



### Schwerpunkt

Kunst und Kantine

#### THEMEN & HINTERGRÜNDE

Fastfood - Sinnbild einer fehlgeleiteten Kultur?

• Seite 3

#### KM IM GESPRÄCH

mit Hans-Peter Schwarz, Tübinger Schokoladen-Festival

• Seite 7

#### VORGESTELLT ...

Die Kantine im Leipziger Schauspielhaus

• Seite 10

#### EX LIBRIS

Foodservice in Cultural Institutions

• Seite 12

#### SEITENSPRÜNGE

• Seite 14

### Liebe Leserinnen und Leser,

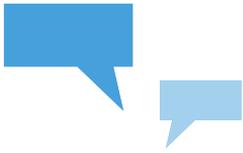
Künstlerische und kulinarische Genüsse gehen häufig eine angenehme Symbiose ein; das Glas Sekt in der Theaterpause, das Essen nach dem Ausstellungsbesuch im hauseigenen Museumsrestaurant, die Bewirtung an den Tischen bei Kabarett und Varieté. Nicht immer muss das Symbol der Mozartkugel bemüht werden, um solche Zusammenhänge aufzuzeigen. Hier das Gourmetfestival in Schleswig-Holstein, dort die *Kexfabrik* in Wien, da das Schokoladenmuseum in Köln. Wenn wir uns für den Jahresanfang den Schwerpunkt „Kunst und Kantine“ gewählt haben, dann sicher auch mit der Spur Humor und Leichtigkeit, die ab und zu gut tut.

Dennoch fehlt es dieser Magazinausgabe nicht an Würze und guten Beilagen. Wie man Catering und Gastronomie in kulturellen Einrichtungen als professionelle Dienstleistung am Kunden, dem Besucher und Zuschauer betreibt, ist fundamental wie eingängig im leider nur auf englisch erhältlichen Handbuch von Arthur M. Manask nachzulesen. Hier haben zahllose Theater, Museen oder Konzerthäuser in Europa Nachholbedarf. So wie wir 2006 in Toronto bei der neu gebauten *National Ballett School* die Cafeteria als zentralen Treffpunkt der Ballettschüler für Kommunikation und Entspannung kennen gelernt haben, so lassen sich auch anderenorts Lösungen finden, die Kunst und Genuss in Einklang bringen.

Es gibt freilich auch hierzulande Orte, wo dies eine jahrzehntelange Tradition hat. Denken Sie an die Theaterkantine, die mit ihrer speziellen Atmosphäre für Schauspieler und Sänger fast eine eigene Kulturgeschichte schreibt, da sie weit über die Funktionen als Ort der Verpflegung und der zeitlichen Überbrückung zwischen Bühnenauftritten hinausreicht. Viele Künstlerbeziehungen haben in der Theaterkantine ihren Anfang genommen (und mitunter geendet). Wir stellen Ihnen als Beispiel die Theaterkantine im Leipziger Schauspielhaus vor, die die Besonderheit besitzt, auch für das Publikum und selbst für Podiumsdiskussionen offen zu sein.

Wir sprachen mit Hans-Peter Schwarz, Organisator des Tübinger Schokoladen-Festivals, das im Dezember zum zweiten Mal stattfand. Der hauptberufliche Unternehmensberater berichtet über sein Marketingkonzept, die Wichtigkeit der Zusammenarbeit mit Stadtverwaltung, Theater oder Museum sowie über den aktuellen Trend der Chokolatiers.

Eingeleitet wird unser KM Magazin diesmal von einem Beitrag von Prof. Peter Bendixen, einem der profiliertesten Autoren und Dozenten im Bereich



## KM – der Monat

### BERUF & KARRIERE

Wie wird man Orchestermanager?

• Seite 16

### KONFERENZEN & TAGUNGEN

9. Berliner Forum für Kultur- und Medienmanagement

• Seite 22

Forschungsansätze und -methoden im Kulturmanagement

• Seite 25

### ... Editorial

Kulturmanagement und Kunstökonomie. Bendixen nahm unser Stichwort Fastfood zum Anlass, um einmal grundsätzlich das gesellschaftliche Phänomen des schnellen Konsums - ob beim Essen oder bei kulturellen Angeboten - kritisch zu hinterfragen. Er zeigt den unmittelbaren Zusammenhang zwischen Fastfood-Mentalität und Rationalisierungszwang auf, wobei er dies durchaus nicht nur auf die Gegenwart bezieht, sondern bereits historische Wurzeln für diesen gesellschaftlichen Wandel ausmacht. Peter Bendixen wird im übrigen nach seinen Stationen als Dozent in Hamburg und Wien im Februar 2008 einen Lehrstuhl für Kulturmanagement an der Yeditepe University Istanbul antreten.

Erstes Ergebnis unserer neuen Content-Partnerschaft mit der Zeitschrift „Das Orchester“ aus dem Schott-Verlag ist der Beitrag von Anselm Rose über das Berufsbild des Orchestermanagers. Das renommierte Printmagazin hat zum Jahresbeginn einen grundlegenden Relaunch vollzogen und widmet sich stärker als bisher der Schnittstelle zwischen Musiker und Management. Die künftige redaktionelle Zusammenarbeit mit *Kulturmanagement Network* war daher nahe liegend, sodass sich nun im wechselseitigen Austausch von Artikeln, aber auch in gemeinsamen Marketingauftritten spannende Möglichkeiten ergeben, die beide Medien stärken und Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, bei Ihrem Wunsch nach umfangreichen Informationen unmittelbar zugute kommen werden. Ähnliche Content-Partnerschaften wird es im Laufe der nächsten Monate auch für andere kulturelle Sparten geben. Ausdruck des verstärkten Dialogs mit Ihnen sollen auch die beiden neu gegründeten externen Kulturmanagement-Foren auf XING und *StudiVZ* sein. Beide Portale schufen für ihre jeweilige Klientel - Berufstätige bzw. Studierende - wertvolle Kommunikationsplattformen, die die früheren Barrieren des gegenseitigen Informationsaustauschs im Sinne des Web 2.0 spürbar reduziert haben.

An dieser Stelle wollen wir nicht vergessen, Ihnen für das begonnene Jahr noch einmal viel Gesundheit, Erfolg in Beruf oder Ausbildung sowie spannende Projekte zu wünschen! Wir begleiten Sie gern im 12. Jahr unseres Bestehens als Portal und Netzwerk für Kulturmanager.

Ihr Dirk Schütz, Dirk Heinze und Veronika Schuster

sowie das gesamte Team von Kulturmanagement Network 



**PETER BENDIXEN**

Wirtschaftswissenschaftler,  
Kulturwissenschaftler und  
Wirtschaftsgeograph. Zahl-  
reiche Studien und Publika-  
tionen zu Kultur und Wirt-  
schaft und zu Grundfragen  
der Ökonomie und BWL.  
Besondere Themenbereiche:  
Wirtschaftsethik, Kulturpo-  
litik und -ökonomie sowie  
Kulturmanagement.  
Univ.-Prof. an der Hambur-  
ger Universität für Wirt-  
schaft und Politik bis 1999.  
Seit 2003 Gründungsmit-  
glied und wissenschaftlicher  
Leiter des Studienzentrums  
Hohe Warte in Wien. Ab  
Februar 2008 Professor für  
Kulturmanagement an der  
Yeditepe University  
Istanbul.

## Fastfood - Sinnbild einer fehlgeleiteten Kultur?

Fastfood ist weitaus mehr als nur ein Schnellgericht oder eine moderne Form, sich zeitsparend zu ernähren. Es ist eine öffentlich auffällige Erscheinungsform eines kulturellen Zeitgeistes, der sich in der verbreiteten Grundhaltung zur Geltung bringt, möglichst viele Dinge gleichzeitig und jedes einzelne so rasch wie möglich zu erlangen.

Beitrag von Prof. Dr. Peter Bendixen, Wien

Dieser Zeitgeist ist das Gegenteil von dem, was man seit dem griechischen Philosophen Epikur (um 341 – 270 v. Chr.) unter „Freude am sinnlichen Genuss“ verstand – übrigens nicht unbedingt nur beim lukullischen Speisen (das lag Epikur offenbar fern), sondern vor allem in geistigen Genüssen und in den Künsten – „Tritt ein, Fremder! Ein freundlicher Gastgeber wartet dir auf mit Brot und mit Wasser im Überfluss, denn hier werden deine Begierden nicht gereizt, sondern gestillt“. So empfing Epikur seine Gäste am Eingang seines Gartens in Athen.

Die Weisheit dieses Spruchs liegt in der unausgesprochenen Warnung, dem Menschen nicht die Freude an sinnlichen Genüssen dadurch zu verderben, dass seine Begierden künstlich angestachelt werden. In unserer heutigen, vom Werbegetöse überschwemmten Zeit ist solche Weisheit ein ausgesprochener Anachronismus. Fastfood meint nicht nur ein Gericht, das schnell gegessen werden soll (damit der nächste Gast Platz nehmen kann), sondern das man in hochgradig durchrationalisierter Weise mit standardisierten Zutaten (die als solche nicht unbedingt qualitativ schlecht sein müssen) Gerichte zubereitet, die man überall auf dem Globus zu jeder Zeit in der gleichen Art bekommen kann. Das ist kosten- und zeitsparend und damit profitabel.

Die freundliche Art, mit der Fastfood unser physiologisches Leben erleichtern will, drückt sich in ganz realen, handfesten, oft aufdringlichen Erscheinungen und Objekten von bemerkenswert infantiler Ästhetik aus: Schnellimbissbuden an markanten Straßenecken, komikartig eingerichtete Fastfood-Ketten-Restaurants, vorgekochte und tiefgefrorene Fertiggerichte, von Supermärkten aufgedrängte Zutatenpaletten für die heimische Küche und nicht zuletzt die arbeitserleichternden Haushaltstechnologien selbst sind zweifellos Annehmlichkeiten. Aber für welchen physiologischen und psychologischen Preis und mit welchen langfristigen kulturellen Folgen?

Die Antwort auf diese schwerwiegende Frage muss zunächst den historischen Ursachen und strukturellen Zusammenhängen nachgehen, die als Leitplanken eines weit zurückreichenden Kulturwandels verstanden werden können. Ausgehend von der Beobachtung, dass die Fastfood-Mentalität eine Grund-



### ... Sinnbild Fastfood

haltung zur Geltung bringt, die ihren geistigen Boden im Streben nach kommerziellem Erfolg und einer dahinter stehenden, weltweit für selbstverständlich hingegenommenen und praktizierten Politik des (grenzenlosen) Wirtschaftswachstums hat.

Ohne nach den langfristigen Folgen zu fragen, welche sich unter vielen anderen Erscheinungen zugleich geradezu dramatisch im drohenden oder schon eingetretenen Klimawandel zu erkennen geben, wird im Wirtschaftswachstum das alleinige Heilmittel gesehen für die Lösung von Krisen innerhalb der Industrieländer (typisch dafür die Idee, nur eine wachsende Wirtschaft könne Arbeitsplätze schaffen) und für die Überbrückung der Kluft zu den Entwicklungsländern in der Dritten Welt. Quantitatives Wachstum allein, die bloße Steigerung des Bruttosozialprodukts, hat bekanntlich die Arbeitslosigkeit nicht beseitigen können; die Kluft zu den Entwicklungsländern ist eher noch gewachsen.

Das ökonomische Denken der Gegenwart wurzelt in einer weit zurückreichenden, anhaltenden Veränderung des abendländischen Kulturbewusstseins. Das seit dem späten Mittelalter einsetzende kalkulatorische Denken von Kaufleuten, Händlern, städtischen Magistraten und Fürstenhöfen hat eine handfeste Denkfigur vor Augen, die in sich völlig logisch ist: Wer sein Geld in einen Wirtschaftsbetrieb investiert, um damit Gewinne zu erzielen, durchläuft – wenn man das so beschreiben will – einen permanenten Angstkreislauf, nämlich dass das investierte Kapital in der Phase der Produktion und des Handelns bis zum Verkauf in Not geraten könnte. In dem permanenten Kreislauf von liquidem Geld, das in Sachwerte einfließt und schließlich wieder in Liquidität rückverwandelt wird, stecken die meisten Geschäftsrisiken der oft sehr lange dauernden Sachwertephase und erzeugen einen psychologischen Druck, sie möglichst rasch und glatt zu überwinden, um der Wiedererlangung des Geldes und eines Gewinnes sicher zu sein.

Nun ist dieser Kreislauf im Wirtschaftsbetrieb ja kein einmaliger Vorgang, sondern er wird ständig wiederholt, sobald die erzeugten Sachgüter verflüssigt werden konnten und das darin steckende Geld wieder frei geworden war. Eine einfache Kalkulation zeigt nun, dass die gleiche Geldmenge, die innerhalb einer Periode z. B. zweimal durch die Sachwertephase hindurchgeschleust werden kann, die doppelte Rendite einbringt. In dieser Aussicht auf vermehrten Gewinn durch Beschleunigung von Produktion und Vertrieb entsteht einerseits ein mächtiger interner Rationalisierungsdruck und andererseits ein ebenso starker Druck auf die Gestaltung von Marktverhältnissen, in denen der Konsum sich nicht allzu lange an einem Erzeugnis aufhält, sondern so bald wie möglich zu erneuten Nachfrage gelangt.

Rationalisierungstechniken in der Industrie, und dazu gehören die meisten modernen Technologien, sind dem Fastfood-Gedanken nicht nur verwandt, sondern entspringen dem gleichen Geist. Wir können auch umgekehrt von einer Industrialisierung unserer Essgewohnheiten sprechen, indem wir die



### ... Sinnbild Fastfood

Kultur des kommunikativen Beisammenseins beim Essen auf die Maßeinheit eines individuell und isoliert eingenommenen Schnellgerichts reduzieren. Industrielle Speisen, etwa Tiefkühl-Fertigspeisen, sind mundgerecht aufbereitet und passen bestens in Lebensumstände, in denen es darauf ankommt, keine Zeit zu verlieren.

Das kalkulierende Denken in Verbindung mit der ökonomischen Rationalitätsidee, die eine der stärksten historischen Triebfedern zur Technisierung der Produktion geworden ist, ist die Grundlage für die betriebswirtschaftliche Managementlehre. Deren instrumentelles Reservoir wird heute, wie wir aus der Entwicklung des Fachs Kulturmanagement wissen, oft allzu vordergründig einfach auf andere gesellschaftliche Sachgebiete übertragen, ohne sich mit der Frage nach den in diesem Denken verborgenen strukturellen Veränderungsenergien und realen kulturellen Folgen zu befassen.

Die Risiken eines kalkulierenden, auf Fastfood-Maßeinheiten reduzierten Lebensvollzuges liegen nicht nur auf der gesundheitlich-medizinischen Seite, sondern auch und ganz besonders auf der kulturellen Seite. Individuell und damit auch gesellschaftlich drohen die mentalen und emotionalen Potenziale einer historisch gewachsenen Kultur zu verarmen, wenn der sinnliche Reichtum, der sich nur durch geistiges Eindringen und Verweilen in den filigranen Formen und Inhalten der Kultur erschließen lässt, aus Zeitmangel nicht mehr wahrgenommen wird und das individuelle Leben sich wie ein Surfen auf den Oberflächen äußerer Reize vollzieht, wie sie beispielsweise die virtuellen Welten der Computerbildschirme und kommerziellen Rauminszenierungen in Straßen und öffentlichen Gebäuden erzeugen. Ein moderner Bahnhof oder eine Flughafenhalle sind heute kaum noch von einem Einkaufszentrum zu unterscheiden. Die Architektur verliert ihre Eigenbedeutung an die Egalität kommerzieller Ästhetik.

Könnte es sein, dass auch unser Kunsterleben einen langsamen Wandel in Richtung Fastfood erfährt? Es gibt eine Reihe von Indizien, die bedenklich stimmen. Wer sich beispielsweise die Mühe macht, einen Filmklassiker von – sagen wir – vor dreißig oder vierzig Jahren mit einem Filmklassiker in spe von heute zu vergleichen, dem wird auffallen, dass die einst ruhige Kameraführung und die sich allen sinnlichen Erlebnismöglichkeiten öffnenden Szenenschnitte verwandelt haben in extrem fragmentierte Kurzschnitte bei gleichzeitig aufgebauchter Sinnenerregung (z. B. durch Gewaltszenen). Manche thematisch vollgepackte Kunstaustellungen sind eigentlich nur zu bewältigen, indem man die Verweilzeiten vor den einzelnen Objekten bis auf ein flüchtiges Registrieren reduziert. Das hat mit Kunsterleben nicht viel zu tun, sondern macht sich die Neigung des Publikums zu aufregenden gesellschaftlichen Ereignissen, Event genannt, zu Eigen.

Sehr viel schwieriger zu beurteilen ist die Entwicklung in den darstellenden Künsten, weil hier eine Reihe anderer Komponenten „ins Spiel“ kommt, die mit der komplizierten Ästhetik von Theater, Oper oder konzertanter Musik



... Sinnbild Fastfood

zu tun hat. Der Hinweis mag hier vielleicht genügen, dass die ästhetischen, künstlerischen Elemente eines modernen Musicals – ganz im Sinne der Fastfood-Mentalität – in jeder nur erdenklichen Hinsicht standardisiert und als solche einem überaus strikten Copyright unterworfen sind, während man in einem Regietheater einen Klassiker geradezu nach Belieben zerrupfen und nach eigenem Gusto wieder neu zusammensetzen darf. Der Musikkritiker Marcel Prawy dazu: „Sie können nicht das Musical ‚Cats‘ (Katzen) von Andrew Lloyd Webber einfach in ‚Dogs‘ (Hunde) verwandeln. Aber wenn es von Richard Wagner wäre, könnten Sie ruhig auch Krokodile oder Ameisen draus machen.“

Nicht auszuschließen ist, wenngleich hier nicht weiter in die Tiefe gefragt\*, dass die anhaltend sich steigernde Bevorzugung visueller Ästhetik, die längst das Theater, die Oper und sogar die Konzertkultur erfasst hat, ihre tieferen Ursachen in der gigantischen kommerziellen Inszenierung von Verführungstheatralik in der Öffentlichkeit und über die Medien bis in die private Intimsphäre hinein hat. Natürlich sind vorgefertigte Bilder und Bildfolgen leichter geistig und emotional zu verdauen, zumindest brauchen sie weniger Zeit und verlangen deutlich weniger Anstrengung.

Geistige Aktivität und in Verbindung damit sinnliche Inanspruchnahme unserer emotionalen Möglichkeiten indessen sind nun mal nicht ohne Anstrengung zu haben. Sinnbildlich formuliert: Wer seinen Körper sportlich trainieren will, erreicht sein Ziel nicht durch passives Miterleben von Sportereignissen vor dem Bildschirm. Wem der Sinn nach gastronomischen Genüssen steht, wird sich selbst bewegen müssen, und wem an den Köstlichkeiten eines guten Weines gelegen ist, wird eine Weinprobe wohl nicht im Eilverfahren über sich ergehen lassen. ¶

\* In Kürze erscheint im ProBusiness-Verlag Berlin das Buch: „Fastfood-Ökonomie – Die unaufhaltsame Kommerzialisierung der Zeit“ von Peter Bendixen



# Schokolade - Die besondere Marketingstrategie

*Interview mit Hans-Peter Schwarz, Organisator des  
Tübinger Schokoladen-Festivals*

Chili, Schwarzer Pfeffer, Curry, Lavendel, Zitronengras, Ingwer, Feige, Wasabi sind die ungewöhnlichen Zutaten, die einem immer häufiger beim Kauf einer Tafel Schokolade begegnen. - Die aktuelle Experimentierfreudigkeit der Chocolatiers ist unerschöpflich, die Möglichkeiten scheinen unbegrenzt und die Probiefreudigkeit der Konsumenten unendlich. Schokolade, früher Kultgetränk der Azteken, von den spanischen Eroberern nach Europa gebracht und dort nur einer kleinen adeligen und sehr reichen Oberschicht vorbehalten, ist heute mehr denn je en vogue. In jeder Stadt kann man neu eröffnete Chocolaterien entdecken, Schokolade ist Bestandteil von Pflegeprodukten, Thema in unendlich vielen Büchern und immer mal wieder eines erfolgreichen Kinofilms. In Tübingen feierte man im Dezember 2007 bereits das zweite Mal das einzige deutsche Schokoladen-Festival. Und Schokoladenerzeugnisse sind die wichtigsten Träger der Deutschen Süßwarenindustrie, die jährlich über 900.000 Tonnen produziert und nahezu die Hälfte davon exportiert \*. Schokolade ist ein wichtiger Teil unserer Kultur geworden.

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

**KM Magazin:** Warum ein Schokoladen-Festival in Tübingen? Was waren die Gründe für diese Initiative?

**Hans-Peter Schwarz:** Die Gründe für diese Initiative waren, dass der Handel- und Gewerbeverein Tübingen nach einer Möglichkeit gesucht hat, ein bundesweit einzigartiges Fest zu veranstalten, um möglichst viele Menschen nach Tübingen zu locken. Das Thema Schokolade passt nun wunderbar zur Vorweihnachtszeit und ist sehr positiv besetzt - zudem gibt es in Deutschland kein vergleichbares Festival. Es gibt einige Museen zum Thema Schokolade, aber eben kein Festival. So haben wir begonnen, das Konzept zu entwickeln.

**KM:** Sind Sie alleiniger Veranstalter oder haben andere Einrichtungen, wie z.B. die Stadtverwaltung teilgenommen?

**HPS:** Der Handel- und Gewerbeverein Tübingen ist der Gesamt-Veranstalter. Es gibt aber viele engagierte und unterstützende Partner, so z.B. auch die Stadtverwaltung Tübingen.

**KM:** Über den Verkaufseffekt hinaus: Wie wichtig war der Aspekt des Tourismus?



... **Tübinger Schokoladen-Festival**

**HPS:** Das Festival ist eine Marketingstrategie. Es geht darum, den Tübinger Einzelhandel und die Gastronomie in der Vorweihnachtszeit zu stärken. Viele Städte in vergleichbarer Größe haben einen mehrwöchigen Weihnachtsmarkt – Tübingen nicht. Wir haben nur einen mit einer sehr kurzen Laufzeit über drei Tage, der hauptsächlich von Vereinen und Ehrenämtern organisiert und getragen wird. Er wird dadurch natürlich zu etwas besonderem, in diesem Jahr mit über 400 Ständen, ist aber einfach zu kurz. Viele Menschen suchen in der Adventszeit aber die weihnachtliche Atmosphäre. Wir wollten nicht den 100-sten „Abklatsch“ eines Weihnachtsmarktes veranstalten, sondern ein Festival, das die Menschen aus dem Umland in die Stadt holt. Das ist uns gelungen: Es sind in diesem Jahr Besucher aus ganz Deutschland und teilweise aus Europa angereist.

**KM:** Es war also die Suche nach dem besonderen Etwas?

**HPS:** Ja, und hinzu kam, dass unsere Partnerstadt in Italien, Perugia, das größte Schokoladen-Festival der Welt mit mehr als 1 Million Besuchern hat, und uns das natürlich etwas inspirierte.

**KM:** Wie ist die Organisation für das Festival aufgebaut? Wie kamen beispielsweise die Kontakte zu den teilnehmenden Chocolatiers zustande?

**HPS:** Das Festival-Team besteht aus zwei Personen, die ehrenamtlich arbeiten. Ich bin im Hauptberuf Unternehmensberater, muss meine Kunden akquirieren, und so bin ich auch bei der Organisation für das Festival vorgegangen. Wir haben das Konzept aufgestellt und zunächst nach Partnern vor Ort gesucht, angefangen beim Landestheater, über die Stadtverwaltung, den Hörfunk, dem Museum etc. Wir haben auf diesem Weg viele Partner gefunden, die mit eigenen Programmpunkten dieses Festival bereichern. Anschließend haben wir das Konzept festgeschrieben, eine Datenbank mit allen Chocolatiers, Schokoladefabriken Europas angelegt und diese angeschrieben.

**KM:** Aus wie vielen Ländern haben Sie Teilnehmer begrüßen können?

**HPS:** Erzeuger von Schokolade war in diesem Jahr aus 8 oder 9 Ländern zu Gast. Durch die vielen Händler konnten wir allerdings Produkte aus allen Erdteilen präsentieren. Ein Schokoladen-Club bot Schokoladen aus 27 Ländern an.

**KM:** Wie wird das Festival finanziert? Nur über Teilnehmergebühren oder auch durch Sponsoring?

**HPS:** Es wird einerseits über die Standgebühren der teilnehmenden Betriebe finanziert. Mit dieser Gebühr versuchen wir die Werbung und das Marketing zu stärken. Für das Beiprogramm haben wir Sponsoren gesucht, die uns finanziell unterstützen. Wir hatten dieses Jahr etwas kostspieligere Projekte: Wir hatten die Fernsehköche Sarah Wiener und Eckhard Witzigmann engagiert, die von Sponsorengeldern abgedeckt werden mussten. Der größte Kos-



ONLINE

[chocolart.de](http://chocolart.de)

... Tübinger Schokoladen-Festival

tenblock in diesem Jahr war das Beleuchtungskonzept, das wir umgesetzt hatten – auch hierfür haben wir Sponsoren gesucht.

**KM:** Wie können Sie den Erfolg des Festivals beschreiben?

**HPS:** Das Festival wird hervorragend angenommen. Wir hatten 120.000 Besucher an 6 Tagen – eine phänomenale Zahl. Es kamen Besucher aus ganz Europa. Ganze Gruppen sind mit Bussen angereist. Die Direktorin aus dem Schokoladenmuseum in Köln war zu Besuch. Man merkt, wie positiv das Thema Schokolade besetzt ist. Und wir haben schon jetzt Anfragen aus ganz Europa nach dem nächsten Termin.

**KM:** Das Thema Schokolade scheint ein besonderer Trend zu sein: Es eröffnen immer mehr Chocolaterien, es gibt zahlreiche Experimente mit Zutaten...

**HPS:** Schokolade ist seit mehreren Jahren voll im Trend. Wir hatten zwar 2006 unsere Premiere, planten das Projekt aber schon viel länger. Und wir denken, dass wir zum richtigen Zeitpunkt eingestiegen sind.

**KM:** Hat der Erfolg des Festivals Saison unabhängig Auswirkungen auf das Image von Tübingen?

**HPS:** Wenn wir beobachten, wie viele Fernseh- und Radiosendungen in letzter Zeit gelaufen sind, wie dick unsere Pressemappe ist, dann sind die Außenwirkungen gewaltig. Es gibt zahlreiche Menschen aus dem Baden-Württembergischen Raum, die wegen des Festivals zum ersten Mal Tübingen besucht haben. Und wir denken, dass viele Besucher des Festivals auch Tübingen schätzen gelernt haben und zu anderen Anlässen wieder kommen werden.

**KM:** Herr Schwarz, ich bedanke mich für das Gespräch!🙏

\*(Weitere Daten können beim Bundesverband der Deutschen Süßwarenindustrie bezogen werden.)



# Die Kantine im Leipziger Schauspielhaus

Für die Versorgung der Besucher vor den Vorstellungen und in den Pausen, die Verpflegung der Mitarbeiter und Gäste sowie Caterings zu Theaterevents, Premierenfeiern, Empfängen und Sonderveranstaltungen ist am Schauspiel Leipzig die Theatergastronomie Stephan zuständig.

Beitrag von Tobias Eckart, Schauspiel Leipzig

Als Pächter arbeitet die Theatergastronomie auf eigene Rechnung und Risiko, jedoch in Abstimmung mit der Theaterleitung und der Öffentlichkeitsarbeit. Den Mittelpunkt der Theatergastronomie bildet die Kantine im Schauspielhaus, der größten Spielstätte des Schauspiels Leipzig. Hier in der ehemaligen Theaterklausur befinden sich die Küche, die Kantine mit zwei Speiseräumen sowie die Versorgungspunkte im Vorderhausbereich.

Bei besonderen Inszenierungen ist die Kantine mit thematisch passenden Angeboten und Caterings einbezogen. So wehen zur Märchenzeit orientalische Düfte durch das Haus, und die Besucher des Theaterevents *Wallenstein-Ein Feldzug durch Leipzig* können sich in der großen Pause zwischen den beiden Stückteilen *Die Piccolomini* und *Wallensteins Tod* im Schauspielhaus nach Art des Feldlagers verköstigen. Die Feldküche dampft auf dem Hof, und in den Foyers stehen Wild, Geflügel und Hirsebrei auf der Speisekarte, für deren Zusammenstellung der Küchenchef eigens in historischen Rezeptsammlungen und Verpflegungslisten recherchiert hat.

Das Team der Theatergastronomie sorgt auch dafür, dass in der "Notaufnahme" an der halbrunden Bar das richtige Clubgefühl aufkommt. Jede Freitagnacht verwandelt sich ein Probenraum zur Schauspiellounge mit DJ und experimentierfreudigem Theaterprogramm.

Neben der reinen Essenversorgung ist die Theaterkantine im Schauspielhaus außerdem offen für diverse Veranstaltungen: Treffen des Theaterjugendclubs, Volkshochschulkurse und Gesprächsabende. Bei *Quizoola!* wurde die Kantine sogar zur Spielstätte, in der die Schauspieler Teile von Tim Etchells' Frage- und Antwort-Marathon am Tresen präsentierten. Seit letzter Spielzeit trifft sich einmal im Monat im gemütlichen Nebenzimmer der Theaterstammtisch, zu dem jeweils ein Gast aus dem Ensemble oder anderen künstlerischen Bereichen des Hauses über seine aktuelle Arbeit berichtet und sich bei einem Glas Wein von den Stammtischbesuchern ausgiebig befragen lässt. Über all diese geplanten Veranstaltungen im Spielplan hinaus, ist die Kantine natürlich immer Ort für spontane Gespräche zwischen Theaterbesuchern und Theatermachern. Dass die Räume sich direkt im Schauspielhaus und in einem für alle Besucher zugänglichen Bereich befinden, macht dabei einen

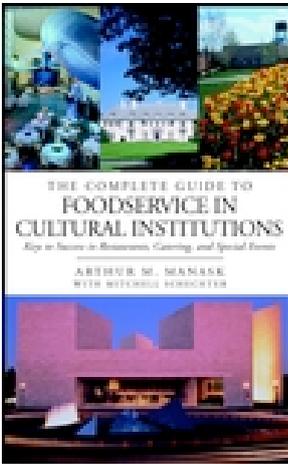


ONLINE

[schauspiel-leipzig.de](http://schauspiel-leipzig.de)

... Kantine Leipziger Schauspielhaus

besonderen Reiz aus. Von den Garderoben ist es nur ein kurzer Weg in die Theaterkantine, so dass sich nach der Vorstellung die Tische schnell mit Zuschauern füllen, die bei einem Getränk den Abend mit Gesprächen über die gerade gesehene Vorstellung ausklingen lassen. Auch vor den Vorstellungen zieht es Besucher trotz der sehr zahlreichen Angebote im Kneipenviertel rund ums Schauspielhaus in die Theaterkantine. Das spezielle Theaterflair mit Schauspielern, die schon in Kostüm und Maske noch schnell eine schwierige Textstelle durchgehen, gibt es eben nur hier. 

**AUTOREN**

Arthur M. Manask

**VERLAG**John Wiley & Sons Inc.  
New York 2002**ISBN**

0471396885

**Foodservice in Cultural Institutions**

Rezension von Altyn Annamuradova, Redaktion Arts Management Network  
Email: [office@artsmanagement.net](mailto:office@artsmanagement.net)

Das Buch *Foodservice in Cultural Institutions* ist eine hervorragende Orientierungshilfe für diejenigen, die die Ausgestaltung eines gastronomischen Angebotes in einer Kultureinrichtung verbessern oder überhaupt wissen möchten, wie es funktioniert. Es bietet hierfür eine breite Perspektive auf die verschiedenen Umsetzungsmöglichkeiten. Jede Art eines gastronomischen Angebotes, z.B. Restaurant, Café, SnackBar, Kiosk oder auch Catering, hat spezifische Aufgaben und Ansprüche.

Vielmehr aus Gründen der Kundenzufriedenheit als lediglich in der Hoffnung auf mögliche Zusatzeinnahmen müssten Museen oder Konzerthäuser auf ein hohes Qualitätsniveau bei allen gastronomischen Dienstleistungen achten. Dabei ist es wichtig, dass sich das Leitbild einer Kultureinrichtung in wirklich allen Bereichen durchsetzt. Dies reicht von der Unternehmensführung über Ausbildungsprogramme, Ausstellungskonzepte, Sicherheitsmaßnahmen bis schließlich zu der erfolgreichen Ausgestaltung von Gastronomie und Events. Obwohl wir nicht ins Museum gehen, um zu allererst dort zu essen oder zu trinken, kann ein gastronomisches Angebot einen zusätzlichen Anreiz bieten. Es ist dabei von besonderer Bedeutung, dass das Museumscafé oder das Theaterrestaurant gut sichtbar und sich in unmittelbarer Nähe zum Haupteingang befinden. So könnte sich beispielsweise ein bereits etabliertes Restaurant in einer Stadt eine attraktive „Außenstelle“ in einer Kultureinrichtung schaffen. So werden Stammgäste dieses Restaurants möglicherweise bald auch Stammgäste dieser Kultureinrichtung.

Als ein anderes wichtiges Promotion-Element gastronomischer Angebote können Special-Events dienen, und zwar in Form von externem oder internem Catering. In der Tat können sie derzeit als eine der wichtigsten Finanzierungsquellen von Kulturorganisationen betrachtet werden. Deshalb versuchen heutzutage mehr und mehr Institutionen, ihre gastronomischen Angebote an andere Firmen outzusourcen.

*( [...] We want to attract and build new audiences, and we've found that special events are highly effective ways to attract new guests to our rental spaces. " While Easley*

Um die richtige Vermarktungsstrategie zu wählen, muss man zunächst die verfügbaren Räume seiner Kultureinrichtung definieren, dann eine Marketing- und Verkaufsinitiative starten und damit schließlich potenzielle Kunden (und mögliche Sponsoren!) z.B. durch Special-Events anzusprechen. Solche Events tragen letztlich dazu bei, das Außenbild der betreffenden Kultureinrichtung zu verändern im Sinne, dass man mehr zu bieten hat als Ausstellungen oder Konzerte. So kann eine inspirierende Kunstaussstellung oder die



### ... Foodservice in Cultural Institutions

inspirierende Umgebung einer beliebten Veranstaltungsstätte durchaus zur idealen Umgebung für Jahresempfänge oder Firmenbesprechungen werden.

Der Autor dieses Buchs versucht alle wichtigen Prozesse Schritt für Schritt darzustellen. Neben der Vermarktungsstrategie kann man hier viele wertvolle Ratschläge finden, die einen „Sales and Action Plan“ in ihrem Unternehmen besser auszugestalten hilft.

Innerhalb von letzten Jahrzehnten bevorzugten viele Kultureinrichtungen, alle Dienstleistungen selbst anzubieten, da auf dem ersten Blick nicht sofort externe Anbieter auffindbar waren. Gab es solche Anbieter, scheute man mögliche hohen Kosten. Aber sehr oft kann ein erfahrenes Cateringunternehmen seinen Service viel effizienter und professioneller anbieten, weil er in seinem Kernkompetenz liegt. Er weiß, wo man die Produkte günstig beziehen kann oder welches Catering besonders gut von Kunden angenommen wird.

Unabhängig davon, ob das Catering extern oder intern betrieben wird – der regelmäßigen Evaluierung dieser Prozesse kommt eine hohe Bedeutung zu. Es ist besonders wichtig, dass die Mängel rechtzeitig identifiziert werden (falsche Bedarfsmengen, unfrische Snacks, Hygiene) und die Verbesserungen sofort in die Betriebsabläufe einfließen. Das Buch bietet mit umfangreichen Graphiken sogar Hinweise auf nach Jahreszeiten und Wochentagen unterschiedliche Besucherströme. Angesichts aller dieser Herausforderungen empfiehlt der Autor, alle Veranstaltungen und Funktionen unter ein gemeinsames Management zu stellen.

Es gibt derzeit kein anderes Buch, das von gastronomischen Dienstleistungen in Kulturorganisationen handelt. Dies mag ein Indiz dafür sein, dass das Thema gerade hierzulande völlig unterschätzt wurde. Somit bietet dieses Buch für Einsteiger wie auch für jene, die bereits ein Restaurantangebot haben, ein breites Spektrum an Problemstellungen, Ideen und Lösungen. Es ist das Verdienst von Arthur M. Manask und seines Co-Autoren Mitchell Schechter, dass Thema „Food Management“ in Kulturbetrieben auf eine professionelle, strategische Grundlage gestellt zu haben und dabei gleichzeitig eine Vielzahl von möglichen Fallstricken zu benennen. Hier und da neigt der Autor zu Wiederholungen, was aber den Gesamteindruck nicht schmälert und manchen Leser durchaus entgegenkommen könnte. Nach der Lektüre dieses Handbuchs ist zumindest die Gefahr, mit einem solchen Projekt zu scheitern, nahezu ausgeschlossen. Es wäre sicher zu wünschen, dass es in naher Zukunft eine deutsche Übersetzung dieser wertvollen Publikation gibt. ¶

### DETAILS UND BESTELLEN

[www.artsmanagement.net/Books-id-222.html](http://www.artsmanagement.net/Books-id-222.html)

### Weitere Literatur:



... **Foodservice in Cultural Institutions**

- Diana Crighton: *Visiting with Taste. Successful Catering for museums, galleries, historic houses and cultural organisations*, Milton Keynes 1992
- Katinka Fischer: *Kunst und Küche. Museums-Cafés und Restaurants in Deutschland*, Wiesbaden 2004
- Silvia Schmiedel: *Menü:Museum. Wechselbeziehungen von Besuchswerbung für Museen und Gastronomie auf Schlössern und Burgen; Abschlussarbeit bei Museologie-Online:*  
[www.vl-museen.de/m-online/03/schmiedel.pdf](http://www.vl-museen.de/m-online/03/schmiedel.pdf)

- Anzeige -

**KULTURMANAGEMENT STELLENMARKT**

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

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



# Seitensprünge

Linksammlung zum Thema *Kunst und Kantine*

## Verbände

- Deutscher Hotel- und Gaststättenverband e.V. (DEHOGA Bundesverband)  
[www.dehoga-bundesverband.de](http://www.dehoga-bundesverband.de)
- Gesellschaft zur Förderung des Deutschen Hotel- und Gaststättengewerbes mbH  
[www.interhoga.de](http://www.interhoga.de)
- Schweizer Verband für Hotellerie u. Restauration  
[www.gastrosuisse.ch](http://www.gastrosuisse.ch)
- Wirtschaftskammer Österreich - Die Gastronomie  
[portal.wko.at](http://portal.wko.at)
- Deutsche Gesellschaft für Ernährung e.V.  
[www.dge.de](http://www.dge.de)
- Bund für Lebensmittelrecht u. Lebensmittelkunde  
[www.bll.de](http://www.bll.de)

## Informationsplattformen

- Webkatalog der Gastronomie  
[www.gastro-time.de](http://www.gastro-time.de)
- Allgemeine Hotel- und Gastronomie-Zeitung  
[www.ahgz.de](http://www.ahgz.de)
- Gastronomiereport  
[www.gastronomie-report.de](http://www.gastronomie-report.de)
- Gourmet Report  
[www.gourmet-report.de](http://www.gourmet-report.de)

## Catering

- Catering Inside  
[www.cateringinside.info](http://www.cateringinside.info)
- Catering Management  
[www.catering.de](http://www.catering.de)

## Zu Schokolade

- Bundesverband der Deutschen Süßwarenindustrie e.V.  
[www.bdsi.de](http://www.bdsi.de)
- Info-Zentrum Schokolade  
[www.infozentrum-schoko.de](http://www.infozentrum-schoko.de)
- Tübinger Schokoladen-Festival  
[www.chocolart.de](http://www.chocolart.de)

## Schokoladenmuseen

- Schokoladenmuseum Köln GmbH  
[www.schokoladenmuseum.de](http://www.schokoladenmuseum.de)
- Schokoladenmuseum der Firma Halloren  
[www.halloren.de/marke/schokoladenmuseum.html](http://www.halloren.de/marke/schokoladenmuseum.html)
- SchokoLaden der Firma Rausch  
[www.rausch-schokolade.de/schokolad](http://www.rausch-schokolade.de/schokolad)
- Museum Ritter, Sammlung Marli Hoppe-Ritter  
[www.museum-ritter.de](http://www.museum-ritter.de)

## Sonstiges

- Schleswig-Holstein Gourmet Festival  
[www.gourmetfestival.de](http://www.gourmetfestival.de)
- Kexfabrik  
[www.kexfabrik.at](http://www.kexfabrik.at)



# Übung macht den Meister

*Wie wird man Orchestermanager? Zur Ausbildungssituation in Deutschland.*

In den vergangenen 15 Jahren haben sich die Anforderungen an den Beruf des Orchestermanagers wesentlich verändert. Vor allem Rechtsformumwandlungen bei den Orchestern und eine Verwaltungsmodernisierung sind hierfür verantwortlich. Doch obwohl das Anforderungsprofil klarer geworden zu sein scheint, zeigt die Praxis: Universitär erlernen kann man diesen Beruf nicht.

Beitrag von Anselm Rose, aus: *Das Orchester* 12/07

Kaum ein Berufsbild ist so schwer zu fassen wie das des Orchestermanagers: Jurist, Betriebswirt, Pädagoge, Psychologe, Organisationstalent, Führungskraft, Mädchen für alles, Motivator, Mediator, Musikkenner, Vertriebs- und Verkaufstalent, Visionär, Hinterzimmerpolitiker, allzeit verfügbarer multilingualer Dirigentenverstehrer und Orchestervorstandsberuhiger. Berufserfahrung als Kindermädchen, Transportunternehmer, Kostümverleiher, Sanitäter, Restaurantkritiker, Schauspieler, Disponent, Zauberer, Computertechniker gehören laut Wolfgang Sandner ebenfalls dazu.<sup>(1)</sup> Mal im Ernst: Nur wenige Berufe sind in ihrem Anforderungsprofil und somit auch in ihren Ausbildungsvoraussetzungen derart heterogen und schwer beschreibbar. Nicht zuletzt deshalb entzieht sich dieses Berufsbild einer brauchbaren Definition und somit auch einer halbwegs einheitlichen Ausbildungsordnung.

Ein Qualifikationsprofil ist auch nur bedingt auszumachen. Denn das Berufsbild des Orchestermanagers variiert in den Kompetenzen und somit in den Anforderungen an die Befähigung der Führungskräfte erheblich. Auch in diesem Punkt wird die Heterogenität dieser Zunft deutlich: Das Spektrum reicht vom Orchesterinspektor eines mittelgroßen Stadttheaterorchesters, dessen Hauptaufgabe in der operativen Organisation der Betriebsabläufe besteht (Aushilfen bestellen, Dienstpläne anfertigen etc.) und der keinerlei Programmplanungs- oder Budgetkompetenz geschweige denn Vorgesetztenfunktion gegenüber den Musikern hat, bis zu den Intendanten der großen selbstständigen, zumeist kommunalen Konzertorchester mit der alleinigen und umfassenden Leitungskompetenz. Unstrittig dürfte sein, dass bei dieser Bandbreite an Kompetenzen unterschiedliche Qualifikationsbedingungen und Führungsfähigkeiten erwartet werden dürfen. Gleichwohl ist das Ziel einer jeder dieser Tätigkeiten vergleichbar: die große organisatorische Projektleistung, dass an einem bestimmten Ort zu einer bestimmten Uhrzeit mehrere Dutzend hoch qualifizierte und spezialisierte Individualisten unter der autokratischen Direktive eines Dirigenten ein optimales Ergebnis erzielen, dessen Erfolg sich unmittelbar an den Einnahmen der Abendkasse oder



### ... Ausbildungssituation Orchestermanager

an der Kundenzufriedenheit bemessen lässt. Kaum ein anderes Gewerbe – selbst im Profit-Sektor – ist damit vergleichbar.

Seit über zehn Jahren hat der Begriff des Kultur- oder Orchestermanagers Konjunktur. Zum einen lässt sich damit das heterogene Berufsbild besser fassen, zum anderen suggeriert der Manager – als Begriff der gewerblichen Wirtschaft entlehnt – Kompetenz und Effizienz im Handeln. Dies mag in Teilen zutreffen, wenn man die geradezu inflationär gewachsenen Aus- und Weiterbildungsangebote im Kulturmanagement betrachtet. Andererseits dürfte die Management- und Effizienzeuphorie der 1990er Jahre gezeigt haben, dass öffentliche Kultureinrichtungen in Deutschland wie z. B. Kulturorchester ohne hinreichenden finanzielle Grundausrüstung aus Steuergeldern schlicht nicht überlebensfähig sind. An dieser Erkenntnis ändert besseres Management nichts. Wenn über 80 Prozent des Budgets für Personalkosten verwendet werden müssen und über 90 Prozent des Haushalts von der öffentlichen Hand kommen, definieren sich die Arbeitsgrundlagen eines Orchestermanagers bestenfalls durch (Haus-)Tarifverträge oder einsichtige Haushaltspolitiker.

Politisches Verhandlungsgeschick und Fingerspitzengefühl lernt man aber nicht auf der Universität, sondern nur in der Praxis. Gleichwohl wird in der Ausbildung zum Kulturmanager ein systematisches Herangehen angeboten. Die für einen Orchestermanager relevanten Disziplinen lassen den historisch bedeutsamen, aber ebenso antiquierten Imperativ einer aus dem Grundgesetz abgeleiteten absolutistischen künstlerischen Autorität des Intendanten (Art. 4 und 5 GG) außen vor und konzentrieren sich auf Handwerkliches, nämlich die Rahmenbedingungen, Kunst erst möglich zu machen. Dazu gehören Begriffe wie Marketing, Kundenzufriedenheit, Break-even-Point und Angebotsportfolio. Dies ist in Deutschland wirklich neu. Allerdings ist die Kultur nicht neu. „Man darf daraus folgern, dass Kultur auch ohne Kulturmanagement existiert und dass die Grundlage dessen, was das Wort ‚Kulturstaat‘ Deutschland bedeutet, ein paar Jahrhunderte mehr auf dem Buckel hat. Dass die Kultur hierbei immer schon – neben der eigentlichen ästhetischen Produktion – vor der Notwendigkeit stand, sich nach innen und außen hinreichend effektiv zu organisieren [...], war und ist eine begleitende Selbstverständlichkeit in der Kulturgeschichte.“ (2) Demnach muss sich etwas verändert haben, was die Arbeit eines Orchestermanagers substanziell anspruchsvoller macht.

### Gewachsene Anforderungen

Die gewachsenen Anforderungen an die Orchestermanager von heute resultieren insbesondere aus zwei Effekten: Erstens sind vor allem seit den frühen 1990er Jahren viele Kulturorchester von öffentlicher Rechtsträgerschaft in Privatrechtsformen (GmbH, Stiftung) oder kaufmännisch operierende Betriebe (z. B. kommunaler Eigenbetrieb) überführt worden.(3) Zweitens haben sich im Zuge der Verwaltungsmodernisierung, die insbesondere auf kommu-



Eine Kernkompetenz von Orchestermanagern ist die Entwicklung kommunikativer und sozialer Fähigkeiten.

### ... Ausbildungssituation Orchestermanager

ner Ebene eine Dezentralisierung der finanziellen, organisatorischen und personellen Kompetenzen auf die einzelnen Einrichtungen sowie betriebswirtschaftliche Steuerungselemente (z. B. Controlling) einführte, die Qualifikationsprofile der Orchestermanager fachlich und umfänglich enorm gewandelt. Ein Blick in die Stellenausschreibungen der vergangenen drei Jahre zeigt dies deutlich: Gefragt sind heute Ausbildungshintergründe und Berufserfahrungen im juristischen, kaufmännisch-betriebswirtschaftlichen Bereich und Marketingkenntnisse. Führungserfahrung und Verhandlungsgeschick spielen ebenfalls eine große Rolle, weniger hingegen künstlerische Kompetenzen. Wichtig allerdings ist die ausgewiesene Fähigkeit zur „Marktbeobachtung“, zum Aufspüren von Trends und Talenten, zu einer strategischen „Produktplanung“: originelle, abwechslungsreiche und qualitativ hochwertige Aufführungen, die idealerweise noch etwas abwerfen, was wesentlich geworden ist: nämlich Geld.

Das Orchestermanagement unterscheidet sich vom Management eines Theaters und dem anderer vergleichbar großer Betriebe in der gewerblichen Wirtschaft insbesondere durch seine flache Hierarchie (zumeist nur zwei Ebenen) und die auffallend geringe Zahl an Verwaltungsmitarbeitern.<sup>(4)</sup> Dadurch sind die Kompetenzen und Anforderungen an das Führungspersonal qualitativ und quantitativ ungleich größer. Im Zusammenhang mit dem zuvor aufgezeigten Zuwachs an fachlicher Qualifikation erscheint es plausibel, warum sich die Biografien der Orchesterdirektoren vergangener Zeiten, in denen Orchestermusiker häufig einfach „die Seiten wechselten“, von denen der hoch qualifizierten Kulturmanager heutiger Provenienz fundamental unterscheiden. Noch etwas anderes lernt man auch nicht unbedingt an der Universität: kommunikative Fähigkeiten für eine ergebnis- und erfolgsorientierte Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern im Management, dem Orchester Vorstand und den Musikern. Über 95 Prozent des Orchesterpersonals sind Musiker, und das Kerngeschäft ist nun mal die Musik, die im Zusammenwirken dieser Individualisten entsteht. Es darf damit unterstellt werden, dass eine Kernkompetenz von Orchestermanagern die Entwicklung kommunikativer und sozialer Fähigkeiten ist (Krisen- und Konfliktmanagement, Mediation, Personalentwicklung etc.). Nicht zuletzt deshalb nahm sich auch der 5. Deutsche Orchestertag am 4. und 5. November 2007 in Berlin genau dieser Themen mit Fortbildungsangeboten an.

### Ausbildung in Deutschland...

In Deutschland gibt es außer dem Angebot an der *Hochschule für Musik und Darstellende Kunst* in Frankfurt am Main, das sich u. a. „Orchestermanagement“ nennt, keinen berufsspezifischen Ausbildungsgang für Orchestermanager. Erstaunlich ist dies schon vor dem Hintergrund, dass es sowohl in Deutschland wie auch der Schweiz und in Österreich Ausbildungsgänge in Kultur-, Freizeit-, Medien-, Bildungs-, Event-, Veranstaltungs-, Archiv-, Museums-, Musik- und Theatermanagement gibt. Das Spektrum reicht dabei von Prä-



### ... Ausbildungssituation Orchestermanager

sens- oder Fernstudien, von Vollzeit- oder Aufbaustudien, über Weiterbildungsangebote verschiedener privater und öffentlicher Anbieter bis zu Universitäten und Berufsakademien. Verschiedene Abschlüsse – vom Teilnahmezertifikat bis zum Universitätsdiplom – können dabei erworben werden.(5)

Weniger erstaunlich erscheint es, wenn man sich mit den angebotenen Lehrinhalten und -strukturen befasst. Denn dabei stellt man sehr schnell fest, dass sich diese unabhängig vom Titel des gewählten Qualifikationsweges unwesentlich voneinander unterscheiden. Beispielhaft seien hier fünf Lehrangebote aus Deutschland herausgegriffen. Das älteste Lehrangebot in Deutschland bietet das *Institut für Kultur- und Medienmanagement* an der *Hochschule für Musik und Theater in Hamburg*. Es werden dort verschiedene Ausbildungsgänge und Abschlüsse offeriert. Im Mittelpunkt des Lehrinteresses stehen die Bereiche Wirtschaft, Recht, Politik und Gesellschaft, Kommunikation, Organisation sowie kulturelle und mediale Kompetenz. Das Lehrangebot ist nicht orchesterbranchenspezifisch, aber durch obligatorische Praktika, Projekte und die Dozenten mit der kulturellen Praxis eng verbunden.

Nur unwesentlich unterscheidet sich das inhaltliche Angebot des Aufbaustudiums der *Hochschule für Musik und darstellende Kunst* in Frankfurt am Main, das sich verheißungsvoll „Theater- und Orchestermanagement“ nennt. Die Zielgruppen sind hier nicht anders wie bei den verglichenen Angeboten definiert: Leitungspersonal für Theater, Orchester, Festivalbetriebe und Konzerthäuser. Die Schwerpunkte liegen dabei auf verschiedenen branchenspezifischen Rechtsgebieten, auf Kulturgeschichte und ästhetische Praxis sowie Marketing und Öffentlichkeitsarbeit.

Ganz ähnlich gestaltet sich der Studienaufbau und -ablauf im *Institut für Kultur- und Medienmanagement* an der Freien Universität Berlin, in dem sich erfahrene, akademisch ausgebildete Praktiker sowie universitäres Lehrpersonal insbesondere dem Institutions- und Projektmanagement, der Kulturförderung und -finanzierung sowie der Kulturtheorie und -politik widmen. Mit Praxisprojekten wird die Alltagstauglichkeit des Erlernenen überprüft – ein Ansatz, der sich ebenso an der *Pädagogischen Hochschule Ludwigsburg* im Institut für Kulturmanagement findet. Diese Einrichtung ist eine der ältesten und renommiertesten in Deutschland. Dort geht es in einem eher interdisziplinär wissenschaftlichen Ansatz um die Vermittlung von Grundlagen zur Entscheidungsfindung. Dazu werden betriebswirtschaftliche Managementtechniken, empirische Forschung und die Sensibilisierung für gesellschaftliche und künstlerische Prozesse und Entwicklungen gezählt.

Die Leitung eines Orchesters oder auch eines Theaters unterscheidet sich von der eines Festivals etc. erheblich dadurch, dass die Personalorganisation sowie Führungsstile und -methoden in Großbetrieben mit angestelltem künstlerischen und nicht-künstlerischen Personal einen weitaus größeren Stellenwert einnehmen und mithin höhere Qualifikationsanforderungen und persönliche Befähigungen an die Führungskraft stellen. Ein Aspekt, der auch



### ... Ausbildungssituation Orchestermanager

in dem jüngsten Weiterbildungsangebot für Theater- und Musikmanagement Berücksichtigung findet, das die *Ludwig-Maximilian-Universität München* gemeinsam mit der *Bayerischen Theaterakademie August Everding* in Kooperation mit dem Deutschen Bühnenverein anbietet. Die Zielgruppe definiert sich aus Absolventen und Berufstätigen, die das nötige theoretische und praktische Grundlagenwissen für die Übernahme von Führungspositionen in Orchestern und Theatern erwerben möchten. Ziel dieses juristisch, betriebswirtschaftlich sowie kulturpolitisch ausgerichteten und berufsbegleitenden Curriculums, das sich im Wesentlichen aus kurzen Präsenzveranstaltungen und E-learning-Modulen zum Selbstlernen zusammensetzt, ist es, den professionellen Einsatz der Ressourcen Zeit, Finanzen und Personal zu vermitteln. Als Dozenten fungieren sowohl Lehrkräfte der beteiligten Bildungseinrichtungen als auch Praktiker aus dem Verbands- und Theaterbereich.

### ... und außerhalb Deutschlands

Ähnlich strukturiert sich organisatorisch und inhaltlich das Weiterbildungsangebot „Executive Master of Arts Administration“ der *Universität Zürich*. Allerdings wird hier der Berufserfahrung als einer der wichtigsten Voraussetzungen für das erfolgreiche Führen einer komplexen Kultureinrichtung ein wesentlich höherer Stellenwert eingeräumt. Zwei zehnmonatige Vollzeit-Praktika in etablierten Wirtschaftsunternehmen und angesehenen Kulturbetrieben bieten den Raum, das erworbene Wissen in praktische Fertigkeiten zu transformieren und somit die eingangs erwähnten individuellen Qualifikationsdefizite auszugleichen. „Erfahrung ist neben der Ausbildung eine Säule jeder beruflichen Qualifikation. Nur darin kann jene soziale Kompetenz reifen, die unabdingbar erscheint für die Leitung kultureller Institutionen. Nicht die Vermittlung des Fachwissens steht im Zentrum, sondern die Fragen der Führung und der Verantwortung.“<sup>(6)</sup> Der Ansatz, Theorie und Praxis eng zu verzahnen, verknüpft den akademischen Anspruch mit den Prinzipien einer Meisterschule. Folgerichtig speist sich das universitäre Lehrangebot aus der philosophischen und der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät und als Dozenten fungieren überdies ausgewiesene Praktiker.

Einen ähnlich stark praxisorientierten Ansatz finden wir in den USA. Auch wenn sich der akademische Anteil dieses Qualifikationsangebots auf mehrtägige Seminare beschränkt, ist es orchesterbranchenspezifisch und – dies analog zum Züricher Modell – gekennzeichnet durch den Charakter einer „Meisterschule“. Es ersetzt aber keine institutionalisierte Grundlagenausbildung. Das „Orchestra Management Fellowship Program“ der *American Symphony Orchestra League*, dem Interessenverband US-amerikanischer Orchester,<sup>(7)</sup> richtet sich an fortgeschrittene Studenten und junge Berufstätige mit dem Berufswunsch Orchestermanagement. Das Fellowship Program setzt sich aus einwöchigen Seminarphasen zu den Themen Führung und das Musikgeschäft im Allgemeinen sowie mehreren Praktika in verschiedenen Orchestern von insgesamt einem Jahr zusammen. Fünf Plätze werden pro Jahr ver-



### ... Ausbildungssituation Orchestermanager

geben, und von den bisherigen 160 Absolventen sind 75 in Führungspositionen bei Orchestern untergekommen.

### Theorie und Praxis

Zurück nach Europa: An Ausbildungsmöglichkeiten für Kulturmanager gibt es also in Deutschland keinen Mangel. Unabhängig von der ursprünglichen Qualifikation beispielsweise als Musiker oder Jurist findet sich bei Interesse eine passende Aus- oder Weiterbildungsform mit viel versprechenden Abschlüssen. Eine akademische Grundlagenausbildung ersetzt allerdings nicht die langjährige Praxiserfahrung, die für eine Spezialisierung auf das Orchestermanagement und den Erwerb berufsbezogener sowie sozialer (insbesondere kommunikativer) Kompetenz zur Übernahme von Führungspositionen notwendig ist. Die Spezifika des Orchestermanagements mögen gegenüber dem Kulturmanagement im Allgemeinen bzw. dem Theatermanagement so gering erscheinen, dass sie eine eigene spezialisierte akademische Ausbildung nicht rechtfertigen. Gleichwohl müssen die theoretischen Grundlagen des Orchestermanagements als Voraussetzung für ein erfolgreiches „Learning-on-the-job“ vermittelt werden.<sup>(8)</sup>

Die eingangs erwähnte Bandbreite der Berufe im Orchestermanagement spiegelt auch die Vielfalt der Qualifikationsmöglichkeiten wider: Diese reicht von einem Erwerb der Grundkenntnisse im Kulturmanagement bis hin zur berufsbegleitenden Weiterbildung für potenzielle Führungskräfte. Vielen Angeboten fehlt jedoch etwas, was in München, Zürich oder den USA von vornherein integrativer Bestandteil der Ausbildung ist: ein duales System von Theorie und Praxis, das insbesondere der praktischen Anwendung und Umsetzung des Gelernten einen höheren Stellenwert einräumt. Denn eines ist bei Orchestermusikern und Orchestermanagern sicherlich ähnlich: Übung macht den Meister. ¶

Anmerkungen:

(1) in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 18. April 2007. (2) Stephan Opitz in: Süddeutsche Zeitung, 16. September 2007. (3) Deutscher Bühnenverein (Hg.): Theaterstatistik 2005/2006, 41. Heft, S. 220 ff. (4) vgl. hierzu auch: Anselm Rose: „Im Westen nichts Neues? Aktuelle Entwicklungen in der nordamerikanischen Orchesterlandschaft“, in: Das Orchester, 9/04, S. 10 ff. (5) umfassend dazu: [www.kulturberufe.de/ausbildung](http://www.kulturberufe.de/ausbildung). (6) siehe auch: [www.emaa.uzh.ch](http://www.emaa.uzh.ch). (7) siehe dazu: ASOL, [www.symphony.org](http://www.symphony.org). (8) ebd.: vgl. hierzu das Seminarangebot der ASOL „Essentials of Orchestra Management“.

Eine akademische Grundlagenausbildung ersetzt nicht die langjährige Praxiserfahrung, die für eine Spezialisierung auf das Orchestermanagement und den Erwerb berufsbezogener sowie sozialer Kompetenz zur Übernahme von Führungspositionen notwendig ist.



## Rückblick

### 9. Berliner Forum für Kultur- und Medienmanagement

Beitrag von Dirk Heinze, Chefredakteur

Nicht jedes Kulturgut ist eine Marke, aber viele wollen es sein. Neben dem Thema Kultur- und Kreativwirtschaft kreisten 2007 die Debatten der Experten unseres Berufsstandes auch häufig um die Frage des Brandings. Kein Wunder: hat man mit seinem Haus erst einmal eine Marke geschaffen, hat man es einfacher, im Gedächtnis des Publikums zu bleiben. Botschaften und Inhalte lassen sich leichter zu Zielgruppen hin transportieren, ganze Marketingkampagnen daraufhin abzielen oder mitunter auch Werbeausgaben einsparen.

Heribert Meffert, so Veranstalter **Prof. Klaus Siebenhaar** zu Beginn des Forums, spricht in seinem 2006 erschienenen Buch vom „Erfolgsfaktor Marke“ und zeigt Wege auf, wie sich mit etablierten Marken in fremden Märkten agieren lässt oder man neue Märkte erschließen kann. Marken setzen sich aus funktionalen und symbolischen Bestandteilen zusammen, emotionalisieren und schaffen Vertrauen, Glaubwürdigkeit, aber auch Kontinuität und Sicherheit. Vor allem die immer komplexer werdende Medienwelt macht die Markenführung immer anspruchsvoller. Man beschäftigt sich heute verstärkt mit dem Nutzerverhalten der Kunden sowie der Binnen- und Außenansicht auf die Marke. Nach Einschätzung Siebenhaars hat beispielsweise die expansive Ausdehnung des *Guggenheim*-Museums eher geschadet. Auf ihn machte das „Mutterhaus“ in New York jüngst einen eher verwahrlosten Eindruck. Besonders zeige sich dies für ihn beim Service, aber auch bei der Programmpolitik oder dem häufigen Personalwechsel.

Viele Leser werden sich sicher an das Gespräch mit **Uli Mayer-Johanssen** von der Agentur *MetaDesign* in der Oktoberausgabe von KM erinnern. Kein anderes Kulturereignis wird häufiger vorbildhaft für erfolgreiches Kulturmarketing genommen als die

*MoMA*-Ausstellung 2004 in Berlin. Damals fand geradezu ein Paradigmenwechsel statt. Im Mittelpunkt stand mehr denn je der Kunde und Besucher. Mayer-Johanssen betonte in ihrem Referat, dass wir zwar immer mehr über Marketing und Werbetechniken wüssten, aber ein Umsetzungsproblem hätten. Obwohl alles wichtig sei aus Sicht eines Presse- oder Kommunikationschefs, liegt die Kunst in der Verknappung der Botschaften auf wenige Sekunden oder Worte. Kultureinrichtungen sollten ihrer Meinung nach darüber nachdenken, ob man kontinuierliche Kommunikation besser über die eigene Einrichtung betreibt, statt an den einzelnen, weil sich wechselnden Künstler auszurichten. Anderenfalls läuft man Gefahr, sein eigenes Profil zu verwässern. Die Werbeexpertin hatte viele Ratschläge im Gepäck. Entschleunigung war der eine Rat, rationale Botschaften statt nur pure Emotionen auszusenden der andere. In jedem Fall unverzichtbar sei die Notwendigkeit, auch Worst-Case-Szenarien durchspielen. Was tun, wenn kein Besucher kommt? Abgerundet wurde im übrigen dieser Vortrag durch den Besuch von **Jay Levenson**, dem Director of International Programs des *MOMA*, der am nächsten Tag eigens aus New York für seinen Vortrag anreiste.

Das Selbstverständnis Frankreichs als Kulturnation und die den Franzosen häufig zugeschriebene Skepsis gegenüber nüchternen Marketingstrategien lenken durchaus von den derzeit sichtbaren Expansionsstrategien der Kulturmarken *Louvre* und *Centre Pompidou* ab. War es bei Guggenheim eher das Ziel, mit der weltweiten Gründung von Museen die Besucherzahl zu steigern, liegt die Intention der Pariser Museumsmacher eher auf dem Wunsch, noch mehr Exponate aus dem eigenen Bestand zeigen zu können. Man bedenke nur, dass vom gesamten Fundus normalerweise nur 1 Sechstel gezeigt werden können – der Rest befinden sich in den Magazinen! **Laurent le Bon** vom *Centre Pompidou* aus der Lothringischen Hauptstadt Metz gestand in seinem interessanten Vortrag aber auch noch Mängel ein, wie beispielsweise



den Service oder eine wenig informative Website. Er prognostizierte zudem ein in 3 bis 4 Jahren absehbares Ende der heute komfortablen Situation, derzeit über 10 Mill. Euro öffentliche Subventionen verfügen zu können.

**Heide Koch** von der *Philharmonie Essen* beklagte die Tendenz, nach jeder Intendantenwahl neben vielen anderen eher symbolischen Maßnahmen das Logo des Hauses zu ändern. Ein Beispiel, wie es anders geht, sei das *Musiktheater im Revier*. Nach der 2001 wiedererlangten Eigenständigkeit durch die Aufkündigung der Theaterreihe mit den Bühnen in Wuppertal besann man sich in Gelsenkirchen auf alte Symbole und stärkte letztlich das Haus. An ihrer heutigen Wirkungsstätte Essen (siehe dazu Interview mit Anke Meis in *KM* Nr. 1 von 11/2006) gediehen 5 Sparten als starke Eigenmarken, statt alles unter das einheitliche Dach der Philharmonie zu pressen. Es entwickelte sich nach dem Einbezug der Tagungsteilnehmer eine lebhaftere Diskussion, was die Marke beim Theater ausmache und wie groß der Einfluss von Intendanten auf Programmatik und Markenführung tatsächlich sei.

**Dr. Jörg Garbrecht** von der *Nolde Stiftung Seebüll* konnte im Anschluss wenig überzeugen. Sein blumiger Vortrag blieb ohne größere Überraschungsmomente und weitestgehend im Vorlesungscharakter. Spannender war da schon **Moritz Müller-Wirth**, Mitglied der Chefredaktion bei der *ZEIT*, die einen von vielen nicht für möglich gehaltenen Wandel vollzogen hat. Mit innovativen Ideen hat sich in den letzten vier Jahren bei den Hamburgern mehr getan als in den 57 Jahren seit Gründung. Wirtschaftlich stehe man so gut da wie nie. Das Portfolio wurde um mittlerweile 4 Magazine erweitert. Besonders *ZEIT* Geschichte verkauft sich mit 40.000 Exemplaren ohne externe Werbung erstaunlich gut am Kiosk, so Müller-Wirth. Ein Beweis für die Durchschlagskraft der Marke sei das neue Geschäftsfeld Lexika mit 110.000 komplett verkauften Serien a 20 Bände bestritt man jüngst 20 % des Umsatzes. Im Ver-

gleich dazu stellt das Anzeigengeschäft inzwischen nur noch 50 % der Erlöse.

Die Medien standen auch weitestgehend im Mittelpunkt der auch live im Radio übertragenen Debatte, die den ersten Tag beschloss. Es diskutierten Henry C. Brinker (*Sächsische Staatsoper*), Andrea Hausmann (*Juniorprofessur Europa-Universität Viadrina Frankfurt/O.*), Prof. Jo Groebel (*Deutsches Digital Institut Berlin*) sowie Alexander Stock (*ZDF Mainz*) unter der bewährten Moderation von **Prof. Ernst Elitz** (*Deutschlandradio*).

Marken, so **Alexander Stock**, entstünden in den Köpfen der Menschen. Interessant ist in diesem Zusammenhang die Positionierung des Zweiten Deutschen Fernsehens seit Mitte der 90er Jahre als Dachmarke mit mehreren erfolgreichen Untermarken wie *WISO* oder *Wetten Dass?* Unter den Mitdiskutanten kam allerdings die Sorge auf, dass der „Pilcher-Effekt“ (Elitz) das Image des Informations- und Wissenschaftssenders ZDF gefährde.

**Andrea Hausmann** nannte als Beispiel die Stadt als Marke vor dem Hintergrund einer aktuellen Studie, die ihr Studiengang für Frankfurt/Oder gerade durchführt. Besonderes Augenmerk richtet diese Untersuchung dabei auf die demographische Entwicklung sowie das geistig-kulturelle Erbe Heinrich von Kleists. Das beste Marketing könne fehlende kulturelle Substanz nicht wettmachen. Hinzu kämen Leute, die sich engagiert einsetzen.

**Jo Groebel** unterstrich, die aus Sicht des Publikums unüberschaubar gewordenen Angebote zwängen die Kultur, ihre Unverwechselbarkeit durch zusätzliche Markenbildung zu erreichen. Der Prominente dient dann als Vehikel, als Identifikationsfigur für die jeweilige Kultureinrichtung.

**Henry C. Brinker**, der viele Jahre Programmdirektor bei *Klassik Radio* war, stellte beim Publikum einen wachsenden Hunger nach authentischen Kulturexperiences fest. Während die Verkaufszahlen der Tonträgerindustrie weiterhin Anlass zur Sorge geben, macht der Zuspruch bei Live-Veranstaltungen Hoffnung. Alexander Stock ergänzte, dass die



Digitalisierung auch neue Distributionswege wie die ZDF-Mediathek ermöglichen. Sie profitiere, so pflichtete Prof. Groebel bei, auch vom Grundbedürfnis nach Qualität, das auch in der digitalen Welt nicht verloren ginge. Nicht der Distributionsweg sei entscheidend, sondern der Inhalt.

Was passiert eigentlich, wenn große Unternehmen wie Volkswagen Kultur im Rahmen ihrer Vermarktungsstrategie inszenieren? Der Fall der *Autostadt Wolfsburg*, vorgestellt von **Dr. Michael Pries**, sorgte für neuen Diskussionsstoff. Bei genauerer Betrachtung betreibt VW in der *Autostadt* kein Sponsoring, sondern ist Träger eines Veranstaltungsorts. Wichtigste Funktion ist der Dialog mit dem Kunden, der über Inhalte, Gestaltung und direkten Kontakt herzustellen versucht wird. Wichtig sei hierfür, so Pries, das pädagogische Konzept der „inszenierten Vermittlung“. Autos spielten dabei nicht die wesentliche Rolle. Dennoch nimmt die *Autostadt* einen festen Platz im Marketingpool von VW ein. Eindrucksvoll waren in jedem Fall die genannten Zahlen: über 1000 in der *Autostadt* beschäftigte Mitarbeiter, fast 2 Mill. Besucher pro Jahr, und ein Refinanzierungsanteil von etwa 70 Prozent. Wie zwiespältig das Konzept dieser Markeninszenierung gesehen wird, sollen zwei Teilnehmerstimmen belegen. Während für den einen der Kunde wirklich ernst genommen und ihm ein viel besserer Service geboten würde als in vielen Kultureinrichtungen, warf der andere Teilnehmer dem VW-Konzern vor, es ginge auch in der *Autostadt* letztlich nur ums Verkaufen.

Die Tagung wurde durch zwei erfolgreiche Markenstudien im Bereich Theater abgerundet. Mit Beginn der letzten Spielzeit hat Hans-Joachim Frey sein Amt als neuer Generalintendant am *Theater Bremen - Norddeutschlands größtem Mehrspartenhaus* - angetreten. Er löste Klaus Pierwoß in dieser Funktion ab, der zuvor 13 Jahre lang das Bremer Theater geleitet hatte. Künstlerisch machte Pierwoß ohne Frage immer wieder von sich Reden und erhielt schließlich für seine Arbeit noch zuletzt zahlreiche Auszeichnungen, darunter auch den Kritikerpreis für das *Opernhaus des Jahres 2007*.

Wirtschaftlich und strukturell hinterließ Pierwoß allerdings ein Haus, das mehrere Schließungsdebatten hinter sich hat und nur mit Mühe und Not sowie einem Notlagentarifvertrag an der Insolvenz vorbei geschrammt ist. **Alexander Busche** als Leiter der Abteilung Development am Theater zeigte auf, wie es Hans-Joachim Frey, dem Marketingchef Christopher Braun und ihm in vergleichsweise kurzer Zeit gelungen ist, eine verblasste Kulturmarke zu erneuern und zu erweitern.

Monika Wiedenhöfer, eine einstige Absolventin des Berliner Studiengangs Kultur- und Medienmanagement, leitet seit 2005 die Abteilung Öffentlichkeitsarbeit und Marketing des Kinder- und Jugendtheaters des Landes Berlin, bekannt unter dem Namen *Theater an der Parkaue*. In ihrem eindrucksvollen Referat konnte sie exemplarisch darstellen, wie sie gemeinsam mit dem kleinen Team das Haus wieder zu einer starken, unverwechselbaren Kulturmarke in der Hauptstadt entwickelt hat. Eine geschickte Kombination von Angeboten der Kulturvermittlung und Theaterpädagogik (Einbeziehen des Publikums, Fond zur Ermöglichung von Theaterbesuchen sozial benachteiligter Kinder), gepaart mit der kompletten Neuausrichtung der Kommunikation (Zusammenlegung von Adressdatenbanken, verbessertes Vertriebssystem, Partnerschaften) und schließlich die Neuorganisation des Freundeskreises (mehr Mitglieder, mehr Treffen, mehr Zahlungsverlässlichkeit) – das Ergebnis kann sich sehen lassen. Sind es nicht immer wieder diese vermeintlich kleinen Erfolgsgeschichten, an denen sich die Chancen des Managements für einen innovativen Kulturbetrieb so augenfällig zeigen? ¶



## Vorschau

### Forschungsansätze und -methoden im Kulturmanagement - Fachtagung

In Fortführung der Rendsburger Arbeitstagung zum Thema „Kulturmanagement: Bestandsaufnahme und Perspektiven“, die die unterschiedlichen Profile deutschsprachiger Kulturmanagement-Studiengänge in den Mittelpunkt stellte, widmet sich die 2. Arbeitstagung den Forschungsansätzen und Methoden des Fachs. In den Diskussionsforen stehen zentrale Fragen zur Konturierung der ‚jungen‘ Wissenschaftsdisziplin im Mittelpunkt: Welche Forschungsfelder will das Fach Kulturmanagement als genuin eigene Bereiche markieren? Worin bestehen die kulturmanagerialen Gegenstandsbereiche, woraus die zugehörigen Methoden? Wie grenzen sich die institutions- und organisationstheoretischen Forschungen des Kulturmanagements von denen anderer Fachdiskurse (z.B. Kultursoziologie oder betriebswirtschaftliche Managementforschung) ab? Wie unterscheiden sich die Arbeiten zu Strategien gegenwärtiger Kunst- und Kulturvermittlung von kulturwissenschaftlichen und kulturpolitischen Forschungen? Wenn es als Kernaufgabe des Kulturmanagements verstanden wird, eine Öffentlichkeit für Kunst und Kultur herzustellen, wie müsste eine hierfür geeignete Grundlagenforschung aussehen? Wie könnte sich diese von Forschungsansätzen wie etwa der des klassischen Industriegütermarketings oder der Publizistik unterscheiden? Will sich Kulturmanagement als eigenes Fach und nicht allein als kompilierte Interdisziplin formieren, wie ließen sich die Grenzen des Fachs bestimmen? In welche Richtung? Aus einer Erhebung von Birgit Mandel, die Anfang 2007 Lehrende deutschsprachiger Kulturmanagement-Studiengänge nach ihren Forschungsschwerpunkten befragte, ergeben sich vor allem folgende vier Themenfelder, auf die sich derzeitige Forschungsbereiche beziehen:

1. Kulturmarketing/Kulturbranding
2. Audience Development/Kulturbesucherforschung
3. Change Management/Kulturorganisationstheorie
4. Kulturpolitik/New Governance

Die Arbeitstagung greift diese zentralen Forschungsbereiche auf, um auf der Basis von Impulsreferaten in Panelgruppen über die theoretischen Grundlagen des Fachs zu diskutieren, sich über methodische Ansätze auszutauschen und damit einen Beitrag zur wissenschaftlichen Standortbestimmung des interdisziplinär angelegten Fachs zu leisten.

#### Tagungsleitung:

Dr. Birgit Mandel und Prof. Dr. Angela Koch

#### Fachverband Kulturmanagement

Der Fachverband für Kulturmanagement e.V. in Forschung und Lehre mit Mitgliedern aus Hochschulen in Deutschland, Österreich und der Schweiz, der sich am 29. April 2007 in Weimar gegründet hat, verfolgt das Ziel, Kulturmanagement als Wissenschaftsdisziplin zu stärken und zu befördern durch gemeinsame Fachtagungen, die Zusammenarbeit mit Forschungsverbänden sowie die Herausgabe eines wissenschaftlichen Jahrbuchs für Kulturmanagement und die Erarbeitung neuer Lehrinhalte und Methoden. ¶

#### WEITERE INFORMATIONEN

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



# Impressum



## KULTURMANAGEMENT NETWORK

Dirk Schütz & Dirk Heinze GbR

Redaktion: Dirk Heinze, Veronika Schuster

PF 1198 · D-99409 Weimar

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

TEL +49 (0) 3643.255.328

FAX +49 (0) 3643.801.765

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

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

## WEITERE INFORMATIONEN

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