Team von Kulturmanagement Network

- Anzeige -



### 3. Werkstatt Kunstkritik

Praxis-Seminar in der Villa Prieger, Bonn  
16./17.April und 7./8. Mai 2010

Montag Stiftung Bildende Kunst

Anmeldeschluss: 12. März 2010

Teilnahmebedingungen: [www.montag-stiftungen.com/kunstkritik3](http://www.montag-stiftungen.com/kunstkritik3)  
Kontakt: [kunstkritik@montag-stiftungen.de](mailto:kunstkritik@montag-stiftungen.de), 0228-267 16 223

#### Referenten

**Jennifer Allen**, Kunstkritikerin, Berlin  
**Gerrit Gohlke**, Chefredakteur, artnet

**Hanno Rauterberg**, Feuilleton, Die Zeit  
**Noemi Smolik**, Kunstkritikerin, Bonn



## Kommunikation mit und für Deutschtürken

*Interview mit Tamer Ergün Yikici, Geschäftsführer, Radyo Metropol FM, Berlin*

Tamer Ergün Yikici fördert und initiiert neben seiner Tätigkeit als Geschäftsführer des ersten türkischsprachigen Radiosenders in Deutschland, kulturelle und soziale Projekte in Berlin und anderen Regionen Deutschlands. Er engagiert sich insbesondere um die kulturelle, ökonomische und mediale Verbindung zwischen Deutschland und der Türkei.

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

**KM Magazin:** Herr Ergün, warum und mit welchen Zielen wurde der türkischsprachige Sender Metropol FM gegründet? Das Gründungsjahr 1999 scheint mit Blick auf die Geschichte der Deutschtürken in Deutschland sehr spät?

**Tamer Ergün Yikici:** Die Idee einen Sender aufzubauen, der nur türkischsprachige Musik spielt, gab es schon sehr viel früher. Bereits 1985 bewarb man sich um eine Lizenz bei den Landesmedienanstalten. 1999 war die Zeit sehr günstig und das Konzept, das wir vorstellten, war schlüssig und konnte die Medienanstalten davon überzeugen, dass dieser Sender ein Erfolg werden kann. Unser Anliegen war eigentlich sehr einfach: Die Musik spielt seit Jahrhunderten eine ganz besondere Rolle in der türkischen Kultur. Wenn Sie sich zum Beispiel Anatolien näher ansehen, werden Sie erkennen, dass es sich um einen Schmelztiegel von vielen unterschiedlichen Kulturen handelt, die alle ihre ganz eigene Musik mit eingebracht haben - unter anderem arabische, armenische, jüdische oder griechische Folklore und Gesänge. Die osmanische Musikkultur ist also aus vielen verschiedenen Richtungen und Kulturen heraus entstanden und das hat auch deutliche Spuren bei der türkischen Musik hinterlassen. Mehr noch. Die Menschen haben im Wesentlichen Musik als kulturelles Gut konsumiert und als Übermittler genutzt für Legenden und wichtige historische Ereignisse, diese musikalisch übertragen und untermalt. Musik ist ein das Leben der Türken und auch Deutschtürken stets begleitendes Phänomen. Dessen waren wir uns bewusst, und dass es bis dato kein Angebot für die in Deutschland lebenden Türken und Deutschtürken gab. Immerhin leben allein in Berlin mehr als 200.000 Deutschtürken! Daher musste ein Radiosender, der türkischsprachige Musik spielt, ein Riesenerfolg werden.

**KM:** Was hieß diese Neugründung für Sie organisatorisch? Unterscheiden sich die ersten Schritte von denen eines deutschen Senders?

### TAMER ERGÜN YIKICI

wurde 1967 in Istanbul geboren. Nachdem er das Studium an der Fakultät für Bauingenieurwesen in Istanbul absolvierte, kam er 1992 nach Deutschland, um von 1996-1998 Wirtschaftsingenieurwesen an der Technischen Fachhochschule Berlin zu studieren. Seit der Konzeptionierung von Radyo Metropol FM übernahm Tamer Ergün Yikici verschiedene Führungspositionen innerhalb des Unternehmens. Im Jahr 2007 wurde er Geschäftsführer des ersten türkischsprachigen Radiosenders Metropol FM und führt seine Arbeit seither fort.



... Kommunikation mit und für Deutschtürken

**TE:** Als wir diesen Sender aufgebaut haben, waren wir mit einer sehr heterogenen Zielgruppe konfrontiert, die kaum bis gar kein Radio hörte. Die große Herausforderung lag darin, dass es bisher keinerlei Erfahrungswerte gab. Wir mussten unsere Zielgruppe erst als „Deutschtürken“ definieren. Dabei ist es wichtig, sich bewusst zu machen, dass sie weder Deutsche, noch ganz Türken sind. Sie leben in beiden Gesellschaften und tragen beide Kulturen in sich. Wir mussten ein Programm schaffen, das diese ganz spezielle Klientel anspricht. Ein weiterer maßgeblicher Aspekt war und ist, dass die Musikgeschichte und der Musikgeschmack der Deutschtürken andere sind, als die der Türken in der Türkei. Das Musikbedürfnis der Deutschtürken ist eng verbunden mit den Begriffen Heimat, Sehnsucht, Emotion und daher sind die dementsprechenden Lieder von besonderer Bedeutung. Es sind sicher nur Nuancen im Unterschied, aber die galt es herauszufiltern und für uns verwendbar zu machen. Es war eine sehr komplexe Aufgabe, die sehr viel Zeit in Anspruch genommen hat.

**KM:** Wie sind Sie bei dieser Analyse des Musikbedürfnisses vorgegangen?

**TE:** Es ging hauptsächlich darum, ein Musikarchiv aufzubauen, aus dem wir dann schöpfen können. Die damaligen Tophits hatten wir ja bereits im Programm. Aber uns fehlte die Musik aus den 70ern bis frühen 90ern. Um diese zusammen zu tragen, haben wir sehr eng mit Musikern zusammen gearbeitet, die seit 30 bis 40 Jahren in Deutschland leben und enorme Kenntnisse über die türkischsprachige Musik und den Musikbedarf der Deutschtürken besitzen. Zudem haben wir in den ersten zwei Jahren sehr eng mit vielen Beratern aus der Radiobranche Workshops abgehalten und Analysen erstellt, wie z.B. mit einem der erfolgreichsten Programmchefs der Türkei oder mit deutschen Radioredakteuren, die uns bei den hiesigen Wegen unterstützten. Es waren allerdings alles Methoden, die bisher nicht mit diesem neuen Anspruch getestet wurden. – Es handelte sich um absolutes Neuland. Wir mussten sehr viel recherchieren, testen und auch wieder verwerfen, bis wir ein Gefühl dafür bekommen haben, welcher Bedarf von uns bedient werden soll. Dieser Prozess hat Jahre gedauert. Es gab gerade zu Beginn eine Unmenge an Beschwerden und Vorschlägen von unseren Hörern, die wir ganz bewusst archiviert, analysiert und für unsere Profilsuche genutzt haben.

**KM:** Wo liegen dabei Ihre musikalischen Schwerpunkte?

**TE:** Wir bedienen vornehmlich die Musikmischung: Pop-Oriental-Folk. Wenn wir einen Musikstil finden, der alle drei Richtungen in sich trägt, ist dieser für uns besonders wichtig, da wir damit unsere Kernzielgruppe erreichen.

**KM:** Wie charakterisiert sich diese Kernzielgruppe?

**TE:** Deutschtürken von 19-49 Jahren, also die 2. und 3. Generation, die hier geboren sind oder bereits länger als 20 Jahre in Deutschland leben. Sie charakterisieren sich dadurch, dass sie zwar nicht mehr so vertraut mit der Tür-



### ... Kommunikation mit und für Deutschtürken

kei sind wie noch ihre Eltern, aber dennoch eine extrem starke Bindungen zu diesem Land haben. Sie waren ihr Leben lang dort im Urlaub, haben türkische Verwandte und viele schöne Erinnerungen, aber keine detaillierten Kenntnisse über die dortigen aktuellen gesellschaftlichen oder politischen Geschehnisse. Es handelt sich um eine rein emotionale Bindung.

**KM:** Wo lagen für Sie die Schwierigkeiten bei der Suche nach dem Mittelweg zwischen türkischer Musik, also den Emotionen, und deutschem Informationsbedarf?

**TE:** Die meisten Deutschtürken können beide Sprachen in etwa gleich gut. Man kann sehr häufig erleben, dass sie unbewusst zwischen diesen Sprachen hin und her switchen. Für Deutschtürken ist es zum Beispiel einfacher über bestimmte Inhalte in Deutsch zu kommunizieren, z. B. Politik oder Bildung. Andere Themen wiederum, gerade die emotionalen, werden auf Türkisch ausgedrückt. Man kann besonders am hohen Konsum der türkischen Medien ablesen, dass die seelische Verbindung zur türkischen Kultur noch stark verankert ist. Aber die Erwartungshaltung der Deutschtürken an Professionalität und Standard ist sehr deutsch.

Die größte Schwierigkeit für uns lag darin, dass unser Sender von Deutschtürken für Deutschtürken produziert werden musste, um eine Chance und besonders Glaubwürdigkeit zu besitzen. Das ist unser Alleinstellungsmerkmal und hierfür professionelle Mitarbeiter zu finden, war und ist unglaublich schwierig. Es gibt für diesen Bedarf einfach keine Ausbildungseinrichtung. Wir müssen erst ein bis zwei Jahre in die Ausbildung unserer Redakteure investieren. Und wenn wir eine Person finden, die dieser Erwartungshaltung von uns gerecht wird, also sich wunderbar entwickelt und professionelle Redaktions- und Moderatorenarbeit liefern kann – wie vor einiger Zeit geschehen-, wird uns diese wegen ihrer hohen Qualifikation häufig von anderer Seite z. B. von der Agentur für Arbeit weggeworben. Schön für ihre Karriere, doch wir müssen mit der schwierigen Suche nach einem Menschen mit der nötigen Neugierde und dem Interesse sowie mit der Ausbildung von Neuen beginnen.

**KM:** Wie gehen Sie damit um, dass Ihnen Ihre Kernzielgruppe von 19-49 Jahren eventuell davon wächst. Wie bereiten Sie sich auf die nachkommende Generation und deren Bedürfnisse vor?

**TE:** Der Musikgeschmack verändert sich deutlich. Als wir diesen Musiksender aufgebaut haben, gab es die Musikrichtungen Rap bzw. HipHop in der Türkei nicht. Nun entwickelt sich in diesem Bereich sehr viel, das wir beobachten und worauf wir in unserem Programm reagieren. Interessanterweise kann man erkennen, dass die Rap- und HipHop-Kultur der Türkei gerade von Berlin und Deutschland, und dem was hier geschieht, beeinflusst wird. Es gibt viele türkische Rapper, die in beiden Städten, Berlin und Istanbul,



... Kommunikation mit und für Deutschtürken

leben. In Deutschland holen Sie sich die Themen, die Impulse, aber die große Bühne für sie ist in der Türkei.

**KM:** Woran liegt es, dass *Metropol FM* der einzige Sender dieser Art in Deutschland ist? Liegt es einzig an der digitalen Erreichbarkeit der Sender aus der Türkei?

**TE:** Grundsätzlich ist es sehr schwer in Deutschland, eine Radio-Frequenz zu bekommen – es ist ein knappes Gut. Hinzu kommt, der regionalen Politik verständlich zu machen, dass ein solcher Radiosender wichtig ist für die weitere Entwicklung der kulturellen Identität der Deutschtürken. Wir wissen, dass es daher die deutsche Politik sehr schwer hat, in die Deutschtürkische Gesellschaft hinein zu kommunizieren. Die Deutschtürken nutzen Medien hauptsächlich, um sich zu unterhalten und dieses Angebot finden sie eher in den Medien, die aus der Türkei senden. Das „Wort“ in den deutschen Medien wird für das deutsche Publikum produziert, hier fehlt das Angebot für Deutschtürken.

**KM:** Müsste es in Anbetracht der Zahl an Deutschtürken hier in Deutschland, nicht bereits die Möglichkeit für öffentlich-rechtliche Gelder geben?

**TE:** Dieses Thema wurde viel diskutiert. Aber es entwickelt sich langsam ein Programm für Deutschtürken in den deutschen öffentlich-rechtlichen Medien, z. B. mit *Cosmos TV* vom *Westdeutschen Rundfunk*. Aber das Hauptproblem besteht darin, dass die Konzepte und auch die dafür nötige Kompetenzen fehlen. Meist sind es Deutsche, die Programme für Deutschtürken machen. Das ist ein Dilemma. Die Deutschtürken selbst erhalten nicht die Möglichkeiten, ihr Lebensgefühl, ihre Sorgen, ihr Anliegen in diesem Land zu vermitteln. Was viele Deutsche nicht wissen ist, das Türken eine unheimlich große humoristische Ader haben. Die größten Karikaturzeitschriften Europas sind in der Türkei. Die erfolgreichsten Stars der Türkei sind Humoristen und Kabarettisten. Man kann mittels humoristischer Sprache schwierige und heikle Themen ansprechen. Und das nutzen wir bei unserem Sender.

... Fortsetzung Seite 24

### Neues auf dem KMN Portal

- Schwerpunkt Tanztheater in *theater heute*
- Festspiel-Affäre in Salzburg
- *Creativity World Forum* schließt mit Teilnehmerrekord
- Schweizer Lehrgänge für Kulturmanagement - Bilanz nach 10 Jahren
- Kulturprozess - Folge 16 u.v.a.m.

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



LAURA MURZIK,  
M. A.

ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Professur für Kulturmanagement, Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder),  
<http://www.kuwi.euv-frankfurt-o.de/kulturmanagement>

# Kulturhauptstadt Europas

## Kulturmanagement InfoShot (X)

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

Was verbindet Melina Mercouri mit den Städten Athen, Glasgow, Luxemburg, Weimar, Krakau, Cork, Istanbul, Marseille oder Riga? Diese Städte tragen den Titel *Kulturhauptstadt Europas* und damit eine Idee, die 1985 durch jene Frau als damalige Kulturministerin dem Rat der Europäischen Gemeinschaft (EG) vorgeschlagen wurde. Eine Idee, die nicht nur die Kultur der einzelnen Mitgliedstaaten füreinander näher bringen und vermitteln soll, sondern auch innovative Konzepte für deren Vermarktung hervorrufen möchte. Eine Idee, die das Verständnis kultureller Vielfalt in Europa fördern möchte, aber auch die Entwicklung überzeugender kultureller Konzepte – für Europa und Tourismus gleichermaßen.

Doch was verbirgt sich hinter diesem Titel, für den die Mitgliedstaaten ausgewählte Städte spätestens vier Jahre im Voraus in Brüssel vorschlagen dürfen? Die für Kulturfragen zuständigen Minister verabschiedeten 1985 im Rat der EG die jährliche Benennung einer Kulturstadt Europas und der Bereitstellung von Fördermitteln. Modifiziert wurde dieser Beschluss 1999, als Begriff und Trägerkreis erweitert worden sind: Fortan sollten mindestens zwei Städte der Europäischen Union (EU) den Titel Kulturhauptstadt Europas für ein Jahr nach dem Rotationsprinzip tragen dürfen. Zwei Kulturhauptstädte jährlich wird demnach die EU bis 2019 auswählen, um die 2004-2007 hinzugekommenen neuen EU-Mitglieder schneller integrieren zu können. Denn das Ziel ist es, den Reichtum, die Vielfalt und die Gemeinsamkeiten des kulturellen, europäischen Erbes herauszustellen und ein besseres Verständnis untereinander in Europa zu fördern. Um diese Ziele erreichen zu können hat die Europäische Kommission elf Evaluierungskriterien entwickelt, nach denen die Städte ihre Bewerbungen ausrichten müssen. Kern dieser Kriterien bildet die Entwicklung eines hochwertigen, innovativen Konzepts für Kulturtourismus. Es beinhaltet auch die Aufgabe das Kulturprogramm des Standorts über die Bewerbung hinaus zu erhalten. Wie innovativ diese Konzepte sein können, bewies Essen mit seiner erfolgreichen Bewerbung als *RUHR.2010*. Mit einer neuen Definition des Begriffs Metropole bewarb sich erstmals eine ganze Region mit 5,3 Millionen Einwohnern in 53 Städten als temporäre Stadt. Mit der Bewerbung wurde auch eine neue Identität als Dienstleistungs- und Innovationsmetropole für die ehemalige Kohle- und Stahlregion geschaffen. Das Konzept hat überzeugt.

In diesem Jahr kann der Europäer/Kulturtourist neben der *RUHR.2010* auch das türkische Istanbul und das ungarische Pécs als Kulturhauptstadt Europas entdecken. Für den Kultur- und Städtetourismus dieser Orte eröffnen sich viele Chancen: Sie stehen für ein Jahr in der europäischen Öffentlichkeit bei



... Kulturmanagement InfoShot (X)

rund 500 Millionen Einwohnern mit ihrem künstlerischen, kulturellen und architektonischen Programm. Die positiv nachhaltige Wirkung wird z.B. in Thüringen deutlich. Weimar trug 1999 den begehrten Titel und ist noch eine Dekade später in Thüringens Marketingkonzept als strategisch sicherer und wichtiger Baustein im Kultur- und Städtetourismus, nicht zuletzt durch den hohen Bekanntheitsgrad und die gute Infrastruktur verankert.

Bis 2014 sind uns und der Tourismusbranche die zukünftigen Städte bekannt. Bis dahin gilt es auch in diesen Städten das Profil, kulturelle Programm und die Infrastruktur zu entwickeln und aufzubauen, bevor die ersten Besucher anreisen. Wiederum können innovative Konzepte wie das der RUHR.2010 als Vorbild gelten: Die Niederlande planen für 2018 eine Bewerbung Maastrichts mit der deutschen Stadt Aachen und der belgischen Stadt Liège. ¶

**WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN:**

- Zu Evaluierungskriterien vgl. Beschluss 649/2005/EG
- [www.ruhr2010.de](http://www.ruhr2010.de)
- [www.pecs2010.hu](http://www.pecs2010.hu)
- [www.en.istanbul2010.org](http://www.en.istanbul2010.org)

- Anzeige -

# das Orchester

Magazin für Musiker und Management

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

**Abonnieren Sie jetzt!**

- > [www.dasorchester.de](http://www.dasorchester.de)
- > Tel. 061 31 / 24 68 57
- > [zeitschriften.leserservice@schott-music.com](mailto:zeitschriften.leserservice@schott-music.com)





## ISTANBUL 2010

*Einfach nur eine weitere Kulturhauptstadt oder eine frische Brise für die Kulturinitiative der europäischen Union?*

Die Türkei hat lange von ihrer strategisch günstigen Lage profitiert. Istanbul war die Hauptstadt des Oströmischen, Byzantinischen und Osmanischen Reiches und ist bekanntlich das Tor zum Osten und auch eine Stadt der Begegnung verschiedener Kulturen. Aus diesem Grund ist die pulsierende türkische Stadt mit einer Bevölkerung von rund 12,7 Millionen auch bereits seit langem eine Kulturhauptstadt und das heutige Kultur- sowie Finanzzentrum des Landes. Dieses Jahr wird Istanbul, eine der größten Städte, die jemals Kulturhauptstadt war und gleichzeitig auch eine der bevölkerungsreichsten Städte der Welt, den Titel der europäischen Kulturhauptstadt mit Essen und Pécs teilen. Seit dem Sieg über Kiev im Rennen um den Titel im Jahr 2006 hat Istanbul hart an den Vorbereitungen für das diesjährige Kulturprogramm gearbeitet.

Ein Beitrag von Ulla-Alexandra Mattl, Korrespondentin London, [um@kulturmanagement.net](mailto:um@kulturmanagement.net)

Istanbul wird auch die letzte Stadt sein, die als Nicht-EU-Mitglied im Rahmen der Initiative Kulturhauptstadt ist und ist bestrebt sich als europäische Metropole zu zeigen. Dieses Jahr hat enorme Bedeutung für die erneute Ankurbelung der EU-Beitrittsverhandlungen der Türkei, mit dem Ziel letztendlich auch dem Klub der EU-Mitglieder beitreten zu können. Das Ansuchen der Türkei um Mitgliedschaft stammt aus dem Jahre 1987, wobei laut *Economist* die Zustimmung der türkischen Bevölkerung für einen EU-Beitritt der Türkei zwischen 2004 und 2008 von 70% auf nur 42% gefallen ist. Verhandlungen wurden mehrmals abgebrochen und nur ein einziges der 35 auszuhandelnden Kapitel (Forschung) wurde bis jetzt erfolgreich abgeschlossen. Kapitel 26 zu Bildung und Kultur erfordert noch weitere Bemühungen von Seiten der Türkei, stellt aber nicht einen der grösseren Stolpersteine dar.

In seiner Eröffnungsrede zum Kulturjahr in Istanbul am 16. Januar 2010 betonte Premier Recep Tayyip Erdoğan, dass Istanbul eine europäische Stadt sei und dass „Istanbul alleine ein solides Zeichen sei, dass die Türkei ein europäisches Land und natürliches Mitglied der EU ist.“ Die Frage ob die Türkei EU-Mitglied werden sollte oder nicht, gehört nicht in diesen Beitrag. Es kann aber argumentiert werden, dass Istanbul mit seiner einzigartigen Geschichte nicht mit der Türkei gleichzusetzen ist, genauso wenig wie London mit England oder dem Vereinten Königreich. Im Jahr 2006 wies die Auswahlkommission für das Programm der europäischen Kulturhauptstadt auf die besonders starke europäische Dimension des Istanbul-Projektes hin. Obwohl die diesjährigen Veranstaltungen eine bedeutende Möglichkeit für die Stadt in Form



... Istanbul 2010

von Kulturaustausch mit Europa sowie zur Findung gemeinsamer Werte und Geschichte darstellen, die ja einen wichtigen Teil der Identität Istanbuls ausmachen, sollte eines nicht vergessen werden: Istanbul ist auch das Tor zum Osten und zur restlichen Türkei und es ist entscheidend für eine Kulturhauptstadt die gesamte Identität in den Veranstaltungen und Initiativen zu berücksichtigen, um sicherzustellen, dass alle Projekte so nutzbringend wie möglich sind und auch so viele wie möglich davon profitieren.

Und tatsächlich, Istanbul hatte diesen Aspekt in die Bewerbung einbezogen, in der es bestätigt, dass die Stadt „eine Brücke sei, die Europa mit dem Osten verbindet“ sowie „ein lebendes Beispiel für das Zusammentreffen von Zivilisationen“. Laut Bewerbung wurde das Programm zur Kulturhauptstadt rund um die vier Elemente des Universums erstellt, die auch eine spezielle Bedeutung für Istanbul haben: „Die Erde“ bezieht sich auf Tradition und Veränderung; „Luft“ soll heimische und ausländische Musiker zusammenbringen. „Wasser – die Stadt am Meer“ soll sich auf eine Vielzahl an Aktivitäten am Bosphorus konzentrieren und „Feuer – Schmiede der Zukunft“ beschäftigt sich mit moderner Kunst und Veranstaltungen, die den Großteil der Bevölkerung ansprechen sollen. Nachdem Istanbul von früheren Kulturhauptstädten gelernt hat, dass es sehr wichtig ist, die Zivilgesellschaft sowie die einheimische Bevölkerung in die Planung einzubeziehen, hat die Stadt von Anfang an einen Bottom-Up-Ansatz angedeutet, der auch junge Künstler einbezieht, die zuvor keine internationale Erfahrung sammeln konnten. Es wurde angekündigt, dass die Kulturhauptstadt rund um drei Hauptbereiche entwickelt würde, nämlich allgemeine Verbesserungen des Kulturangebots, Zuwendung zum Kulturerbe sowie Urbanisierung und Stadtentwicklung.

Obwohl die Türkei von der globalen Finanzkrise betroffen war, hat sich das Land relativ gut gehalten und konnte dem Schlimmsten entrinnen. Laut einem Bericht der für die Planung der Kulturhauptstadt verantwortlichen Agentur, war das Budget für das Kulturjahr in keiner Weise von der Krise betroffen. Die Planung ist jedoch nicht ohne Konflikt verlaufen, so hatten nicht nur der Vorstand sondern auch weitere Vorstandsmitglieder im Vorjahr ihre Kündigung eingereicht. Die Vorbereitungen wurden auch von den üblichen „Kulturhauptstadt-Problemen“ behindert wie Unstimmigkeiten zwischen politischen Entscheidungsträgern und Künstlern, Nichtregierungsorganisationen und der Zivilgesellschaft allgemein sowie durch hartnäckige Anschuldigungen hinsichtlich Korruption.

Sehr oft sind Kulturhauptstädte mit reichem Kulturerbe bis jetzt dafür kritisiert worden, dass sie der Restaurierung von bedeutenden Gebäuden und Sehenswürdigkeiten zu viel Bedeutung beimessen, während sie die Förderung von Gegenwartskunst und -kultur vernachlässigen. Ein solches Restaurierungsprojekt wären zum Beispiel die umfangreiche Restaurierung der *Hagia Sophia*, die im Januar letzten Jahres gestartet wurde. Im Falle Istanbuls wäre die Vernachlässigung von Gegenwartskunst natürlich besonders schade,



... Istanbul 2010

wenn man sich die außerordentlich bedeutende Kulturszene der Stadt vor Augen hält. Ein Grund warum Istanbul mehr in Denkmalschutz investiert hat, hängt mit Drohungen der UNESCO zusammen, ausgewählte Standorte auf eine „in danger“-Liste zu setzen, sollten diese innerhalb eines festgelegten Zeitrahmens nicht dem UNESCO-Standard entsprechen. Somit musste die Stadt Istanbul schnell handeln, um so etwaigen Peinlichkeiten vor dem Beginn des offiziellen Kulturhauptstadtjahres vorzubeugen. Istanbul's Ehrgeiz die Stadt in ein internationales Kulturzentrum zu verwandeln, hat auch über die Jahre zur Planung von Projekten geführt, die von der UNESCO und der Zivilgesellschaft scharf kritisiert worden sind, so wie zum Beispiel die Räumung der tausend Jahre alten *Sulukule*-Siedlung und die Gentrifizierung dieses Stadtteils, um neuen Bauvorhaben Platz zu machen. Dieses Jahr wird für Künstler und Bevölkerung eine Möglichkeit darstellen, auf diese urbanen Entwicklungsprojekte durch künstlerische und andere Initiativen aufmerksam zu machen.

Wie wird das Erbe von Istanbul 2010 aussehen? Ist Istanbul besser auf langfristige Planung eingelenkt als so manche andere frühere Kulturhauptstadt? Nachdem das Kulturjahr gerade erst angebrochen ist, ist es unmöglich, diese Frage zu diesem Zeitpunkt zu beantworten und es wird lange dauern bevor wir den langfristigen Nutzen und die wahre Bedeutung von Veranstaltungen und Projekten sehen werden. Obwohl Istanbul frühere Kulturhauptstädte genau unter die Lupe genommen hat und für die Planung des Jahres eine spezielle Managementstruktur angenommen hat, die für die Türkei völlig untypisch ist, hat Istanbul auf dem Weg zur Kulturhauptstadt bereits viele Hürden nehmen müssen. Das Erlebnis und die Herausforderungen sind für jede Stadt, die den Titel inne hat, anders, aber Istanbul's Kulturbeziehungen zu Europa werden mit Sicherheit aufgrund der verbesserten Beziehungen zu einer Reihe europäischer Städten sowie Kultur- bzw. Bildungseinrichtungen einen besonderen Aufschwung genießen. Der Kulturhauptstadttitel wird das Bewusstsein für gemeinsame europäische Kulturwerte schärfen und Künstler, Kulturschaffende und alle an den Projekten Beteiligten mit Erfahrung ausstatten, die für zukünftige Projekte der Kulturkooperation unabdingbar ist. Istanbul kooperiert auch mit früheren und zukünftigen Kulturhauptstädten, um im Laufe dieses Jahres eine Kulturpolitik zu entwickeln. Und tatsächlich wurden kürzlich bereits zwei Publikationen zum Thema Kulturpolitik in der Türkei von der *Istanbul Bilgi University Press* in Zusammenarbeit mit einer Reihe von Partnern veröffentlicht; *Introduction to Cultural Policy in Turkey* und die erste Ausgabe von *Cultural Policy & Management Yearbook in Turkey*, die sich speziell mit Kulturpolitik und Städten auseinandersetzt. Das Kulturjahr 2010 stellt für Istanbul und die Türkei eine Möglichkeit dar, bereits vorhandene Kulturbeziehungen weiter zu stärken und natürlich die türkische Kultur im Ausland zu fördern, und wird nicht zuletzt auch die vielen türkischen Staatsbürger im Ausland und in Deutschland ansprechen. Die Türkei nimmt erst seit 2008 am EU-Kulturprogramm teil und war bis jetzt erst mit einer



... Istanbul 2010

Projektbewerbung erfolgreich (türkische Organisationen haben aber an rund 30 Projekten teilgenommen) und wird enorm von den neuen europaweiten Kontakten für zukünftige Kulturkooperation profitieren.

Istanbul liegt von allen bisherigen Kulturhauptstädten am weitesten östlich von Zentraleuropa und wird Besucher anziehen, die bisher nicht in Projekte oder Veranstaltungen mit einer europäischen Dimension teilgenommen haben. Gleichzeitig wird das Kulturprogramm auch Europäer interessieren, die es gewohnt sind eine Kulturhauptstadt vor Ihrer Haustüre zu haben und diesmal ihre Reiseplanung vielleicht etwas abenteuerlicher gestalten möchten. 

- Anzeige -



**Studieren Sie Kulturmanagement  
in der Kulturmetropole München!**

Masterstudiengang  
Kultur- und Musikmanagement

- ▶ Studienstart zum Wintersemester 2010/11
- ▶ Schwerpunkte Cultural Entrepreneurship, Leadership sowie Kultur-/Musikvermittlung
- ▶ Bewerbungsschluss 31. Mai 2010

Informationen unter  
[www.musikhochschule-muenchen.de/kulturmanagement](http://www.musikhochschule-muenchen.de/kulturmanagement)

**Kultur Management**

Öffentlichkeitsarbeit  
Fundraising  
Cultural Entrepreneurship  
Kulturpolitik  
Kulturökonomie  
Projektmanagement  
Oper  
Leadership  
Networking  
Theater  
Konzert  
Finanzplanung  
Recht  
Kulturmarketing  
Sponsoring

HOCHSCHULE  
FÜR MUSIK UND THEATER  
MÜNCHEN

**INSTITUT FÜR KULTURMANAGEMENT**



CARSTEN  
BAUMGARTH

studierte, promovierte und habilitierte an der Universität Siegen. Von 2006 bis Anfang 2010 lehrte und forschte er als Associate Professor an der Marmara Universität Istanbul. Ab März 2010 wird er eine Marketingprofessur an der Hochschule für Wirtschaft und Recht in Berlin übernehmen. Darüber hinaus war er als Gast- und Vertretungsprofessor im In- und Ausland tätig. Er hat bislang über 150 Beiträge mit den Schwerpunkten Markenpolitik, Medien- und Kulturmarketing und Empirische Forschung publiziert. Ferner ist er als Gründer und Vorsitzender des Beirats von BAUMGARTH & BAUMGARTH-BRANDCONSULTING, einer auf die Führung von Marken spezialisierte Unternehmensberatung, aktiv im Dialog mit der Praxis tätig.

# Ein „neuer“ Typ des Kulturmanagements?!

## Das Mäzenatentum in der Istanbuler Museumslandschaft

Beitrag von Priv.Doiz.Dr. Carsten Baumgarth,\*  
Email: [cb@baumgarth-brandconsulting.de](mailto:cb@baumgarth-brandconsulting.de)

\* Ich danke Herrn Yücel Kurt für die Unterstützung bei der Durchführung des Interviews und Frau Özgün Erkoç für die Unterstützung bei der Recherche.

### Die türkische Museumslandschaft verändert sich

Die Türkei und speziell auch Istanbul ist reich an Kulturgütern und Museen. Weltberühmte Museen wie die zu Museen umgebauten Baudenkmäler *Hagia Sophia* oder *Topkapı Palast* oder die klassischen Museen wie das Archäologische Museum Istanbul (*Arkeoloji Müzesi*) oder das Museum für türkische und islamische Kunst (*Türk ve İslâm Eserleri Müzesi, İbrahim Paşa Sarayı*) sind Beispiele dafür und ziehen im Jahr rund 20 Millionen Besucher an. Diese Museen sind alleamt staatlich finanzierte und geführte Museen und unterstehen dem Ministerium für Kultur und Tourismus der Republik Türkei.

Unabhängig von diesen staatlichen Museen haben sich aber seit Anfang dieses Jahrtausends in der Türkei und speziell auch in Istanbul private Museen entwickelt. Mittlerweile existieren offiziell rund 130 private Museen in der Türkei (rund 30 % davon in Istanbul), die formal zwar ebenfalls der Kontrolle durch das Ministerium für Kultur und Tourismus unterstehen, aber deutlich einen anderen Kulturmanagementstil verfolgen.

Bei der Gründung und Finanzierung dieser „neuen“ Museen spielen insbesondere wohlhabende türkische Unternehmer und Unternehmerdynastien eine entscheidende Rolle, die als Mäzene neben Schulen, Universitäten, Krankenhäusern auch Kultureinrichtungen und Museen gegründet haben und gründen. Neben finanziellen Mitteln bilden die privaten Sammlungen oder Immobilien der Mäzene oft die Basis dieser privaten Museen. Weiterhin kann auch vermutet werden, dass der kommerzielle Hintergrund der Mäzene und deren Erfahrungen im Management einen spürbaren Einfluss auf das Kulturmanagement der „neuen“ Museen ausüben. Tabelle 1 zeigt einen nicht vollständigen Überblick über private Museen in Istanbul, deren Mäzene und Unternehmen.



... Das Mäzenatentum in der Istanbuler Museumslandschaft

| Museum   | Gründung      | Sammlungsschwerpunkte  | Mäzen  | Unternehmen   |
|--|---------------|--|--|---|
| Rahmi M Koç Museum<br>(www.rmkmuseum.org.tr)       | 1996          | Technikgeschichte  | Rahmi M. Koç (Koç Holding A.Ş.)                          | Automobil, Handel, Finanzen; größtes privatwirtschaftliches Unternehmen der muslimischen Welt (rund 85.000 Mitarbeiter) |
| Istanbul Modern (www.istanbulmodern.org)           | 2004          | Moderne Kunst (Schwerpunkt: türkische Künstler)                                  | Eczacıbaşı Holding Co.                                   | Pharma, Bau, Konsumgüter (rund 20.500 Mitarbeiter)  |
| Sakıp Sabancı Museum<br>(www.muze.sabanciuniv.edu) | 2002/<br>2005 | Kunst (z. B. Kalligraphie, Bilder) und Wechselausstellungen (z.B. Picasso, Dali) | Sabancı Holding  | Finanzen, Handel, Bau (nach der Koç Holding das zweitgrößte privatwirtschaftliche Unternehmen; rund 45.000 Mitarbeiter) |
| Pera Museum (www.peramuzesi.org.tr)                | 2005          | türkische Kunst und Wechselausstellungen (z. B. Rembrandt, Chagall)              | Suna und Inan Kiraç (Suna ist die Tochter von Vehbi Koç) | siehe Koç Holding   |
| Santralistanbul (www.santralistanbul.org)          | 2007          | Energie- und Kunstmuseum   | diverse Personen und Institutionen                       |   |

Tab. 1: Auswahl privater Museen in Istanbul

„Italienisches“ und „Australisches“ Museumsmanagement

Auf der letztjährigen *International Conference on Arts & Cultural Management* in Dallas haben die Forscher Manta Massi (*Lunsa Universität*, Italien) und Paul Harrison (*Deakin University*, Australien) ein interessantes Modell zur Markenführung im Museumsbereich vorgestellt. Auf der Basis einer qualitativen Studie in den beiden Ländern Australien und Italien haben sie zwei Dimensionen abgeleitet. Danach basieren italienische Museen eher auf deren Tradition und deren Geschichte und bieten den Besuchern ein klassisch kulturelles Erlebnis. Australische Museen hingegen verfolgen eher einen modernen Markenansatz und bieten den Besuchern ein Freizeiterlebnis.

Das „Italienische Modell“ basiert eher auf den einzigartigen, mit einer langen Historie verknüpften Kulturgütern. Moderne Managementmethoden wie eine schriftliche fixierte Formulierung der Museumsmarke, Serviceleistungen jenseits der Kultur oder ein professionelles Marketing treten bei diesem Typ nur selten auf. Das „Australische Modell“ hingegen wird von Museen verfolgt, die überwiegend nur eine kurze Geschichte besitzen. Diese Museen bieten auf der Basis eines umfassenden Konzeptes auch eigenständige Serviceleistungen (z. B. Restaurant, Onlinemuseumsshop) an. Ferner wird ein professionelles Marketing (z. B. Kommunikation) verfolgt, die das Museum als Marke im Unterhaltungsmarkt positioniert.

Zwar liegen für den türkischen Markt keine abgesicherten empirischen Ergebnisse über die grundsätzliche Managementausrichtung im Kultur- und Museumsbereich vor, aber die „neuen“, privat geführten Istanbuler Museen



**... Das Mäzenatentum in der Istanbuler Museumslandschaft**

lassen sich nach meiner Einschätzung im Vergleich zu den staatlichen Museen eher dem „Australischen Modell“ zuordnen.

**Kulturmanagement der „neuen“ türkischen Museen**

Exemplarisch zeigt dies die fehlende bzw. sehr einfache Internetpräsenz der staatlichen türkischen Museen. Versuchen Sie beispielsweise mal für die *Hagia Sophia* eine offizielle Internetseite zu finden! Hingegen präsentieren sich die „neuen“ Museen sehr intensiv im Internet. Beispielsweise nutzen das *SantralIstanbul* und das *Istanbul Modern* Social-Media-Plattformen wie *Facebook* oder *Twitter*.



*Das Kunstmuseum Istanbul Modern*

Auch bieten die „neuen“ Museen für bestimmte Zielgruppen wie Kinder spezielle Programme und Serviceleistungen an. Beispielsweise bietet das *Koç-Museum* in Zusammenarbeit mit *Faber-Castell* Workshops für Kindergartenkinder an. Das *Istanbul Modern* empfängt am Donnerstag die Besucher kostenlos und organisiert in den Räumlichkeiten vielfältige Events.

Darüber hinaus befinden sich die „neuen“ Museen in spektakulär und aufwändig restaurierten Gebäuden und Arealen. Das Gebäude des *Sabancı Museums* befindet sich in einer ehemaligen Villa der Familie Sabancı in einem traumhaften Anwesen am europäischen Ufer des Bosphorus. Das Museum *Istanbul Modern* ist in alten Hafengebäuden direkt am Bosphorus untergebracht. Das *Koç-Museum* hat seine Räumlichkeiten in restaurierten Gebäuden direkt am Ufer des Goldenen Horns. Das *Pera Museum* befindet sich im ehemaligen historischen Bristol Hotel. Und auch das *SantralIstanbul* besticht durch eine



**... Das Mäzenatentum in der Istanbuler Museumslandschaft**

interessante Architektur in den Räumlichkeiten des ersten Elektrizitätswerks des Osmanischen Reiches.

Diese privaten Museen bieten häufig auch eine interessante und exzellente Gastronomie an. Berühmt ist z. B. nicht nur wegen seiner Aussicht (wenn nicht gerade ein Luxus-Kreuzfahrtschiff direkt vor dem Museum vor Anker liegt) das Café des *Istanbul Modern*, das täglich außer am Sonntag von 10.00 Uhr bis Mitternacht geöffnet hat und auch ohne Museumsbesuch besucht werden kann. Auch das *Sabancı Museum* beherbergt mit dem Restaurant *Müzedchanga*, welches 2007 mit dem *Wallpaper Award* als bestes neue Restaurant ausgezeichnet wurde, eine gastronomische Attraktion. Das Management dieser „neuen“ Museen orientiert sich eher an einem kommerziellen Marketing, wie auch das nachfolgende Interview mit İlsu Dirgin, der Marketingdirektorin von *Istanbul Modern*, verdeutlicht.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass auf jeden Fall die türkische und speziell die Istanbuler Kulturszene durch die „neuen“ Museen nicht nur an kultureller Vielfalt, sondern auch an Professionalität im Kulturmanagement gewonnen hat.

**Interview mit İlsu Dirgin**

*İlsu Dirgin, geboren 1974 in Istanbul, studierte Betriebswirtschaftslehre an der Marmara Universität. Nach Positionen in der Werbung bei B/S/H und dem Markenmanagement bei Eczacıbaşı-Beiersdorf (Nivea) ist sie seit April 2009 Marketingdirektorin des privat betriebenen Museums Istanbul Modern.*



Das Interview wurde von Carsten Baumgarth vorbereitet und von Yücel Kurt durchgeführt.

**KM Magazin:** Frau Dirgin, privat betriebene Museen sind in der Türkei noch eine relative junge Entwicklung. Sehen Sie Unterschiede im Management zwischen privaten und staatlichen Museen?

**İlsu Dirgin:** Die staatlichen Museen bauen ihre Sammlungen schwerpunktmäßig auf historischen Schätzen auf, einige von ihnen befinden sich in historischen Gebäuden, wie z. B. die *Hagia Sophia*, der *Topkapı Palast* oder der *Dolmabaçe Palast*. Andere staatliche Museen, wie z. B. das Archäologische Museum in Istanbul, zeigen historische Artefakte und Ausgrabungen. Diese Ausrichtung prägt auch das allgemeine Museumsimage in der türkischen Bevölkerung. Das Konzept privater Museen ist sehr neu in der Türkei. *Istanbul Modern*, das erste Museum für modern und zeitgenössische Kunst in der Türkei, ist gerade mal fünf Jahre alt. Daher benutzen die privaten Museen die Philosophie und die Instrumente eines modernen Marketings, um die Zielgruppen schneller zu erreichen. Und das *Istanbul Modern* ist dabei keine Ausnahme.



... Das Mäzenatentum in der Istanbuler Museumslandschaft

Auch wenn ich keine gesicherten Daten über den Unterschied zwischen privaten und staatlichen Museen in der Türkei habe, sind meiner Ansicht nach die staatlichen Museen deutlich konservativer und verfolgen nicht das Ziel, ein breiteres Publikum zu erreichen.

**KM:** Welche sind aus Ihrer Sicht die Gründe für die Zunahme privater Museen in der Türkei während der letzten rund 10 Jahre? Welche Rolle spielen dabei die türkische Industrie und die Unternehmerdynastien?

**ID:** Seit der Gründung des *Istanbul Modern* kann man einen starken Anstieg der Anzahl privater Museen in der Türkei beobachten. Zwar wurde die Idee des *Istanbul Modern* schon vor 18 Jahren geboren. Die Unternehmerfamilie Eczacıbaşı hat jahrelang geplant und nach geeigneten Möglichkeiten gesucht, aber erst vor fünf Jahren erlaubten die äußeren Rahmenbedingungen die tatsächliche Gründung. Der Gründung des *Istanbul Modern* folgten andere türkische Unternehmerdynastien wie Koç und Sabancı. Das Interesse der Unternehmerfamilien hat seinen Ursprung in der engen Beziehung dieser Familien mit der Kunst. Man sollte nicht vergessen, dass diese Familien auch vorher schon die Kunstszene als Sammler aktiv unterstützt haben. Für die Zukunft sind in der Türkei weitere Gründungen privater Museen durch Einzelpersonen, Unternehmerfamilien und andere Institutionen Familien zu erwarten. Kapitalkräftige Personen werden in der Türkei weiterhin in Kunst investieren.

**KM:** Können Sie den Einfluss des Gründers auf das Management des *Istanbul Modern* in der Gründungsphase und heute kurz beschreiben?

**ID:** Das Management des *Istanbul Modern* wird aktiv geführt durch den Vorsitzenden des Managementboards, Oya Eczacıbaşı. Ich persönlich kann den Einfluss während der Startphase und heute nicht vergleichen, da ich damals noch nicht für das *Istanbul Modern* tätig war.

**KM:** Wenn Sie den Managementstil des *Istanbul Modern* mit dem Managementstil anderer Museen oder Kulturinstitutionen in der Türkei vergleichen, ist das *Istanbul Modern* nur eine Kunst- und Kulturinstitution oder auch eine Freizeiteinrichtung? Stehen Sie aus Ihrem Verständnis im Wettbewerb mit anderen Museen oder auch im Wettbewerb zu anderen Freizeiteinrichtungen wie Kino, Sportveranstaltungen oder andere Events?

**ID:** Das Motto des *Istanbul Modern* ist "One step ahead a Museum." Unser Museum ist positioniert als eine breite Plattform in vielfältigen Bereichen von Kunst und Kultur. Wir versuchen, ein Kunsterlebnis ergänzt um andere Aktivitäten und Events zu bieten. *Istanbul Modern* betreibt eine Bibliothek, offeriert ein Kino mit einem Monatsprogramm, unterhält ein Café, entwickelt umfangreiche didaktische Programme und betreibt einen Museumsshop. Wir organisieren Events im Zusammenhang mit Ausstellungen, aber auch unabhängig davon wie z. B. ein Diskussionsforum zur zeitgenössischen Pho-



### ... Das Mäzenatentum in der Istanbuler Museumslandschaft

tographie oder in Zusammenarbeit mit *Doğan Kitap* ein Literaturforum. Darüber hinaus bieten wir für ein breites Publikum Konzerte und Partys an. Insgesamt ist das *Istanbul Modern* mit seinen vielfältigen Veranstaltungen und Aktivitäten deutlich mehr als ein klassisches Museum.

Unsere Hauptzielgruppe sind Jugendliche und junge Erwachsene, die auch andere Kulturleistungen konsumieren. Das heißt, wir versuchen Besucher zu gewinnen, die Bücher lesen, ins Kino gehen und Konzerte besuchen. Unsere Zielgruppen verwenden einen bestimmten Teil ihres freien Zeitbudgets für solche Aktivitäten. Und wir versuchen, einen Anteil dieses Zeitbudgets zu gewinnen. Daher verstehen wir uns als ein Anbieter, der mit anderen Freizeitanbietern konkurriert.

**KM:** Ist das Markenmanagement ein wichtiges Thema für ihr Museum? Haben Sie eine schriftlich fixierte Markenpositionierung, eine Vision oder Corporate Design-Richtlinien?

**ID:** Ja, Markenführung ist für uns ein wichtiges Thema. Das zeigt sich schon darin, dass wir eine eigenständige Marketingabteilung besitzen. Wir arbeiten kontinuierlich mit einer Werbeagentur zusammen, wir haben einen Markenmanager, eine schriftliche Markenpositionierung, eine Mission und CD-Richtlinien. Alle audiovisuellen Medien unseres Museums orientieren sich an diesen Richtlinien. Aufbauend auf dieser Mission und Markenpositionierung bestimmen wir unsere Jahresziele, unsere Strategien und unseren Jahresplan für das Marketing.

**KM:** Wie viele Besucher haben im letzten Jahr das *Istanbul Modern* besucht? Können Sie den Anteil von Touristen und lokalen Besuchern schätzen?

**ID:** Wir werden jährlich von rund einer halben Million Besucher besucht. Für die Zielgruppe Touristen können wir sagen, dass unser Museum auch in anderen Ländern sehr bekannt ist. Ausländische Besucher, die Istanbul besuchen, zeigen ein steigendes Interesse am *Istanbul Modern*. Vor allem in den Sommermonaten können wir eine große Anzahl von Touristen in unserem Museum begrüßen. Unser Standort ist in diesem Zusammenhang ein großer Vorteil, da wir in unmittelbarer Nähe zum Hafen sind, der ein beliebtes Ziel für Kreuzfahrtschiffe ist.

**KM:** Welche speziellen Merkmale, welche Wettbewerbsvorteile besitzt das *Istanbul Modern*? Was sind die Wettbewerbsvorteile im Vergleich zu anderen Museen, anderen Kultur- und Freizeiteinrichtungen oder Veranstaltungen?

**ID:** *Istanbul Modern* bietet seinen Besuchern ein breites Spektrum an. Unser Hauptunterscheidungsmerkmal ist unser Fokus auf moderne und zeitgenössische Kunst. Das Haus steht mehr oder weniger für moderne Kunst in der Türkei. Zusätzlich bieten wir als einziges Museum in der Türkei eine kontinuierliche Fotosammlung an. *Istanbul Modern* ist aber nicht eine einzelne At-



... Das Mäzenatentum in der Istanbuler Museumslandschaft

traktion, sondern ein Ganzes aus Ausstellung, Kino, Bibliothek, Kunstprogramme für Kinder, Cafe und Shop. Dieses innovative Gesamtkonzept wurde auch beim 32. Europäischen Museumsforum 2009 im Rahmen des Preises „Special Commendation“ entsprechend gewürdigt.

**KM:** Beschreiben Sie exemplarisch einen typischen Arbeitsalltag von Ihnen!

**iD:** Unsere Hauptaufgabe ist die Bekanntmachung von einzelnen Veranstaltungen. Das *Istanbul Modern* hat ein wöchentlich wechselndes Programm. Die Kommunikation dieser Aktivitäten beansprucht den Hauptteil unserer Arbeitszeit. Um sicherzustellen, dass wir diese Aktivitäten und Events rechtzeitig kommunizieren, arbeiten wir mit einem wöchentlich aktualisierten Vorankündigungsplan. Wir arbeiten bei den Vorankündigungen u. a. mit Flyern und Emails. Wir sind in ständigem Kontakt mit unserer Agentur. Weiterhin beansprucht der Museumshop einen größeren Anteil an unserer Arbeit. Entscheidungen über die Produktauswahl, Kontrolle der Profitabilität etc. sind typische Aufgabenstellungen im Zusammenhang mit unserem Shop.

**KM:** Welches sind die wichtigsten Marketinginstrumente Ihres Museums? Bieten Sie für spezielle Zielgruppen besondere Leistungen an?

**iD:** Der Museumshop bietet Sonderaktionen und Sonderpreise zu einer Vielzahl von Anlässen, wie Feiertage, an. Darüber hinaus betreibt das *Istanbul Modern* ein Clubkonzept, der den Mitgliedern vielfältige Vorteile bei allen Museumsaktivitäten bietet. U. a. können die Clubmitglieder auch zu günstigeren Konditionen im Shop einkaufen. Für 2010 planen wir darüber hinaus spezielle Aktionen, wie z. B. „Frühstück im Museum“ (Museumsbesuch, Frühstück, Audiotour). Weitere Aktivitäten sind „Pause im Museum“ und „Netter Tag im Museum“. Unsere Bildungsabteilung bietet z. B. Spezialprogramme für Personen mit Sehschwierigkeiten oder für Kinder mit speziellen Anforderungen an. Ein Mutter & Kind-Programm befindet sich gerade in der Planung.

**KM:** Welche Rolle spielt das Internet und Social Media für das *Istanbul Modern*?

**iD:** Zunächst haben wir selbstverständlich eine Internetseite, die sich gerade in einem Re-Design befindet. Zusätzlich nutzen wir eine Datenbank mit rund 45.000 Email-Adressen für die wöchentliche Ankündigung unseres Programms. Wir betreiben eine Fanseite in Facebook und einen Twitter-Account. Ferner hat der Bereich Kino des *Istanbul Modern* einen eigenen Twitter-Account.

**KM:** Führen Sie Marktforschung zur Unterstützung des Marketings durch. Wenn ja, mit welchen Instrumenten?

**iD:** Ja, wir setzen insbesondere zwei Instrumente regelmäßig ein. Zum einen führen wir eine standardisierte Besucherbefragung durch. Wir arbeiten dabei mit einem Marktforschungsinstitut zusammen, welches uns quartalsweise die Ergebnisse berichtet. Zum anderen führen wir ad-hoc-Forschung zu unterschiedlichsten Themen durch. Wir benutzen dafür Onlineforschung,



... Das Mäzenatentum in der Istanbuler Museumslandschaft

aber auch Feldforschung. Die Studien analysieren mit einer quantitativen Methodik die Erwartungen und die Zufriedenheit der Museumsbesucher, aber auch die Erwartungen der potentiellen Museumsbesucher. Teilweise führen wir auch mit den Museumsbesuchern qualitative Studien durch.

**KM:** Und eine letzte Frage: Wie wichtig ist der Titel "Europäische Kulturhauptstadt" für Ihr Museum?

**id:** Diese Auszeichnung ist wichtig für die gesamte Kulturszene in Istanbul und das Istanbul Modern ist ein Teil dieser Szene. Darüber bekommt das Istanbul Modern ganz konkret Unterstützung für seine Aktivitäten in 2010.

**KM:** Wir danken Ihnen für diese spannenden Einblicke in Ihre Arbeit! 

**WEITERE INFORMATIONEN:**

[www.istanbulmodern.org](http://www.istanbulmodern.org)

- Anzeige -

**KINDER KULTUR BÖRSE**

11. KinderKulturBörse  
Zum ersten Mal in Pforzheim

Die Messe für den professionellen Veranstalter. **42 Sichtveranstaltungen von Kindertheatern, Kinderopern, Figuren- und Puppenspiel.**  
**60 Informationsständen von Anbietern.**  
Katalog und Programm erhältlich bei [kikuboe@claudiusbeck.de](mailto:kikuboe@claudiusbeck.de)

**Pforzheim**  
Kulturhaus Osterfeld

24. - 25. März 2010 [www.kinderkulturboerse.net](http://www.kinderkulturboerse.net) 



**SANDRA SIN SCH**

war bereits während des Studiums in diversen Kulturorchestern als Oboistin tätig und spezialisierte sich schließlich in Basel, Strassbourg und Trossingen auf historische Aufführungspraxis. Sie war Stipendiatin der Studienstiftung des deutschen Volkes, Preisträgerin im Alte Musik-Wettbewerb des Saarländischen Rundfunks und ist freischaffend mit Originalklangkörpern im In- und Ausland unterwegs. Darüber hinaus publiziert sie regelmäßig Aufsätze und Rezensionen, zum Beispiel in „Das Orchester“.

## Offen für Altes und Neues

*Mehmet Cemal Yesilçay über türkische Musik und Musikvorlieben*

Beitrag von Sandra Sinsch, Saarbrücken

Istanbul, die Schöne am Bosphorus, schläft nie. Wer einmal dort war, kann sich ihrem Zauber nicht entziehen. Jeder Stadtteil, ja, jede Gasse scheint eine eigene Melodie zu besitzen. Ihnen zu folgen, heißt, sich in eine zweitausend Jahre alte Geschichte zu begeben. In kaum einem anderen Land der Welt sind im Lauf der Zeit so viele Kulturen und Religionen aufeinander getroffen wie in der Türkei. In diesem Schmelztiegel der Zivilisationen hat sich ein Musikleben mit eigenen Gesetzen entwickelt. Die internationalen Top-Ten, die sich von Amerika über England bis nach Deutschland hin nur marginal unterscheiden, sind für den türkischen Markt nicht relevant. „Die Türkei ist ein eigener Markt mit eigenen Stars“, sagt Mehmet Cemal Yesilçay. Der Musiker, Komponist und Produzent kam 1968 nach München und ist mit dem Kulturleben und den Hörgewohnheiten beider Welten vertraut.

Foto: Mehmet Cemal Yesilçay

Yesilçay stammt aus einer Künstlerfamilie, der Onkel war ein Sufi-Scheich. Ganz traditionell ging er bei einem Meister der Ud in die Lehre, zurück in München gründete er einen türkischen Chor- und nahm irgendwann Streicher der Musikhochschule dazu und machte am Ende sogar gemeinsame Projekte mit einem Kirchenchor. „Alle haben mir gesagt, das würde nichts werden. Aber dieser Prototyp eines deutsch-türkische Ensembles hat sehr wohl funktioniert“, erzählt Yesilçay. Weitere Stationen waren die Gründung der bekannten Gruppe *Sarband*, die er nach knapp zwanzig Jahren verließ. Mit dem *Pera-Ensemble* hat Yesilçay eine Formation ins Leben gerufen, die sich anschickt, den kreativen Raum zwischen europäischer und türkischer klassischer Musik auszuloten. „Es kommen zur Hälfte Deutsche und zur Hälfte Türken in die Konzerte“, hat Yesilçay beobachtet. Die Türkischstämmigen sind seit kurzem in den Fokus der Kulturmacher hierzulande gerückt, viele Konzerthäuser werben mit abgestimmten Veranstaltungen um diese Zielgruppe. Gut ist jedoch oft das Gegenteil von gut gemeint, was heißt: unabhängig von der Herkunft werden die Angebote vom üblichen, gut ausgebildeten Publikum wahrgenommen. „Was lockt einen türkischstämmigen Arbeitnehmer, der seit Jahren am Fließband arbeitet und mit einer sechsköpfigen Familie in einer Dreizimmerwohnung in der Vorstadt lebt, denn wirklich in ein Konzerthaus?“ fragt Yesilçay.





### ... Offen für Altes und Neues

Türkische Musikvorlieben erscheinen dem Europäer zunächst wie ein undurchdringlicher Dschungel zu sein. Traditionell sind Kunstmusik und Volksmusik getrennt, haben sogar ein spezielles Instrumentarium, das sich nicht vermischt. „Ab den 1950er Jahren wurde die Grenze jedoch durchlässiger“, erklärt Yesilçay. Das habe damit zu tun, dass Bewohner ländlicher Gebiete vermehrt nach Istanbul strömten und die Musiktraditionen Anatoliens mitbrachten, die sich mit aktueller Kunstmusik vermischten, ergänzt er. Mit *Arabesk* wurde eine neue Musikgattung geboren. Einer der Vorreiter dieser neuen Strömung war Orhan Gencebay, bekannt aus Fatih Akins „Crossing the Bridge“. „Die besungenen Helden waren nun nicht mehr verzweifelt Liebende bei Hof, sondern Taxifahrer, die noch nicht genug Geld für eine Hochzeit zusammengefahren hatten“, sagt Yesilçay. Schützenhilfe auf dem Weg zum Erfolg gibt es vom Fernsehen. Fast alle bekannten Sänger waren oder sind auch als Filmschauspieler aktiv, selbst Ahmet Özhan, Superstar der klassischen Kunstmusik, war einst auf Leinwand zu bewundern. Serien sind extrem gebunden an eine bestimmte Musik. „Der Soundtrack einer Erfolgsserie wird ein Hit, egal, um welche Musik es sich handelt“, erläutert Yesilçay, besonders die ältere Generation nehme am Musikleben oft nur über das Fernsehen teil. Mobilität hat in der türkischen Gesellschaft generell eine andere Bedeutung: man geht auf einen Tee aus, ein Ausflug ins Gründe heißt, mit dem Auto an einen Picknickplatz zu fahren. „Das Wort Wandern existiert auf Türkisch nicht“, sagt Yesilçay.

Das sei einer der Gründe, warum in den Konzertveranstaltungen am Bosphorus hauptsächlich junges Publikum sitzt. Die letzten Jahre habe die traditionelle Kunstmusik eine wahre Renaissance erlebt, hat Yesilçay beobachtet. Deren Pflege obliegt dem Staatssender TRT, wobei die türkische klassische Musik immer noch täglich live aus dem Radio tönt. Doch das Istanbuler Publikum einer gut bis sehr gute ausgebildeten Mittelschicht legt sich nicht auf eine bestimmte Gattung fest. In einem Vielvölkerstaat, der erst durch den Staatsgründer Atatürk so etwas wie ein Nationalitätsgefühl erhielt, ist man gewohnt, sich mit dem Anderen auseinanderzusetzen. Heute in die Oper, morgen zum Rockkonzert und eine Woche später zum Obertongesang sind für einen türkischen Hörer keine unvereinbaren Welten. Diese Offenheit macht es auch westlichen Sinfonieorchestern leicht, auf dem türkischen Markt Publikum zu finden. Einst galt europäische Klassik als die Musik der kemalistischen Elite, Atatürk hatte sie gar zum Staatsziel erklärt, doch heute hat auch die Mittelschicht den Zugang zu Mozart & Co. gefunden. Möglich machen das nicht zuletzt extrem niedrige Kartenpreise, da das Konzertleben von Sponsoren aus der freien Wirtschaft bezuschusst oder Veranstaltungen sogar komplett privat finanziert werden.

Die Almansis, die Deutschtürken, sind der Regel weit entfernt von der Offenheit ihrer Landsleute. „80 % kommen vom Land und haben wenig bis keine Ausbildung genossen. Deren Kinder und Enkel sind wurzellos, sprechen oft weder richtig deutsch noch türkisch. Die Subkultur, die da entstanden



... Offen für Altes und Neues

ist, macht mir manchmal Angst“, gibt Yesilçay offen zu. Integrationskonzepte zielten ihm oft zuviel auf Assimilation ab, auch habe er beobachtet, dass bemühte Zwangsveranstaltungen für Menschen mit Migrationshintergrund häufig das Gegenteil bewirkten. „Man muss die Leute da abholen, wo sie stehen“, sagt Yesilçay. Das bedeute buntere, offensivere und vielleicht auch kitschigere Werbung für Veranstaltungen und natürlich auch, der Zielgruppe Sachen schmackhaft zu machen, die sie schon aus anderen Medien kennt. Im Fall des von Yesilçay konzipierten interkulturellen Opernpasticcios *Armida* war es Superstar Ahmet Özhan. Dessen weibliche Fans hatten die Konzertsäle geradezu gestürmt, im Schlepptau die noch von der Schicht müden, eher desinteressierten Ehemänner. „Dass da noch eine stimmungswalrige Simone Kermes mit von der Partie sein würde, hat niemand erwartet“, lacht Yesilçay, dem eigens für die Primadonna angereisten Publikum sei es mit Özhan's Gesang jedoch ähnlich, ergänzt er. Deutsche wie türkische Zuhörer hatten an dem jeweiligen ästhetischen Schock ganz schön zu knabbern. „Aber nur so kommt man an den Punkt, an dem ein Dialog und letztendlich eine neue Ebene entstehen kann: indem man für das deutsche und türkische Publikum die gleichen Ausgangsbedingungen schafft“, ist Yesilçay überzeugt.“

WEITERE INFORMATIONEN:

[www.pera-ensemble.com](http://www.pera-ensemble.com)

- Anzeige -

**EXPERTEN  
T:B  
FORUM**

## Ticketm@nagement 2010

25. und 26. März 2010 in Düsseldorf/Neuss

Fachkongress mit Vorträgen, Praxisbeispielen, Workshops und Anbietermesse  
Für Spezialisten und Verantwortliche aus den Bereichen Ticketing, Kasse und Einlasskontrolle in Kulturbetrieben, Konzert- und Veranstaltungshallen sowie Arenen der Kultur-, Entertainment- und Freizeitbranche

Themen u.a. • aktuelle Branchentrends • Web 2.0 in der Kultur • social networks, twitter & co.  
• online und mobile Ticketing • membercards & more • neue Vermarktungskonzepte

**Jetzt Informationen anfordern!** Coupon ausfüllen und absenden an:  
Trippe:Beratung Gesellschaft für betriebswirtschaftliche Strategien und Lösungen mbH  
Postfach 1128 · 53895 Bad Münstereifel · Tel. (0 22 53) 54 50 - 0 · Fax (0 22 53) 54 50 - 80

Kooperationspartner

S-CARD Service

Medienpartner

[www.Trippe-Beratung.de](http://www.Trippe-Beratung.de)  
[Expertenforum@Trippe-Beratung.de](mailto:Expertenforum@Trippe-Beratung.de)

Bitte senden Sie mir die Programminformation zum T:B Experten-Forum Ticketm@nagement 2010 am 25. und 26. März in Düsseldorf/Neuss

Name / Vorname \_\_\_\_\_  
 Institution / Firma \_\_\_\_\_  
 Funktion \_\_\_\_\_  
 Straße \_\_\_\_\_ PLZ / Ort \_\_\_\_\_  
 Telefon \_\_\_\_\_ Telefax \_\_\_\_\_ e-mail \_\_\_\_\_



ONLINE:

[www.metropolfm.de](http://www.metropolfm.de)

# Integration durch Kultur und Wissen

... Fortsetzung des Interviews von Seite 6

**KM:** Welches sind die wichtigen kulturellen und gesellschaftspolitischen Themen für Ihren Sender? Auf welche Weise greifen Sie diese Themen auf?

**TE:** Ein ständig präsent Thema ist die Bildung, sind Kinder und Jugendliche, deren Ausbildung und Zukunft. Gerade in den vergangenen Monaten wurde deutsch-türkischen Familien, insbesondere in Berlin-Neukölln, vorgeworfen, dass sie keine bessere Bildung für ihre Kinder möchten. Das ist natürlich nicht richtig. Man muss sich darum bemühen, die Perspektive der deutsch-türkischen Familie kennen zu lernen und zu verstehen: In der türkischen Kultur ist und war Bildung immer die Angelegenheit des türkischen Staates, also der Schule. Den Eltern wurde bisher nicht aufgezeigt, dass in Deutschland unter Bildung viel mehr als das verstanden wird, dass man sich als Eltern engagieren muss, dass man Kinder intensiver betreut, zum Lesen motiviert, dass man Museen usw. besucht. Der türkische Standpunkt, dass Bildung die Aufgabe der Schule ist, ist selbst noch in der 3. Generation verankert, da sie es nicht anders vorgelebt bekommen hat. Es wird ihnen etwas vorgeworfen, das ihnen gar nicht bewusst ist. Selbst die reichen, akademischen Familien in der Türkei schicken ihre Kinder für deren Bildung auf die teuersten Privatschulen. Es fehlt den Eltern ganz einfach das Wissen, wie man Wissen und Bildung vermittelt. Für dieses Thema müssen sie sensibilisiert werden, denn natürlich wollen sie, dass ihre Kinder eine gute Ausbildung und einen Job erhalten. Für diese Sensibilisierung und den Weg wie es funktionieren kann, haben wir schon mehrere Konzepte entwickelt.

**KM:** Wie kann man eine solche Sensibilisierung, die ja die Grundlage für die Einstellung der Eltern bildet, bewerkstelligen? Wie werden solche Konzepte bei deutschen Einrichtungen aufgenommen?

**TE:** Wenn man eine private, kommerzielle Institution ist, wird man in Deutschland häufig nicht ernst genommen. Einem Privatsender gesteht man in einem solchen Bereich keine Kompetenzen zu. Aber es gibt immer mehr Interesse an unseren Konzepten, z. B. von der *Bundesagentur für Arbeit*. Denn es gibt keine andere Einrichtung, die sich derart intensiv mit dem Thema Kommunikation mit und für Deutsch-Türken auseinandergesetzt hat. Dafür mussten wir sehr lange kämpfen und viel Überzeugungsarbeit leisten. Unsere Hauptaufgabe liegt natürlich nicht in der Integrationsarbeit – das können wir alleine gar nicht leisten –, aber es ist ein wichtiges Thema, mit dem wir sensibel und verantwortungsbewusst umgehen. Daher sind wir auch gerne und häufig Kooperations- und Medienpartner von verschiedensten Veranstal-



... Integration durch Kultur und Wissen

tern, wie von der *Rundfunk Orchester und Chöre GmbH*, der *Akademie der Künste* oder dem *Pergamonmuseum*.

**KM:** Welche Aufgabe der Integration können Kultureinrichtungen, wie häufig von ihnen gefordert wird, übernehmen? Was können sie, realistisch gesehen, wirklich erreichen?

**TE:** Ich hatte kürzlich einen Termin mit einem Kulturveranstalter, der eine Veranstaltung bei uns bewerben wollte. Natürlich haben wir diese Medienpartnerschaft gerne angestrebt. Aber schade ist, dass sie nur kommen, wenn es sich um ein islamisches Angebot handelt. Man geht davon aus, dass Deutschtürken sich nur für türkische, islamische, muslimische Themen erwärmen könnten. Die Deutschtürken leben hier, mitten in Europa, und interessieren sich beinahe ausschließlich für das, was hier passiert. Es ist ihr Lebensmittelpunkt. Warum werden sie nicht bei anderen Themen angesprochen, aufgefordert Veranstaltungen zu besuchen? Die deutschen Kultureinrichtungen müssen, wie viele andere auch, um ihr Publikum kämpfen. Eine der wichtigen, noch zu erschließende Zielgruppe sind die Deutschtürken. Gleichzeitig würden Sie dadurch auch noch den Integrationsprozess fördern. Hier macht es Sinn wenn die Kultureinrichtungen viel enger mit den Schulen, den deutsch-türkischen Multiplikatoren zusammen arbeiten würden.

Das besondere an dieser Zielgruppe ist, dass auch wenn nur 5 Besucher kommen, viel mehr daraus entstehen kann. Denn gerade die Mundpropaganda ist bei Deutschtürken von erheblicher Bedeutung. Wenn diese 5 Besucher zufrieden sind, können es das nächste Mal schon 10 sein, dann 50 usw. *Metropol FM* ist ein sehr wichtiger Teil dieser Kommunikationskette. Leider sind wir häufig nur eine Insellösung zum Ende hin.

**KM:** Kann und muss also Kultur ein Teil der Integrationsarbeit sein?

**TE:** Was heißt Integration? Für mich bedeutet Integration Teilnahme am gesellschaftlichen, kulturellen, politischen und wirtschaftlichen Leben. Ich bin der Überzeugung, der einfachste Weg dahin ist der über die Kultur. Zum Beispiel die Veranstaltungsreihe „Klangkulturen“, die wir mit der ROC zusammen veranstalten. Es sind immer bis zu 1500 deutsch-türkische und deutsche Besucher dabei, um gemeinsam die Kulturen zu erleben und ihnen somit auch näher zu kommen. Und so kann es funktionieren. Aber eine Grundvoraussetzung dafür ist ein schlüssiges, nachhaltiges Konzept. Natürlich ist dafür sehr viel Kraft und Energie nötig, Kapazitäten, die häufig nicht gestellt werden können. Aber anders kann Integration nicht passieren. Und an diesem Punkt muss die Politik eine Stellung beziehen und demnach diese Einrichtungen mit finanziellen Mitteln und Know-How unterstützen.

**KM:** Herr Ergün, vielen Dank für dieses Gespräch!🙏



# Das Kulturmanagement-Studium an der Istanbul Bilgi University

Ein Porträt von Dr. Deniz Unsal, Professor und Koordinator, *Cultural Management Departement, Istanbul Bilgi University* (Übersetzung: Dirk Heinze)

In den letzten 20 Jahren hat sich der kulturelle Sektor insbesondere in Istanbul enorm entwickelt - zahlreiche Einrichtungen der visuellen und darstellenden Künste sind eröffnet worden, Kulturzentren und Museen ebenso wie die Organisation großer Festivals und Events. Das reiche und dynamisch wachsende künstlerische Umfeld Istanbuls hat maßgeblich dazu beigetragen, dass man dieses Jahr einer der Kulturhauptstädte Europas ist. Mit dieser Entwicklung wurde es aber auch notwendig, vielseitig kompetente Fachleute aus- und weiterzubilden. Inzwischen gibt es ein halbes Dutzend grundständige und Aufbaustudiengänge, die diesen Bedarf abdecken.

Vor 20 Jahren noch hätte ein Universitätsabschluss im Kulturmanagement in der Türkei Argwohn unter Studierenden und ihren Eltern erregt. Heute aber ist er mehr als sinnvoll, wo wir doch wissen, dass die Bedeutung der Kultur für Politik, Wirtschaft, Wohlstand, Diplomatie und Bildung so tragend ist. Sie schafft Identitäten für die verschiedenen sozialen Gemeinschaften in der Gesellschaft, ermöglicht vielfältige Lebensstile, schafft neue Ideen und baut weltweite Netzwerke. Kultur ist dabei behilflich, Lebensqualität zu schaffen, soziale Isolierung zu bekämpfen, auf soziale und politische Fragen in urbanen Räumen aufmerksam zu machen oder internationale Kooperationen zu schmieden. Nicht zuletzt kann sie ökonomische Werte generieren, was folglich zum Wohlstand aller beiträgt.

Indem also der Kultursektor in der Türkei aufblühte, bedurfte es Experten, die seine Konstellationen, Gesetzmäßigkeiten und Strukturen definieren und auch neu definieren - zusammen mit Fähigkeiten und Erfahrungen, die diese Strukturen nachhaltig machen. Der innovative, kreative und dynamische Charakter des Kultursektors macht ihn attraktiv für junge Leute, die mobil, mehrsprachig, kommunikativ, vernetzt, praxisorientiert, flexibel und sensibel für lokale wie globale Fragen sind. Das Ziel des grundständigen Studiengangs für Kulturmanagement an der *Istanbul Bilgi Universität* ist die Ausbildung von Fachleuten, die kreative Projekte und neue Denkansätze auf regionaler, nationaler und internationaler Ebene entwickeln - vor dem Hintergrund eines sich schnell verändernden kulturellen, wirtschaftlichen und sozialen Umfelds. Die Studierenden erhalten damit einen Abschluss, der praktisches Wissen, kommunikative und organisatorische Fähigkeiten vermit-



... Istanbul Bilgi University

telt, die man braucht, um jede Form kultureller Produkte und Aktivitäten, ihr Marketing und ihren Konsum zu realisieren.

Zu den Gebieten, für die die Absolventen in Kulturmanagement verantwortlich sein werden, zählen zu allererst das Management verschiedener Kulturinstitutionen in Verbindung mit Feldern wie Unternehmenskommunikation und Sponsoring. Dies schließt sowohl private als auch öffentliche Kulturbetriebe auf nationaler und internationaler Ebene ein.

Die *Bilgi Universität* bietet zwei Spezialisierungen im Kulturmanagement an, da sie jeweils unterschiedliche Fähigkeiten und Wissensbereiche erfordern: Das *Art Management Undergraduate Program* widmet sich Museen und Einrichtungen der bildenden Kunst. Heutzutage ist die Ausstellung von Kunst und kulturellem Erbe, sind Biennalen, Kunstmessen und Museen angereichert durch eine stets begleitende Kommunikation mit dem Publikum. Wegen dieses Faktors zielt der Studiengang auf die Ausbildung junger Manager, die Entscheidungen treffen und Programme entwickeln können, welche sicherstellen, dass Museen und andere Einrichtungen der visuellen Künste partizipativ, kooperativ sowie nachhaltig sind. Die Studenten im Kunstmanagement nehmen an verschiedenen Projekten teil - als Ergebnis einer Ausbildung in Kunstgeschichte, der Einführung in Archäologie, Museologie, Museumskommunikation, Ausstellungsorganisation und Programmplanung.

Das *Management of Performing Arts Undergraduate Program* wurde zum Zweck der Ausbildung von Kulturmanagern für Darstellende Künste geschaffen, die die notwendige Aufstellung und praktische Erfahrungen bei der Produktion im Bereich Theater, Tanz, Oper und Performance-Kunst vermittelt. Die Absolventen haben später die Befähigung, im Audience Development, in der Öffentlichkeitsarbeit, Finanzierung, im Personalmanagement oder im Management von Einrichtungen der Darstellenden Künste zu arbeiten.

Der sog. *Performing Arts Track* bietet Studien und Praxis mit einem zeitgenössischen und interdisziplinären Ansatz für Aufführungen verschiedenster Art. Obwohl die Studierenden ein fundiertes Wissen und tiefgreifendes Training in den verschiedenen Formen der Darstellenden Kunst erhalten, erwartet sie später eher der Aufbau transdisziplinärer Beziehungen in einer kritischen, zeitgemäßen Art und Weise. Der *Performanz Arts Track* widmet sich den Gebieten Performancekunst, Schauspiel, Choreografie, Installationen, dem Schreiben, Kuratieren und Organisieren und wurde 2007 in Zusammenarbeit mit dem *Duncan Konservatorium Prag* ins Leben gerufen.

Der Kultursektor in der Türkei bietet Platz für Fach- und Führungskräfte aus verschiedensten Disziplinen. Für diese Leute, die eine Karriere in diesem spannenden Sektor als bereichernd empfinden und vielleicht ein früheres Studium nun mit einer spezialisierten Ausbildung vertiefen möchten, bietet die *Bilgi Universität* in Istanbul einen Master in Kulturmanagement an. Er besteht aus einer interdisziplinären Ausbildung, die den Studierenden die Mög-



... Istanbul Bilgi University

lichkeit bietet, kulturelle Strukturen und ihre jeweiligen politischen Abläufe zu betrachten - sowohl in regionaler wie in internationaler Dimension und Bezug nehmend auf die jeweiligen sozialen, wirtschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen. Die Studierenden lernen, die verschiedenen Teile der Kulturindustrie zu analysieren und nutzen dabei sowohl akademische wie praktische Netzwerke. Das Ziel des Studiengangs ist es, die Studierenden mit der Fähigkeit auszustatten, zu prüfen, zu diskutieren und kreative Ansätze für Kunst und Kultur zu entwickeln. Er eröffnet eher eine weite Perspektive auf Kulturmanagement, die Aspekte der Kulturpolitik, Governance, Zivilgesellschaft, die Rolle des Kultursektors für die globale Wirtschaft sowie die Forschung auf dem Gebiet des Kulturmanagements einschließt. Das Masterprogramm ist modular aufgebaut, und es unterrichten Professoren der *Bilgi University* ebenso wie Gastdozenten. Somit ist sichergestellt, den akademischen Diskurs in Kulturmanagement und -politik aus erster Hand zu verfolgen. So waren beispielsweise Giep Hagoort (*Utrecht School for the Arts*), Franco Bianchini (*Leeds Metropolitan University*), Dragan Klaic (*Leiden University*), Milena Dragičević Šešić (*University of Belgrade*), Lianne Gibson (*University of Leicester*), Luis Bonet (*University of Barcelona*) und Charles Landry (*Comedia*) bereits zu Gast am Studiengang. Eine Gesprächsreihe bringt die Studierenden mit Experten aus der Praxis zusammen.

Dieses Programm ist letztendlich das Ergebnis des Interesses und des Bedarfs an Fachleuten und Wissenschaftlern, die die Theorie und Praxis eines nachhaltigen Kulturmanagements und einer partizipatorischen Kulturpolitik studieren, erforschen, entwickeln und verbreiten. Dieser ziemlich junge, und trotzdem keineswegs neue Sektor muss selbst nachhaltige Managementmodelle erfinden, die einerseits Antworten geben auf lokale Bedürfnisse und andererseits auch ein Auge auf die globalen Veränderungen richten. Was es braucht, ist eine Politik, die einen Dialog zwischen kulturellen und nicht-kulturellen Akteuren schafft.

Im Herzen Istanbuls, auf drei verschiedene Standorte verteilt, ist die *Istanbul Bilgi University* eine urbane Universität mit derzeit mehr als 9.500 Studenten. Sie wurde 1996 als private Nonprofit-Einrichtung gegründet. *BILGI* ist angetreten, ein freies kreatives und unternehmerisches Denken seinen Studierenden zu vermitteln, die dies später in einer Welt anwenden, die auf Wissen als treibende Kraft in der Gesellschaft setzt - eine Gesellschaft, die den Zugang zu Wissen wirklich als grundlegendes Menschenrecht betrachtet. ¶

**WEITERE INFORMATIONEN:**

[http://camma.bilgi.edu.tr/en/page/ders\\_programi/](http://camma.bilgi.edu.tr/en/page/ders_programi/)



# Das Kunstmanagement - Studium an der Yildiz Technical University

Ein Porträt von N. Hanzade Uralman, PhD Candidate, Research Assistant, Art Management Dept., Yildiz Technical University (Übersetzung: Dirk Heinze)

Beim Kunstmanagement-Programm an der *Yildiz Technical University* handelt es sich um ein vierjähriges, grundständiges Studium, gegründet 1998 zusammen mit der Entstehung der Fakultät für Kunst und Design als eine der ersten Kulturmanagementstudiengänge in der Türkei überhaupt. Obwohl viele derartige Aus- und Weiterbildungen in den 90er Jahren entstanden sind, stellt das Angebot an der *Yildiz Technical University* noch immer das einzige Kulturmanagement-Studium an einer staatlichen Universität dar.

Das Ziel ist die Ausbildung von Leuten, die Forschung im Bereich von Kunst und Gesellschaft im weitesten Sinne betreiben und anwenden. Die Dozenten unterrichten neben dem unmittelbaren Curriculum allen Studierenden in Kunstgeschichte und bieten darüber hinaus Wahlfächer wie Kunstpädagogik, Künstlerrecht, Öffentlichkeitsarbeit und kuratorische Praxis. Zur Zeit sind 20 Lehrende im Fachbereich tätig, demgegenüber stehen 80 Studierende. Nimmt man die Fakultät insgesamt, lehren momentan 73 Dozenten für 578 Studierende. Drei postgraduale Master-Studiengänge werden angeboten, die den Studierenden die Möglichkeit geben, sich in verschiedenen Aspekten des Kulturmanagements zu spezialisieren, zudem gibt es einen Leistungskurs in Kunst und ein Doktorandenstudium.

Das Kunstmanagement-Studium ist nur eines von insgesamt sieben grundständigen Programmen der Fakultät, u.a. wird Kommunikationsdesign und Audio-Design angeboten. Alle Programme sind darauf ausgerichtet, einen interdisziplinären Zugang zu Kunst zu erhalten, sich permanent weiterzuentwickeln, den vielschichtigen Entwicklungen der Gegenwart auf nationaler wie internationaler Ebene Rechnung zu tragen, ein grundlegende Kunstausbildung zu bekommen, traditionelle Methoden mit zeitgenössischen Zugängen und Technologien zu kombinieren, eine Kreativität im Denken und Handeln zu entwickeln und letztlich in der Lage zu sein, das Ethos von Forschung und Führung auf das Gebiet von Kunst und Design zu übertragen. Anders gesprochen, möchte der Studiengang den Teilnehmern während ihrer Ausbildung die Fähigkeit übertragen, ethische, politische, soziale sowie Bildungsprobleme zu managen und sich im Bewusstsein der Bedeutung von Kunst und Kultur einen kritischen Blick zu bewahren.



... **Yildiz Technical University**

Der interdisziplinäre Ansatz äußert sich insbesondere in der Vermittlung verschiedener künstlerischer Ausdrucksformen und Produktionsprozesse während des Studiums. Aus diesem Grund ist es eine Herausforderung für die Studierenden, verschiedene Felder von Kunst zu verstehen, unabhängig von ihren persönlichen Neigungen.

Hinzu kommt, dass das Kunstzentrum der Fakultät, das *Yuksel Sabanci Art Center*, von den Kunstmanagementstudenten für ihre eigenen Projekte genutzt werden kann - neben den normalen Ausstellungen, die von den Lehrenden ebenso wie den Studierenden unterstützt werden.

Die Idee des Kunstmanagementstudiums basiert auf einem Masterprogramm in Museumswissenschaften, dem ersten seiner Art in der Türkei und noch entstanden vor der Eröffnung der Fakultät im Jahr 1989. Die Gründerin dieses Studiengangs, Prof. Tomur Atagok, initiierte mit ihren Kollegen und Experten auf dem Gebiet der Kunst in der Türkei eine Fakultät, die die Vision hatte, eine Vorreiterrolle in Ausbildung und Forschung von zeitgenössischer Kunst und modernem Design einzunehmen. Seit dem Tag der Gründung begann das Programm mit einer Ausbildung durch ein akademische Personal, das auch im Kunstmarkt als Kurator, Design oder Forscher tätig war. Diese Integration wurde seither stets auf verschiedene Weise wirksam. Das Curriculum berücksichtigte die Bedürfnisse des Managements im Kunstbereich. Praktika sind eine der wichtigsten Möglichkeiten für die Studierenden, den Markt kennenzulernen. Viele Kultureinrichtungen greifen inzwischen auf Praktikanten zurück.

Neben den unmittelbaren Ausbildungsprogrammen gelten studentische Projekte als herausragendste Leistung der Studierenden selbst, die interdisziplinär arbeiten und den Kunstmarkt verstehen. Die Fähigkeit des Schreibens als auch des Projektmanagements ist ein vorrangiges Ziel dieser Projekte und von vitalem Interesse. Während ihrer Ausbildung helfen die Dozenten den Studierenden direkt beim Aufbau solcher eigenen Projekte. In den ersten Jahren lernen sie dabei, wie man Projekte zunächst technisch entwickelt, um sie dann später gemäß ihrer Interessen auszuwählen und sie bis zu ihrer Abschlusspräsentation durchzuführen.

Dies können sowohl Ausstellungs-, Archiv-, als auch Bildungsprojekte sein. Eines der wichtigsten Kriterien, um ihre Projekte zu evaluieren, ist ihre Anwendbarkeit in der künstlerischen Praxis. Solche Projekte können für die Studenten nützlich sein, weil sie sich im Kunstsektor bekannt machen, spätestens bei ihrer Realisierung. Beispielsweise schrieb einer der Studenten sein Projekt begleitend zur Fotografieausstellung "Turkey with Magnum Photos" am *Istanbul Museum of Modern Art* und arbeitete direkt in diesem Haus. Gegenstand dabei war ein Programm für Museumspädagogik, das 2007 bei dieser internationalen Veranstaltung etabliert werden konnte.



... Yildiz Technical University

### **Nachhaltiges Qualitätsmanagement am Studiengang**

Die Gründung des Kunstmanagement-Studiengang war Teil des Leitbildes der Fakultät, die sich verändernden Bedürfnisse des Kunstsektors zu befriedigen und auch eine Vorsorge für dessen gesteigerten Bedarf an qualifiziertem Personal. Seit den 1980er Jahren bereits war diese neue Dynamik im türkischen Kunstsektor zu spüren. Neue Museen, Galerien, Kunstinitiativen, Festivals und Kultureinrichtungen gründeten sich – vorzugsweise in Istanbul. Die Studierenden begannen frühzeitig als Kuratoren oder Projektmanager zu einem Teil dieser Organisationen zu werden. Diese Entwicklung mündete Anfang 2000 in ein Projekt mit dem Titel “Improving Sustainable Quality in Education” an der *Yildiz Technical University*. Es stellte dem Studiengang wichtige Erkenntnisse zu Verfügung, vermittelte ein besseres Verständnis über die Bedürfnisse des türkischen Kunstsektors und ermöglichte mehr Zusammenarbeit mit Kultureinrichtungen. Innerhalb des Universitätsprojekts definierte der Studiengang die Erwartungen des Kultursektors in der Stadt. Die Studie enthielt eine Umfrage unter Stakeholdern des Programms, darunter Künstler, Galeriebesitzer und -manager, die Kulturabteilungen der Stadt, Kunstzentren, Museen und Sammler. Diese Analysen zeigten die Bedürfnisse der Kultureinrichtungen. Das Ergebnis dieses Qualitätsmanagementprojekts ist zum einen die Weiterentwicklung des Curriculums. Das Projekt ermöglichte aber auch Praktikumsmöglichkeiten. Kultureinrichtungen wurden auf den Studiengang aufmerksam und begannen, die Studierenden als Praktikanten einzustellen. Einige der Leute, die heute in Museen, Galerien, Archiven, Kunst- oder Designzeitschriften arbeiten, sind jene Absolventen, die zuvor ihre Praktika in diesen Institutionen durchgeführt hatten.

Hinzu kommt, dass der Studiengang seither verstärkt Projekte in Zusammenarbeit mit Kultureinrichtungen realisiert. Als bisher weitreichendste Arbeit ist hier das *Eczacıbasi Virtual Museum Education Project* zu nennen, welches die Dozenten im Jahr 2000 durchführten. Auf Kunstmessen sammelten eine Vielzahl von Studierenden damals Erfahrungen über Vermittlungsprozesse in der Kunst sowie die Kommunikation mit dem Publikum.

Man kann durchaus behaupten, dass junge Menschen, die am Studiengang das Gebiet des Kunstmanagements kennengelernt haben, selbst einen Bedarf an Absolventen auf dem Arbeitsmarkt geschaffen haben. Diese Absolventen haben später eine Karriere als Kuratoren, Dozent, Archivar, Ausstellungsmanager, Redakteur, Museumspädagoge, Impresario oder Assistent in Kulturorganisationen begonnen. Die Entwicklung des Kunstsektors ist fortgeschritten, hat inzwischen neue Berufschancen für weitere 20 Jahre geschaffen. Selbst Schiffsunternehmen haben jüngst Absolventen eingestellt! 

**WEITERE INFORMATIONEN:**

<http://www.sts.yildiz.edu.tr/>



PROF. DR. THOMAS  
KNUBBEN

leitet das Institut für Kulturmanagement Ludwigsburg und den dortigen Master-Studiengang Kulturwissenschaft und Kulturmanagement. Seine Arbeitsschwerpunkte umfassen historische Kulturwissenschaft, Kulturfinanzierung und Strategisches Kulturmanagement.

Email: [knubben@ph-ludwigsburg.de](mailto:knubben@ph-ludwigsburg.de)

DR. PETRA  
SCHNEIDEWIND

ist Diplom-Kauffrau und Kulturmanagerin, wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Kulturmanagement in Ludwigsburg mit Arbeitsschwerpunkt Betriebswirtschaftliches Rechnungswesen, insbesondere Kosten- und Leistungsrechnung und Controlling und deren Übertragbarkeit auf Kulturbetriebe.

Email: [petra.schneidewind@t-online.de](mailto:petra.schneidewind@t-online.de)

## „Die vorbildliche Kultureinrichtung“

Ein Gutachten zur kultur- und kreativwirtschaftlichen Positionierung des Theaterhauses Stuttgart bringt solide Zahlen an den Tag und stattet das Haus darüber hinaus mit einem Managementinformationssystem aus.

Ein Beitrag von Prof. Dr. Thomas Knubben und Dr. Petra Schneidewind

Das Theaterhaus Stuttgart ist eine einzigartige Einrichtung in der Kulturlandschaft. Das Haus besteht inzwischen seit 25 Jahren und hat sich zum größten soziokulturellen Zentrum Europas entwickelt. Was einst bescheiden im Stuttgarter Stadtteil Wangen begann, ist heute ein Superlativ und das ist im Bereich der soziokulturellen Zentren eine echte Rarität. Doch die Verantwortlichen des Theaterhauses analysieren und hinterfragen auch dann, wenn der Betrieb gut läuft, sie ruhen nicht und setzen sich mit den zukünftigen Chancen und Risiken auseinander. Bereits 2008 entschieden sich die Macher, beim Institut für Kulturmanagement Ludwigsburg ein Gutachten in Auftrag zu geben, welches Aussagen zur kultur- und kreativwirtschaftlichen Positionierung des Theaterhauses Stuttgart macht. Über die Ergebnisse dieses Gutachtens, das im Dezember 2009 der Öffentlichkeit vorgestellt wurde, berichten im Folgenden die Auftraggeber und Autoren:

### **Willi Friedmann über die Motive das Gutachten in Auftrag zu geben und die Erwartungen, die damit verbunden waren:**

Auslöser für die Beauftragung des Gutachtens beim Institut für Kulturmanagement war die Idee des Theaterhaus-Leiters Werner Schretzmeier, neben der Neuauflage der Besucherbefragung von 1997 auch eine ökonomische Sicht auf das Haus zuzulassen. Zum einen sozusagen aus der Vogelperspektive die Frage zu stellen „Was gibt das Theaterhaus der Volkswirtschaft zurück?“. Zum anderen die interne Sicht: indem wir unsere betriebswirtschaftlichen Abläufe auf den Prüfstand stellen und optimieren lassen wollten. Letzteres insbesondere unter dem Aspekt, ein Instrumentarium zu entwickeln, mit dessen Hilfe programmatische Entscheidungen nicht nur „aus dem Bauch heraus“, sondern aufgrund solider betriebswirtschaftlicher Erkenntnisse getroffen werden können.

### **Prof. Dr. Thomas Knubben über die Konzeption des Gutachtens und die Möglichkeit an eine Voruntersuchung anzuknüpfen:**

Wie alle Kultureinrichtungen sind die soziokulturellen Zentren seit 20 Jahren einem ungeheuren Veränderungs- und Legitimationsdruck ausgesetzt. Das gilt auch für das Theaterhaus Stuttgart, das sein programmatisches und wirtschaftliches Konzept immer wieder und sehr konsequent den veränderten Anforderungen angepasst hat. Mit einem Jahresetat von über 7 Mio. € und



### ... Die vorbildliche Kultureinrichtung

jährlich rund 300.000 Besuchen stellt es heute nicht nur einen gemeinnützigen Kulturbetrieb, sondern auch ein mittelständisches Unternehmen dar. Mit dieser doppelten Identität erwachsen der Einrichtung aber Risiken von zwei Seiten: von der öffentlichen Hand, weil es das Haus ob seines ‚Markterfolges‘ als weniger ‚subventionsbedürftig‘ einschätzt, und von Seiten des Publikums, weil es sich in seinen soziokulturellen Anliegen womöglich nicht mehr ausreichend repräsentiert sieht. Erfolg kann so plötzlich zur Gefahr werden.

Das Theaterhaus hat mit seiner Begutachtung durch das *Institut für Kulturmanagement Ludwigsburg* daher drei Fragen zu klären versucht. **Erstens:** Wie stark ist das Theaterhaus als Wirtschaftsfaktor und in wie weit fließt die öffentliche Förderung über Steuern und Abgaben wieder in die Staatskassen zurück? Handelt es sich bei den öffentlichen Zuschüssen daher gar um rentierliche Investitionen? **Zweitens:** Wie beurteilen die Besucher als zentrale Stakeholder die Entwicklung des Theaterhauses? Sehen sie ein Problem in der doppelten Identität des Hauses? Wo bestehen Risiken in der Zusammensetzung der Besucher, wo zeigen sich Entwicklungschancen? Und **drittens:** Wie kann eine zielgenaue programmatische Steuerung im Spannungsfeld zwischen sozial-kultureller Auftragstellung und Besuchernachfrage erreicht werden?

Drei Fragen, drei Studien. Für die Einschätzung der wirtschaftlichen Bedeutung musste eine Mikrountersuchung der Umsatzzahlen, der Wertschöpfungsquoten, der Beschäftigungseffekte und der Umwegrentabilitäten aufgrund direkter und indirekter Rückflüsse von Steuern und Abgaben erstellt werden. Für die Besuchereinschätzung wurde eine repräsentative Besucherbefragung mit rund 1.800 Einzelerhebungen vorgenommen. Hier erwies sich die kontinuierliche Selbstbefragung des Theaterhauses als ein besonderer Vorteil, lag doch bereits eine Besucherbefragung von 1997 vor, so dass die Veränderungen der Besucherstrukturen und -einschätzungen seitdem sehr gut nachvollzogen werden konnten. Und für die Steuerungsfrage musste ein, auf die Bedürfnisse des Hauses ausgerichtetes passgenaues Managementinformationssystem entwickelt werden.

### **Dr. Petra Schneidewind über die Empfehlung, im Rahmen der Gutachtenerstellung, das Managementinformationssystem des Theaterhauses zu überprüfen und weiterzuentwickeln:**

Seit vielen Jahren ist einer meiner Arbeitsschwerpunkte die Frage, wie Kulturbetriebe betriebswirtschaftliche Instrumentarien in ihre Abläufe so einsetzen können, dass sie dadurch wesentliche Steuerungsinformationen gewinnen. Eine der wesentlichen Voraussetzungen, dass dies gelingt ist, dass in den Kultureinrichtungen die richtige Einstellung vorherrscht. Das heißt, man muss das betriebswirtschaftliche Instrumentarium als Service verstehen, mit dessen Hilfe man Informationen gewinnt oder Zusammenhänge transparent machen kann, so dass sich auch Szenarien entwickeln lassen und man zukunftsgerichtet steuern kann.



### ... Die vorbildliche Kultureinrichtung

Schon in den ersten Gesprächen mit den Verantwortlichen des Theaterhauses habe ich dafür geworben im Zusammenhang mit der gewünschten Analyse auch die Informationsquellen und Informationsflüsse zu überprüfen und daraus ein ganzheitliches Managementinformationssystem zu konzipieren. Die Theaterhausverantwortlichen haben die Chance schnell erkannt bzw. die bis dahin bestehenden Defizite richtig eingeschätzt.

Zur zielorientierten Steuerung sind laufend aktuelle Informationen notwendig und Planrechnungen aufzustellen. Das bestehende System zeigte für diese Anforderung erhebliche Schwächen. Einige wesentliche Schwachpunkte möchte ich hier nennen, da sie auch in anderen Kulturbetrieben weit verbreitet sind. Die Daten des Rechnungswesens sind zu stark vergangenheitsorientiert, es gibt keine eigenständige Kosten- und Leistungsrechnung, Personalkosten werden nicht ausreichend differenziert, es gibt keine weitreichende Planungsrechnung, die sich an den Zielen des Betriebes ausrichtet, es werden keine Zusammenhänge mit Daten außerhalb des Rechnungswesens hergestellt (z.B. Erlöse / Besucherpotenziale). Die genannten Schwächen waren im Theaterhaus bereits diagnostiziert, da sich im Vorfeld eine Diplomarbeit mit der Fragestellung beschäftigt hat und die Ausgangssituation sowie auch die notwendigen Maßnahmen sehr gut aufbereitet hatte. Daran anknüpfend haben wir vorgeschlagen, die bestehende Systematik der Kostenstellen und Kostenträger zu überarbeiten und eine konsequente Trennung der Funktionen Finanzbuchhaltung und Kosten- und Leistungsrechnung zu organisieren. Außerdem Personalkosten und klassische Gemeinkosten in die Kostenträgerbewertung zu integrieren und eine veranstaltungsbezogene Deckungsbeitragsrechnung als zentrales Analyseinstrument aufzubauen. Um zukünftig die Informationen optimal nutzen zu können, wurde ein entsprechendes Berichtswesen konzipiert. Alle genannten Arbeitsschritte konzentrieren sich eher auf Ist-Daten. Um den Fokus auch auf die zukünftigen Entwicklungen zu richten wurden darüber hinaus auch Planungswerkzeuge entwickelt.

### **Prof. Dr. Thomas Knubben zu den Kernergebnissen der Analysen (Besucher und Umwegrentabilitäten):**

Die Ergebnisse unserer Erhebungen waren durchaus beeindruckend – in ihren Dimensionen und in ihrer Klarheit. Hinsichtlich der wirtschaftlichen Bedeutung konnte nachgewiesen werden, dass das *Theaterhaus Stuttgart* neben seinen 70 selbst angestellten Mitarbeitern mehr als 170 weitere Arbeitsplätze durch seine Aktivitäten unterhält und damit eine regelrechte Jobmaschine darstellt. Was die Rentabilität der öffentlichen Förderung angeht, wurde ersichtlich, dass den institutionellen Zuschüssen von Stadt und Land in Höhe von rd. 1,75 Mio. € pro Jahr Rückflüsse an Steuern und Abgaben von mindestens 3 Mio. € gegenüberstehen. Und dies bei einem sehr vorsichtigen und äußerst kritischen Berechnungsmaßstab.



### ... Die vorbildliche Kultureinrichtung

Auch die Ergebnisse der Besucherbefragung waren sehr hilfreich, konnten doch sehr präzise Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken herausgearbeitet werden. Gerade im Vergleich mit der vorangegangenen Besucherbefragung kann das Theaterhaus außerordentlich hohe Zufriedenheitswerte im Hinblick auf die Programmgestaltung, auf die Eintrittspreise, die Atmosphäre und den Service verbuchen. Dies deckte sich durchaus mit den Wahrnehmungen, die man auch beim ersten Besuch im Haus feststellen kann: großer Andrang, volle Säle, akzeptable Preise, freundliche Menschen. Besonders spannend war es daher, die einzelnen Programmsparten zu vergleichen. Und da wurde deutlich, dass die Schauspielaufführungen des eigenen Ensembles zwar einen hohen Besucherbindungseffekt aufweisen, dafür aber von einer markanten Überalterung betroffen sind. Die Tanztheaterangebote hingegen zeichnen sich durch eine besonders hohe Attraktivität für jüngere Besucher aus und bieten wegen ihrer gleichfalls hohen Bindung längerfristig lohnende Perspektiven. Saisonhits wie die ‚Caveman‘-Inszenierung, die mit wechselnden Akteuren durch die Lande tourt, können zwar kurzfristig die wirtschaftliche Bilanz aufbessern, führen aber kaum zum Wiederbesuch. Besonders auffallend schließlich, dass das starke Interesse an den Comedy-Angeboten mit einer großen Breite an kulturellen Parallelinteressen einhergeht, sich also die Lust an der Unterhaltung sehr wohl und sehr häufig mit dem Interesse an Klassik, an neuer Musik, an Jazz oder Literatur paart. Hier tritt uns der schon häufiger ausgemachte, hybride Kulturflaneur entgegen. Kein Wunder, dass er sich im Theaterhaus, dessen Image laut Erhebung durch die Schlüsselbegriffe ‚Vielfalt‘ und ‚Offenheit‘ gekennzeichnet ist, besonders gut aufgehoben fühlt.

### **Dr. Petra Schneidewind zu den Möglichkeiten des Managementinformationssysteme:**

Die Informationsempfänger im Theaterhaus haben schon nach wenigen Arbeitsschritten die Servicefunktion, die ein optimiertes Rechnungswesen liefern kann erkannt und die weiteren Schritte forciert. Zunächst war der Vorteil in einem deutlich geringeren Arbeitsaufwand spürbar, wobei gleichzeitig durch integrierte Plausibilitätsprüfungen die Daten stabiler und sicherer waren. Im Laufe der Untersuchung wurde die Informationsqualität immer besser, da die Differenzierung in Kostenstellen und Kostenträger immer genauer wurde, die Zuordnungen von Kosten und Leistungen ebenfalls. Die Feinarbeit beim Ausbau des Rechnungswesens leitete Dipl.-Betriebswirt Tom Schößler, der im Zeitraum der Untersuchung am Institut für Kulturmanagement studierte. Er achtete stets darauf, dass die Informationsanforderungen der Theaterleitung durch die neu konzipierten Auswertungen befriedigt werden konnten. Auch dies ist eine ganz wesentliche Bedingung, dass ein solches Managementinformationssystem funktioniert, es muss im Zusammenspiel mit den Entscheidungsträgern erarbeitet werden.



### ... Die vorbildliche Kultureinrichtung

Mit dem im Rahmen des Gutachtens erstellten Managementinformationssystem hat das Theaterhaus seine aktuelle Situation sowie die laufende Spielzeit in einem zahlenmäßigen Abbild aufbereitet. Dieses Maß an betriebswirtschaftlicher Ausstattung hat in der kulturellen Szene nach wie vor Pilotcharakter. Einmal Blut geleckt ist das aber nicht das Ende, der Ausbau geht weiter. Insbesondere die strategische Steuerung soll mit Hilfe einer Balanced Scorecard unterstützt werden, eine Break-Even-Analyse soll die Produktionsplanung begleiten, auch qualitative Informationen (z.B. Pressekritiken) sollen zukünftig einfließen, eine Liquiditätsplanung wird abgeleitet werden und es erfolgt sukzessive der Ausbau zu einer Mehrjahresplanung. Ich habe keine Zweifel, dass dies gelingen wird und das Theaterhaus damit neben seinen Stärken im Programm auch im Bereich Management vorbildlich für das 21. Jahrhundert aufgestellt ist. Die Einstellung stimmt, die Vorgehensweise in Schritten wird konsequent betrieben und auf veränderte Anforderungen kann jederzeit reagiert werden. Aus gut gepflegten Informationsquellen werden optimale Informationen genutzt und daraus entsteht ein Wettbewerbsvorteil.

### **Willi Friedmann abschließende Stellungnahme und Angebot zum Erfahrungsaustausch....**

Die entstandenen Instrumente helfen uns auf mehreren Ebenen. Frau Schneidewind hat den geringeren Zeitaufwand genannt, das ist im Alltagstrubel wirklich ein großes Plus, wenn ich mich mehr mit der Datenanalyse als mit deren Beschaffung beschäftigen kann. Aber wir wissen jetzt auch mehr als vorher, können dieses Wissen schneller und flexibler nutzen und damit viel genauer sowohl Standardberichte erstellen als auch auf individuelle Anfragen des Theaterleiters antworten. Durch die Integration der verschiedenen Datenebenen können wir auch schon jetzt in der Planung anfangen, eine echte zielorientierte Budgetsteuerung zu implementieren. Für den Ausbau zum vollwertigen Controlling haben wir uns zwar drei bis fünf Jahre Zeit gegeben, aber wir sehen bereits jetzt große Fortschritte. Frau Schneidewind und Herr Schößler haben uns hier einige Werkzeuge erstellt, an denen wir noch immer neue Möglichkeiten entdecken, bisher aufwändige und eher handgemachte Analysen systematischer und zielgerichteter zu bearbeiten. Für die Berichterstattung an den Vorstand des Theaterhaus-Vereins stehen uns nie dagewesene Möglichkeiten zur Verfügung. Das Management-Informationssystem in das Gutachten einzubauen hat sich also auf jeden Fall gelohnt. ¶

### **WEITERE INFORMATIONEN:**

Die ausführlichen Ergebnisse des Gutachtens sind in einer Broschüre zusammengefasst. Diese kann gegen eine Gebühr von 3€ beim Theaterhaus bestellt werden. Wir würden uns übrigens auch freuen, wenn es einen Erfahrungsaustausch mit anderen Theatern oder Kultureinrichtungen allgemein gäbe.



... Die vorbildliche Kultureinrichtung

Wir sind daher auf vielfältige Reaktionen gespannt: Theaterhaus Stuttgart, Geschäftsführung - Willi Friedmann; Siemensstraße 11, 70469 Stuttgart, [willi.friedmann@theaterhaus.com](mailto:willi.friedmann@theaterhaus.com)

**Willi Friedmann** ist seit 1991 Geschäftsführer und Verwaltungsleiter des Theaterhauses.

WEITERE LITERATUR:

- Schneidewind, Petra (2006): Betriebswirtschaft für das Kulturmanagement, Bielefeld
- Schneidewind, Petra (2000): Entwicklung eines Theatermanagement-informationssystems, Frankfurt/M.

- Anzeige -

Neuerscheinung



Hartmut John, Hans-Helmut Schild, Katrin Hieke (Hg.)

**Museen und Tourismus. Wie man Tourismusmarketing wirkungsvoll in die Museumsarbeit integriert. Ein Handbuch**

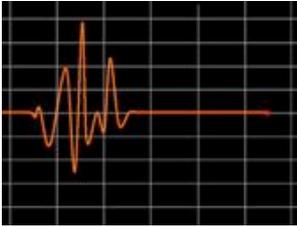
Februar 2010, 238 Seiten, kart., zahlr. Abb., 24,80 €, ISBN 978-3-8376-1126-7

*(Kultur-)Touristen sind längst eine feste Größe im Museumspublikum. Aber nur wenige Häuser haben ihre Angebote für diese Klientel wirkungsvoll in Marketingkonzepte und -strategien integriert und umgesetzt. Auf sie wartet eine Premium-Zielgruppe: die große, weiter wachsende Zahl der an Kunst und Kultur besonders interessierten, auffallend aktiven, mobilen und konsumfreudigen*

*Kulturreisenden. Auch auf dem weithin gesättigten Tourismusmarkt lässt sich noch viel Nachfrage generieren – mit attraktiven Qualitätsangeboten für Kulturtouristen.*

*Dieses Buch ist aus der Praxis für die Praxis geschrieben. Entscheidern und Verantwortlichen in Museen und Kulturverwaltungen gibt es die erforderlichen Managementinstrumente an die Hand, um auf diesem anspruchsvollen Markt erfolgreich Fuß zu fassen und sich zu behaupten. Strukturen, Einflussfaktoren und Trends im Tourismus werden transparent gemacht, Methoden und Instrumente des Tourismusmarketings erläutert und Best-practice-Beispiele vorgestellt. Ein ausführlicher Serviceteil gibt unverzichtbare Informationen zu Akteuren, Strukturen und »Spielregeln« in diesem Marktsegment.*

Details und Bestellung: [www.transcript-verlag.de/ts1126/ts1126.php](http://www.transcript-verlag.de/ts1126/ts1126.php)



# Die Gefahren einer Kulturflatrate

*Bundesverband Musikindustrie veröffentlicht Positionspapier*

Der Bundesverband Musikindustrie (BVMI) hat ein Positionspapier mit zehn Argumenten gegen die Kulturflatrate veröffentlicht. "Bei Diskussionen um das Urheberrecht in der digitalen Welt fällt immer wieder das Schlagwort von der Kulturflatrate, obwohl eigentlich niemand genau weiß, was damit genau gemeint ist", so Stefan Michalk, BVMI-Geschäftsführer. "Was von den Befürwortern als Lösung aller Probleme gesehen wird, wäre letztlich nichts anderes als die Kapitulation der Politik vor der Komplexität des Urheberrechts in der digitalen Welt", so Michalk weiter. Gemeint ist mit der Kulturflatrate meist eine Zwangsabgabe auf den Internetzugang, mit der Urheber und Kreative für die illegale Nutzung ihrer Arbeit entlohnt werden sollen. Selten hat es ein derart unausgeglichenes Konzept so schnell Karriere gemacht und es sogar in die Programme einiger Parteien geschafft. Zehn Argumente, warum die Kulturflatrate ein Irrweg ist:

**1. Die Kulturflatrate ist unfair, weil Verbraucher für etwas bezahlen, was sie gar nicht nutzen.**

Heute kann der Konsument nach persönlichen Vorlieben entscheiden, ob er sein Geld lieber für Musik, Filme, Bücher oder andere Kulturprodukte ausgibt. Dabei kann er bereits heute wählen, ob er einen einzelnen Song kaufen möchte oder lieber ein Musikabonnement abschließt. Mit der Kulturflatrate hat das ein Ende. Denn sie ist - ähnlich wie die GEZ - eine Zwangsabgabe, mit der Verbraucher für etwas bezahlen müssen, das sie unter Umständen gar nicht nutzen.

**2. Die Kulturflatrate entzieht gerade den neuen digitalen Geschäftsmodellen die ökonomische Basis.**

Die Kultur- und Kreativwirtschaft arbeitet mit Hochdruck am Aufbau neuer, digitaler Geschäftsmodelle. Die Kulturflatrate würde diese Anstrengungen torpedieren. Wenn im Internet Musik, Filme oder Bücher bei Zahlung einer Pauschalabgabe ohne Schranken frei verfügbar sind, gibt es für Konsumenten keinen Grund mehr, die bestehenden legalen, kostenpflichtigen Angebote zu nutzen. Die ohnehin schon risikoreichen Investitionen bleiben aus, weil man mit "kostenlos" nicht konkurrieren kann.

**3. Die Kulturflatrate führt zu einer unverhältnismäßig hohen Belastung aller Konsumenten und benachteiligt sozial Schwache.**

Mit fortschreitender Digitalisierung und zunehmendem Ausbau der Bandbreiten sind immer mehr Bereiche der Kultur- und Kreativwirtschaft vom



### ... Positionspapier zur Kulturflatrate

unrechtmäßigen Gebrauch ihrer Produkte betroffen. Eine Kulturflatrate müsste mittelfristig nicht nur Musik, Filme oder Bücher erfassen, sondern würde alle Bereiche der Kultur- und Kreativwirtschaft betreffen. Nach Schätzungen der Bundesjustizministerin kämen auf jeden Verbraucher mit Internetanschluss zusätzliche Kosten in Höhe von 50 Euro pro Monat zu. Gerade sozial Schwache können sich das nicht leisten.

#### **4. Die Kulturflatrate erfordert den Aufbau eines gigantischen Bürokratie- und Verwaltungsapparates.**

Ließ sich die Erhebung einer Kulturflatrate noch vergleichsweise einfach organisieren, fangen die Probleme bei der Verteilung der Gelder erst richtig an. Schon heute beschäftigen Verwertungsgesellschaften Heerscharen von Mitarbeitern für die Erfassung, Bewertung und Verteilung von Lizenzentnahmen. Die Kulturflatrate würde diesen Verwaltungsaufwand gigantisch erhöhen. Während der Kulturflatrate viele attraktive Arbeitsplätze bei Labels, Verlagen oder Filmproduktionen zum Opfer fallen würden, schafft sie gleichzeitig tausend langweilige für die Verwaltung und Verteilung. Schöne neue Kreativ Arbeitswelt.

#### **5. Die Kulturflatrate verflacht die Kultur.**

Bei der Kulturflatrate ist ein Song aus dem Computer genauso viel wert wie Beethovens Neunte, ein Pornofilm das gleiche wie ein cineastisches Meisterwerk und der Groschenroman steht auf einer Ebene mit dem literarischen Klassiker. Weil für die Abrechnung nur die Masse der Downloads zählt, entfällt jeder Anreiz Zeit und Geld in Nischenprodukte zu investieren. Die kulturelle Vielfalt nimmt ab. Die Kultur verflacht.

#### **6. Die Kulturflatrate nimmt Urhebern und Künstlern das Recht über die Verwendung ihrer Werke selbst zu bestimmen.**

Heute können Urheber, Künstler, Autoren und andere Rechteinhaber frei darüber entscheiden, wie und wo ihre Werke und Produkte verwendet werden dürfen. Sind im Internet alle Kulturgüter auch nur für den nicht kommerziellen Gebrauch frei nutzbar, kommt dies einer Enteignung der Rechteinhaber gleich. Denn wenn die Kulturflatrate Sinn haben soll, hat der Konsument keine Möglichkeit mehr zu unterscheiden, was legal und was unter Umständen illegal ist. Dementsprechend kann der Rechteinhaber sich auch nicht mehr dagegen wehren, wenn er nicht will, dass seine Produkte im Netz frei verfügbar sind.

#### **7. Die Kulturflatrate widerspricht den ökonomischen Prinzipien unserer Gesellschaft.**

Bestehende, marktwirtschaftliche Prinzipien in der Kultur- und Kreativwirtschaft haben eine einzigartige kulturelle Vielfalt hervorgebracht. Wesentlicher Bestandteil einer freien Marktwirtschaft ist, dass der Produzent über die Verwertung seiner Produkte frei entscheiden kann. So kann er beispielsweise



### ... Positionspapier zur Kulturflatrate

über den Preis frei entscheiden. Diese grundlegenden Prinzipien werden durch die Kulturflatrate außer Kraft gesetzt, denn mit der Einführung der Kulturflatrate wird privates geistiges Eigentum zum öffentlichen Gut. Die Kulturflatrate ist die Verstaatlichung der Kultur- und Kreativwirtschaft.

#### **8. Die Kulturflatrate verstößt gegen international geltendes Urheberrecht.**

Die Kulturflatrate verstößt gegen wesentliche Prinzipien des international geltenden Urheberrechts. Gerade aber weil sie Probleme lösen soll, die erst durch das globale Medium Internet entstanden sind, ist sie als nationaler oder europäischer Alleingang völlig untauglich.

#### **9. Die Kulturflatrate führt zu einer Entwertung des geistigen Eigentums.**

Durch Flatrates geht beim Konsumenten das Gefühl für den Wert individueller, kreativer Leistung verloren. Was beim Telefonanschluss oder Internetzugang sinnvoll sein mag, taugt nicht als ökonomisches Prinzip zur Erreichung von kulturellen Höchstleistungen.

#### **10. Die Kulturflatrate wirft mehr Fragen auf, als sie beantwortet.**

Die Digitalisierung und das Internet haben die Komplexität des Urheberrechts enorm erhöht. Da erscheint die Kulturflatrate – ähnlich wie die Steuerreform auf dem Bierdeckel – als einfache Lösung einer zunehmend komplexer werdenden Welt. Aber der Schein trügt. Wer soll ihre Höhe festlegen? Wer legt fest, was ein Buch, ein Film, ein Musikstück oder ein Foto wert ist? Wer entscheidet über die Verteilung innerhalb der einzelnen Bereiche der Kreativwirtschaft? Wie soll die Nutzung gemessen werden, ohne beispielsweise den Internetverkehr zu überwachen und damit datenschutzrechtliche Fragen aufzuwerfen? Welche Institution soll die Gelder verteilen? Wie bleiben die Eigentumsrechte der Urheber und Leistungsschutzrechtinhaber gewahrt? Wo sollen in Zukunft die Anreize für Investitionen in junge Talente herkommen? Wer entscheidet darüber wer Künstler und was Kunst ist und wer kein Künstler und was nicht Kunst ist? Wer soll an ihr beteiligt werden, nur die Urheber und Künstler oder auch Labels, Verlage und Produzenten? Die Liste dieser Fragen ließe sich endlos weiterführen. Stellt man sie den Befürwortern der Kulturflatrate, erntet man meist nur ein müdes Achselzucken. Bis sie beantwortet sind, bleibt die Kulturflatrate nur Floskel ohne Inhalt und kein nachhaltiges Konzept für eine zukunftsfähige Kultur- und Kreativwirtschaft. ¶

#### **WEITERE INFORMATIONEN:**

<http://www.musikindustrie.de>

#### **DISKUTIEREN SIE MIT:**

<https://www.xing.com/net/kulturmanagement/>



## Rückblick

### Auf dem Weg zu einer Theorie des Kulturmanagements?

Bericht zur 4. Arbeitstagung des Fachverbands Kulturmanagement in Wien am 15./16. Januar 2010

Beitrag von Bruno Seger, ZHAW, Zürich

Dieses Jahr trafen sich die Mitglieder des Fachverbandes Kulturmanagement zu ihrer 4. Jahrestagung an der Universität für Musik und Darstellende Kunst in der Kulturstadt Wien. Eingeladen hat das Institut für Kulturmanagement und Kulturwissenschaft IKM.

## Fachverband Kulturmanagement

Zur Debatte standen diesmal „Theorien über den Kultursektor und ihre Relevanz für das Kulturmanagement“ und damit die Frage, inwieweit gesellschaftstheoretische Beschreibungs- und Erklärungsmodelle, welche den Kultursektor explizit thematisieren, Beiträge zur Ausdifferenzierung und Binnenstrukturierung des Praxisfeldes sowie zu einer Reflexion der Handlungslogiken und der professionellen Identität von KulturmanagerInnen liefern können.

Man konzentrierte sich auf die Systemtheorie von Niclas Luhmann, die strukturelle Feldtheorie von Pierre Bourdieu und den US-amerikanischen Production of Culture Ansatz (Crane, Becker, Peterson u. a.), alle Theorieklassiker der 60er und 70er Jahre. Während den rege geführten Diskussionen wurde dann auch das Bedürfnis manifest, bei anderer Gelegenheit neuere oder zumindest weitere Diskurse wie die Cultural Studies, poststrukturalistische Ansätze usw. auf ihre Anschlussfähigkeit für das Kulturmanagement zu prüfen. Pro Halbtags war nur ein Referat vorgesehen, was genügend Raum für ausgiebige, dem hohen Niveau der Referate entsprechende Diskussionen ließ.

Ausgehend von der Systemtheorie Niclas Luhmanns zeigte Univ.-Prof. Mag. Dr. Michael Meyer

(Leiter der Abteilung für Non-Profit-Management der Wirtschaftsuniversität Wien), dass die Logik des Wirtschaftssystems, wie in viele andere gesellschaftliche Systeme, auch tief in das System Kunst, hier im Sinne der Künste, eingedrungen ist und die dortigen genuinen Systemlogiken überformt, wenn nicht gar okkupiert hat. Diesem Ökonomisierungsprozess steht der Einzug von Managementmethoden und -denken zur Seite, das betriebswirtschaftliche Verfahrensweisen in den Public- und Non-Profit-Bereich - der auch einen wesentlichen Teil des kulturellen Sektors ausmacht - implementiert, und dies nicht ohne Nebenwirkungen, die in erster Linie Rationalisierungs- und Legitimierungsdruck, Wettbewerb, Professionalisierung, Kommerzialisierung, Businessorientierung, Marketization beinhalten. Es ist leicht nachvollziehbar, dass die Ausdifferenzierung des Kulturmanagements als eigenständige Funktion im Kultursektor ebenfalls eine Folge des Managerialismus (in der Schweiz auch New Public Management oder NPO Management genannt) ist. Einfallstor der „Managementideologie“ in andere gesellschaftliche Systeme ist nach Meyer in erster Linie die universelle Konvertierbarkeit des Leitmediums des Systems Wirtschaft: das Geld, das auch im System, der Kunst buchstäblich zum „Maß aller Dinge“ wird. Gerade auch für komplexe Kultur-Organisationen, die generell an mehreren gesellschaftlichen Systemen teilhaben, oder in der Sprache Luhmanns mit ihnen „gekoppelt“ sind, werden die vereinheitlichenden ökonomisch-managerialen Codes zum bevorzugten Instrument der Lenkung. Managerialismus tendiert nach Meyer zu Risikoscheu, Innovationsarmut, kurzfristigem Denken und zu einer Betonung des Service-Aspekts auf Kosten von Advocacy und Community, und droht damit gerade die auf Kreativität und Fantasie beruhende Eigenlogik der Künste zu unterlaufen. Bezüglich sinnvoller Alternativen ist der Referent pessimistisch. Weder der innovationsgeleitete und dynamische Cultural Entrepreneurship Ansatz, der nur für Kleinstunternehmen kennzeichnend ist, noch der traditionalistische Paternalismus, der Bürokratismus



oder die Expertenkultur können es mit dem Managerialismus aufnehmen. Eher noch haben partizipative Civic-Ansätze oder Grassroots-Bewegungen ein gewisses korrekatives Potenzial, aber auch diese können sich der Logik der Managementmethoden kaum entziehen, sobald die Organisationen oder auch Projekte einen größeren Umfang erreichen.

Angesichts dieser ernüchternden Bilanz wurde in der anschließenden Diskussion die Frage nach nicht-geldbezogenen Entscheidungskriterien für das Management im Kultursektor erörtert, wobei festgestellt wurde, dass selbst ästhetische oder partizipative Kriterien letztlich wiederum Gefahr laufen, in ökonomischen Kategorien thematisiert zu werden. In der im Referat angesprochenen Professionalisierung des Kunstsystems im Sinne einer Expertenkultur der Kulturschaffenden wurde ebenfalls ein Ausweg aus der „managerialen Falle“ gesucht, wobei der Weg sich nur schon dadurch verstellte, dass im Kultursektor eigentliche standardisierende Berufsorganisationen fehlen und generell eine starke gegenläufige Tendenz zu einer Deprofessionalisierung der Künste zu beachten ist. Einzig das Postulat der Freiheit der Kunst liefert im Gegensatz dazu ein gewichtiges Legitimierungsargument für eine Eigenlogik des Systems Kunst, mit dem managerialen Durchdringungsansprüchen widerstanden werden kann. Ob Kulturmanagement hier als Agent des Managerialismus oder als Advokat der künstlerischen Eigenlogik erscheint, hängt unter anderem sicher damit zusammen, in welches Verhältnis sich das Kulturmanagement zur Logik der künstlerisch-kulturellen Produktion setzt. Ein Thema, das einer eigenen Tagung wert wäre. Ein anderer Ausblick bietet sich in der in Postmoderne-Diskursen, aber auch der „Erlebnissoziologie“ verzeichneten Ästhetisierung der Gesellschaft, also im Diffundieren einer genuin künstlerischen Entscheidungslogik in andere Systeme der Gesellschaft. Inwieweit generell gesellschaftliche Systemgrenzen sich aufweichen und der Ökonomisierung der Gesellschaft, beziehungsweise Kultur, gegenläufig eine

Ästhetisierung der Ökonomie entspricht, musste offen gelassen werden.

Das zweite Referat des Tages von Univ.-Prof. Dr. Alfred Smudits (Leiter des *Instituts für Musiksoziologie an der Universität für Musik und darstellende Kunst Wien*) stellte den Production of Culture Ansatz vor. Dieser sei weniger eine in sich geschlossene Theorie, sondern eher ein interdisziplinärer soziologischer Denkansatz, der Kultur, hier wieder im Sinne der Künste, als ein relativ autonomes Produktionsmilieu begreift. Abschied genommen wird von der Idee eines autonomen künstlerischen Schöpfergenies, da die Kulturproduktion als Leistung eines Kollektivs von verschiedenen Akteuren und Interessengruppen im Kontext von Institutionen, Konventionen, Medien, spezial environments und Symbolsystemen verstanden wird. Kunstschaffende sind nur ein Faktor unter anderen in diesem System, das deren künstlerische Leistung bedingt und ermöglicht. Kulturmanagement hat im Sinne dieses Ansatzes denn auch nicht mehr nur eine rein dienende Funktion, sondern stellt selbst ein Element des produktiven Kollektivs dar. Dieser „Art World“ Ansatz verwendet auch dezidiert einen offeneren Kulturbegriff. So unterscheidet Diane Crane zwischen *Mediaculture* (global audience) und *Urbanculture* (local „life“ audience) und integriert somit auch medialisierte Kulturformen wie Pop, Kino usw.

In der anschließenden Diskussion stellt sich die Kulturbetriebslehre letztlich als Anwendung des Production of Culture Ansatzes auf das Kulturmanagement dar. Der dem Production of Culture Ansatz innewohnende theoretische Ekklektizismus widerspiegelt sich auch darin, dass in der Kulturbetriebslehre Kulturmanagement als Multi-schnittstellenkompetenz verstanden wird, die im Kulturproduktionsprozess im weitesten Sinne alle Akteure des Systems vermittelt und an verschiedenen Stellen wie Kulturförderung, Produktionsleitung, Organisation, Kommunikation usw. Steuerungsfunktionen übernimmt. Dabei geht offensichtlich der mitgestaltende Anspruch der Kulturbetriebslehre dezidiert über den bloßen Managerial-



lismus hinaus. Allerdings hat der Production of Culture Ansatz selbst wenig Handlungsanleitungs-potenzial für KulturmanagerInnen, er stellt eher ein Medium für die Analyse und Reflexion von Kulturproduktionsprozessen und der Verortung des Kulturmanagements in diesen dar.

Im Anschluss wurde in Workshops die Frage diskutiert, ob eine spezielle Theorie des Kulturmanagements möglich wäre, was mehrheitlich verneint wurde. Sowohl die Referate als auch die Diskussionen haben die Teilnehmenden in der Ansicht bestärkt, dass die Erstellung einer einerseits speziellen zugleich aber multidisziplinären Theorie angesichts der Vielfalt der Anschlussdisziplinen und -wissenschaften des Kulturmanagements kaum zu leisten, wenn nicht gar per se unmöglich ist, will man nicht einem hegelschen Anspruch einer „Theorie von allem“ im Sinne einer Metatheorie verfallen. Gerade die Multischnittstellenfunktion eines nicht auf reinen Managerialismus eingedampften Kulturmanagements erfordert das Operieren mit unterschiedlichen Logiken der gekoppelten Systeme und verlangt auch nach einem perspektivischen Zugang für die Theorienbildung.

Weiteren Fragestellungen für die Workshops, waren die Bedeutung und Stellung der Betriebswirtschaftslehre für das Kulturmanagement, der Umgang mit der Heterogenität des Kulturfeldes oder die Rolle der Theoriefundierung für das Kulturmanagement. Die unterschiedlichen in der Schlussdiskussion vertretenen Positionen zu diesen Fragen manifestierten auch die Unterschiede in den „Philosophien“ und dem Selbstverständnis der einzelnen Kulturmanagement Forschungs- und Ausbildungsstätten. Es ließen sich auch hier vielen Themen für künftige Tagungen finden.

Das Einstiegsreferat zum zweiten Tag von Dr. Christiane Schnell (Mitarbeiterin am *Institut für Sozialforschung Frankfurt*) thematisierte mit dem Titel „Die feinen Unterschiede im Kulturmanagement“ den Beitrag von Pierre Bourdieus strukturaler Feldtheorie zu einer theoretischen Aufarbeitung des Kulturmanagements. Auf der Grundlage sei-

ner Theorie der sozialen Felder tragen Bourdieus Konzepte des Habitus und des kulturellen Kapitals Wesentliches zu einer differenzierte Analyse der komplexen Machtverhältnisse auf dem kulturellen Feld bei. Sein Konzept des Habitus erlaubt eine differenzierte Beschreibung von Akteursgruppen, wie zum Beispiel KulturmanagerInnen, die neben den objektiven Faktoren auch subjektive, wie inkorporierte Codes, Denk- und Wahrnehmungsmuster, Distinktionsoperationen berücksichtigt. Als besonders produktiv erweist sich Bourdieus Konzept des kulturellen Kapitals, womit er den ökonomischen Kapitalbegriff um eine symbolische Dimension erweitert und darunter alle „soft factors“ wie Bildung, ästhetischer Geschmack, *savoir vivre*, soziale Netzwerke, usw. subsumiert, die in modernen Gesellschaften soziale Mobilität nach wie vor mitbestimmen. Kulturelles Kapital kann letztlich, z.B. nach beruflicher Karriere und sozialem Aufstieg, auch wieder als ökonomisches Kapital valorisiert werden. Gerade im Kunstbereich werden diese Rückökonomisierungsprozesse gerne verleugnet, was dadurch erleichtert wird, dass zwischen dem Erstellen des Kunstwerks und dessen Valorisierung häufig ein größeres Zeitintervall steht. Dem beruflichen Habitus von KulturmanagerInnen inhärent, ist letztlich das Streben nach einer symbolischen Hegemonie im kulturellen Bereich, was sich auch in einer von einem normativen sozial- und kulturtheoretischen Anspruch geleiteten Kritik der Ökonomisierung der Kultur manifestiert. Es stellt sich jedoch die Frage, ob KulturmanagerInnen in ihrer beruflichen Praxis nicht eher Agenten der Ökonomisierung als deren Kritiker sind, da sie gesellschaftliche Herrschaftsverhältnisse im Kulturbereich reproduzieren und die kulturellen Autonomiespielräume managerial begrenzen. Abschließend folgert die Referentin, dass Bourdieus Ansatz nach wie vor ein vorzügliches Instrument für die Analyse und kritische Reflexion des Kulturbetriebs, insbesondere auch der diesem innewohnenden Machtbeziehungen und -strukturen, liefert.



In der folgenden Diskussion wurde darauf hingewiesen, dass die empirische Basis von Bourdieus Theorie heute veraltet sei und die im Frankreich der 60er Jahre erhobenen Daten auch eine sehr spezielle nicht ohne weiteres generalisierbare Kultur repräsentieren. Es stellt sich die Frage, ob Gesellschaft heute immer noch mit dem neomarxistischen Schichten-Ansatz von Bourdieu schlüssig beschrieben werden kann. Dennoch wird insbesondere seinen Konzepten des Kulturellen Kapitals und der symbolischen Gewalt nach wie vor Relevanz zugesprochen, ebenso steht das machtkritische Potenzial von Bourdieus Theorie auch heute außer Frage. Allerdings müssten neuere Konzepte wie z.B. Georg Francks Ökonomie der Aufmerksamkeit oder medientheoretische Ansätze mitberücksichtigt werden.

Während des abschließenden Podiumsgesprächs entwickelte sich im Zusammenhang mit der Machthematik eine längere Gender-Diskussion, ausgehend von der Frage, weshalb auch heute noch die meisten Spitzenpositionen in der Kultur von Männern besetzt sind, obwohl der überwiegende Teil der AbsolventInnen von Kulturmanagement-Ausbildungen weiblich ist.

Kann die sich damit auch im Ausbildungsbereich bestätigende Feminisierung des Kulturmanagements analog zu anderen Gesellschaftsbereichen als schleichende Deprofessionalisierung gesehen werden? Oder bringen Frauen im Kulturmanagement ein weibliches Korrektiv des stark männlich konnotierten Managerialismus ein? Hat der hohe Frauenanteil mit der geringeren Attraktivität der dienenden Funktion des Kulturmanagements in Bezug auf die Künste zu tun oder dominieren schlicht ökonomische Motive, da Männer mehr Wert auf gut bezahlte Tätigkeiten legen, was das Kulturmanagement zumindest in den mittleren Führungsbereichen nur selten zu bieten hat? Auch hier wurde ein Interesse manifest, diese Fragen künftig zu vertiefen.

Weitgehend einig waren sich die Teilnehmenden am Schluss der Tagung, dass man im Zuge des

„Work in Progress“ einer theoretischen Fundierung und Reflexion des Kulturmanagements einen bedeutenden Schritt weiter gekommen ist. Bearbeitet wurde in erster Linie das Verhältnis des Kulturmanagements zu Ökonomie, Betriebswissenschaften, und Managerialismus, sowie die Möglichkeit einer Theorie des Kulturmanagements jenseits der jeweiligen Anschlussdisziplinen. Die Gesellschaftswissenschaften liefern dazu wesentliche Reflexionsinstrumente für die Verortung und somit auch Abgrenzung des Kulturmanagements im kulturellen Feld selbst und auch im Hinblick auf andere gesellschaftliche Teilsysteme. Unumgänglich scheint ein multiperspektivischer Zugang für die Theoriebildung zu sein, der einerseits der Heterogenität des Berufsfeldes selbst als auch der Multischnittstellenfunktion des Kulturmanagements zwischen den Eigenlogiken der gesellschaftlichen Teilsysteme wie Wirtschaft, Politik, Recht, Medien, Kunst usw. geschuldet ist. Das Kulturmanagement muss im Gefolge einer konsistenten Selbstdefinition eine Antwort finden auf die Frage nach einer beruflichen Handlungslogik (oder Handlungslogiken), die weder die Heterogenität von Berufsfeld und Kontexten noch die Perspektivität der Theoriezugänge unterschlägt. In erster Linie würde hier auch eine Aufarbeitung des Verhältnisses zu der Eigenlogik der Künste anstehen und somit zum künstlerischen Produktionsprozess selbst. Erste Ansätze dazu sind im Zusammenhang mit dem Production of Culture Ansatz bereits erörtert worden, wenn auch dieser Zugang nur eine Beschreibung der Kontexte und Bedingungen der Kunstproduktion ermöglicht und die „Verkoppelung“ mit der Eigenlogik der Kunst selbst gerade ausser Acht lassen muss. Will Kulturmanagement mehr sein als eine letztlich manageriale Dienstleistungsfunktion mit allen ausgiebig erörterten Kollateraleffekten auf den Kulturbetrieb, sollte im Zuge einer theoretischen Aufarbeitung gerade auch das Verhältnis zu dessen Gegenstand also Kultur/Kunst fokussiert werden. ¶

#### WEITERE INFORMATIONEN:

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



# Studium-Arbeitsmarkt-Kultur

## Neue Online-Datenbank für Studienangebote der Kulturvermittlung und Interkultur

Welche Studienangebote für Kulturvermittlung und Interkultur halten die Hochschulen derzeit vor? Wie sind diese jeweils ausgestaltet – in Bezug auf ihr inhaltliches Profil und ihre Arbeitsmarktorientierung? Antworten auf diese Fragen bietet die neue Online-Datenbank der Aus- und Fortbildungen an Hochschulen, die vom Institut für Kulturpolitik im Rahmen des vom BMBF geförderten Projektes »Studium-Arbeitsmarkt-Kultur« erarbeitet wurde.

Beitrag von Ulrike Blumenreich, Bonn

In der Datenbank werden detaillierte Informationen zu 269 Studienangebote für Kulturvermittlung und Interkultur offeriert. Für jeden Studiengang können Sie formalen Angaben – z.B. Abschluss, Regelstudienzeit, Zugangsvoraussetzungen, Semester- und Studiengebühren sowie Kontaktdaten einsehen. Außerdem werden Informationen zu Zielen, Inhalten und vermittelten Kompetenzen dargestellt. Wichtiger Bestandteil der Datenbank sind für die jeweiligen Studienmöglichkeiten Angaben zur Arbeitsmarktorientierung: ihrer Bedeutung im Studiengang, den angewandten Methoden, Aussagen zu Pflichtpraktika und -auslandsaufenthalten, potentiellen Berufsfeldern und -tätigkeiten sowie zu vorhandenen Alumnivereinigungen.

Besonderes Augenmerk bei der Gestaltung der Datenbank wurde auf eine nutzerfreundliche Anwendung mit vielfältigen Suchoptionen gelegt. Der Studieninteressierte, die Akteure der Hochschulen, die Akteure des Arbeitsmarktes und die interessierte Öffentlichkeit können kostenlos sowohl nach formalen, inhaltlichen als auch arbeitsmarktbezogenen Kriterien recherchieren und diese dabei beliebig kombinieren. Angeboten werden dazu beispielsweise Suchmöglichkeiten nach Bundesländern, Abschlüssen, Fern- und Präsenzstudiengängen, Lehrsprachen, Studienbeginn, Hochschultyp oder Studiengebühren ebenso wie inhaltliche Bereiche und Spartenbezüge, darüber hinaus auch Berufsfelder, berufliche Tätigkeiten oder kulturelle Einrichtungen, die für das jeweilige Studienangebot von Bedeutung sind. So kann der Nutzer beispielsweise recherchieren, welche Bachelorstudiengänge es gibt, die im Wintersemester beginnen und deren berufliche Perspektiven u.a. in einer konzeptionellen / kuratorischen Tätigkeit liegen.

Entdecken Sie die Landschaft der Studienangebote unter [www.kupoge.de/ifk/kultur-arbeitsmarkt-kultur](http://www.kupoge.de/ifk/kultur-arbeitsmarkt-kultur)



**AUTOR**

Jörn Kachelrieß

**VERLAG**

PPV MEDIEN

**ISBN**

3937841881

## Selbstvermarktung für Musiker

Erfolgreich ohne Plattenvertrag

Rezension von Günther Wildner, [www.wildnermusic.com](http://www.wildnermusic.com), Wien

Marketingexperte, Studio- und Labelbetreiber Jörn Kachelrieß hat das sehr gut hinbekommen: ein Buch für die Post-Major-Musikergeneration. Er tischt Wahrheiten auf, keine Träume: "So wie auf dem Siegespodest dann doch nur immer einer steht, haben in den Top-Positionen leider jeweils nur ein paar wenige Platz und die Masse muss sich am Boden vergnügen."

"Selbstvermarktung für Musiker" ist Realitätseinblick, Mutinjektion und Arbeitsauftrag für diese geschundene Mehrheit. Wer kein Label- oder Booking-Signing erreichen kann, das ihn im besten Falle Schritt für Schritt die Karriereleiter hinanträgt, der muss die Zeichen selber setzen. Wie das im Entrepreneurwahnsinn des musikalischen Kreativschaffenden gehen kann, das dekliniert Jörn Kachelrieß Stück für Stück durch: Vorbereitung für Studioaufnahmen, CD-Produktion und (digitaler) Vertrieb, Live-Betrieb, Community/Fan/Publikumsaufbau von 1.0 bis x.0 etc. Marketing sowie Tipps und Tricks dafür durchziehen alle Themen und Kapitel.

Das Sympathische an diesem ehrlichen und praxisorientierten Buch ist der Umstand, dass man bei jeder Zeile oder "Weisheit" spürt: Das hat der Kachelrieß selber erlebt und gemacht, das klingt echt, der redet mir nichts ein, der gibt sinnvolle Tipps, die ich probieren kann. Da wurde nicht aus zehn Büchern ein elftes gemacht, da steckt Kompetenz und Herzblut drin. Die Sprache ist locker, doch jugendlich- und erwachsenenverträglich zugleich. Die Zielgruppe sind sicher eher noch nicht so erfahrene Musikschafter, obwohl sich auch der Profi einiges aus Kachelrieß' Infokiste wird rauspicken können. Eine Empfehlung!👍

**DETAILS UND BESTELLEN**

[www.kulturmanagement.net/buecher/prm/49/v\\_d/ni\\_735/cs\\_11/index.html](http://www.kulturmanagement.net/buecher/prm/49/v_d/ni_735/cs_11/index.html)



# Impressum



## KULTURMANAGEMENT NETWORK

Dirk Schütz & Dirk Heinze GbR

PF 1198 · D-99409 Weimar

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

TEL +49 (0) 3643.494.869

FAX +49 (0) 3643.801.765

Email: office (at) kulturmanagement.net

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

Redaktion: Veronika Schuster

Abonnenten: ca. 19.250

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

## WEITERE INFORMATIONEN

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

### Kulturmanagement Stellenmarkt

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

#### Ihre Vorteile:

- ✓ Quantität durch die umfangreichste Auswahl an Stellenangeboten für Kulturmanager im deutschsprachigen Raum
- ✓ Verlässlichkeit durch von den Stellenanbietern autorisierte und durch die Redaktion bearbeitete Anzeigen
- ✓ Schnelligkeit durch laufende, fast tägliche Aktualisierung
- ✓ Zeit- und Kostenvorteile durch Wegfall der mühevollen Suche in anderen Print- und Onlinemedien

**Informieren Sie sich jetzt:** <http://abo.kulturmanagement.net>